

## L'engagement de l'entreprise à la politique du développement durable et responsabilité sociale par la gestion des ressources humaines: Cas de la Sonatrach

M<sup>elle</sup>. BENHALIMA Khayra

Doctorante, Université de Mostaganem

E-mail: Kira27000@live.fr

M<sup>elle</sup>. HADJAR Assia

Doctorante, Université de Mostaganem

E-mail: assiahadj28@yahoo.fr

### Résumé :

Les entreprises prennent le virage RSE et du DD. Cette nouvelle trajectoire les amène à réviser en partie les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) afin de les aligner sur les principes de RSE/DD.

L'objectif de notre recherche permet de déterminer dans quelle mesure la démarche de RSE/DD pourrait contribuer au renouvellement de la GRH.

En conclusion, l'intégration entre la GRH et la RSE/DD dans l'entreprise repose sur un ensemble cohérent de pratiques qui respectent les droits fondamentaux de l'être; encouragent le développement des compétences et l'adaptation aux changements; encouragent l'accomplissement des employés et suscitent leur engagement et; favorisent une relation d'emploi durable afin d'assurer la performance globale du groupe à long terme.

**Mots clés :** développement durable, responsabilité sociale des entreprises, gestion des ressources humaines, performance globale.

### ملخص:

أصبحت المؤسسات في الآونة الأخيرة تنحدر وفق مسار سياسة المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة. يؤدي هذا المسار الجديد إلى إعادة مراجعة وهيكل آليات وممارسات تسيير المواد البشرية وفق المبادئ والمعايير الدولية للمسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

يهدف البحث إلى معرفة مختلف المعايير والأساليب التي جاءت بها المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة والتي تمس بالخصوص آليات وممارسات تسيير المواد البشرية.

من خلال النتائج، توصلنا إلى أن الاندماج بين تسيير المواد البشرية وسياسة المسؤولية الاجتماعية أو التنمية المستدامة داخل المؤسسة، يعتمد على مجموعة من الممارسات المتناسقة والمنسجمة والتي بدورها تحترم

الحقوق الأساسية الذات، وتشجع تطور الكفاءات وتأقلمها حسب التغيرات المختلفة، وكذلك تشجيع العلاقات المستدامة في العمل بين الأفراد من أجل تأمين أداء كلي للمنشأة على المدى الطويل.  
الكلمات المفتاحية: التنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تسيير الموارد البشرية، الأداء الكلي.

## Introduction :

Le développement durable (DD) est l'une des réponses aux incohérences d'un monde devenu chaotique. Ceci n'est pas une nouvelle théorie et encore moins un nouveau courant de pensée. En fait, ce concept reformule toute une série de modalités de fonctionnement des organisations pour énoncer des principes qui doivent garantir un meilleur équilibre général. En effet les entreprises en premier lieu disposent de leviers considérables dans la déclinaison opérationnelle du DD à l'échelle de leurs marchés et de leurs métiers.

Dans ce contexte, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) stipule que l'entreprise est responsable vis-à-vis de ses *shareholders* (actionnaires) et de ses *stakeholders* (Parties prenantes), c'est-à-dire tous les groupes en relation avec elle: de ses clients à ses salariés, en passant par la société civile, les pouvoirs publics et ses sous-traitants. En fait, les entreprises prennent le virage RSE et du DD. Cette nouvelle trajectoire les amène à réviser en partie les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) afin de les aligner sur les principes de RSE/DD.

L'objectif de notre recherche permet de déterminer dans quelle mesure la démarche de RSE/DD pourrait contribuer au renouvellement de la GRH. La question principale soulevée par notre démarche empirique est : *Dans quelle mesure l'entreprise adopte-t-elle la politique du DD / ou exercer la notion de Responsabilité Sociale dans leurs pratiques de gestion des Ressources Humaines (GRH)?* Le fait que notre étude empirique porte sur une seule entreprise (Sonatrach), nous l'avons choisie parce qu'elle présente un cas sensible du processus qui nous intéresse.

A travers une revue de littérature ainsi qu'une analyse de l'articulation GRH-DD/RSE dans la société Sonatrach, on a développés cet article, essayant d'aborder les points suivants :

- Le développement durable et gestion des ressources humaines ;
- Les processus d'une GRH au service de développement durable de l'entreprise ;
- La méthodologie ;
- L'articulation GRH-DD/RSE dans la société Sonatrach.

## 1. Le développement durable et gestion des ressources humaines:

### 1.1. Concept du développement durable :

Historiquement, on peut dire que le développement durable (DD) correspond à la rencontre de deux courants de réflexion déjà anciens :

- Le premier s'est développé dès les années 1950 autour de l'idée de «développement» qui s'est peu à peu opposé au concept purement économique de «croissance» ;
- Le second concerne la prise de conscience écologique.

C'est de la rencontre de ces deux mouvements que l'idée de DD est née. Selon la définition proposée en 1987 par la CMED (Commission mondiale sur l'environnement et le développement) dans le Rapport Brundtland, le DD est :<sup>1</sup>

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

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

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

- o **La satisfaction des besoins** peut être envisagée de manière « élargie » : elle comprend alors, outre la consommation de biens et services, l'ensemble des « biens primaires » et droits auxquelles aspirent les personnes, qu'il s'agisse des participations aux décisions politiques, du désir de relations sociales de la vue d'un beau paysage. Autant d'éléments qui concourent à « être bien » ;
- o **La capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins** pose le problème de la transmission, d'une génération à l'autre, des ressources disponibles : ressources naturelles, infrastructures, capitaux de toutes sortes. Si les ressources naturelles sont épuisées, l'environnement pollué, l'appareil de production en mauvais état, les systèmes sanitaire et éducatif déstructurés, le tissu social déchiré... (tout cela en raison de catastrophes ponctuelles ou de politiques inappropriées..), il est probable qu'il sera difficile de répondre aux besoins du futur d'une manière équivalente à ce qui est fait aujourd'hui ;
- o **La question de l'équité**, notamment entre générations. L'attitude des générations actuelles en matière de production, d'accumulation, de consommation, conditionne le bien-être des générations futures.

<sup>1</sup> Jérôme Vaillancourt, *Évolution Conceptuelle Et Historique Du Développement Durable*, Regroupement National Des Conseils Régionaux De L'environnement Du Québec, Rapport de recherche, Mai 1998, p : 26.

## **1.2. La responsabilité de l'entreprise pour le développement durable :**

En 1987, dans le rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement, l'ONU a introduit un concept important destiné aux entreprises. C'est le concept d'éco-efficacité : *«On doit encourager les industries et le procédés industriels qui sont plus efficaces en terme d'utilisation des ressources, qui génèrent moins de pollution et de déchets, qui dépendent des sources renouvelables d'énergie plutôt que de l'énergie dérivée des combustibles fossiles, qui minimisent leur impacts nuisibles sur la santé humaine et celle de l'environnement.»*<sup>2</sup>

L'analyse de cette définition montre trois axes principaux introduisant le décor du concept d'éco-efficacité:

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

Un autre concept qui n'est que la continuité de l'éco-efficacité est né : c'est l'éco- conception. Ce dernier est une démarche globale centrée sur le produit. Il s'agit pour les industriels de prendre en compte la protection de l'environnement dans la conception des produits (biens et services) et intégrer la dimension environnementale au coté d'autres préoccupations : attente des clients, faisabilité technique, maîtrise des coûts.

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

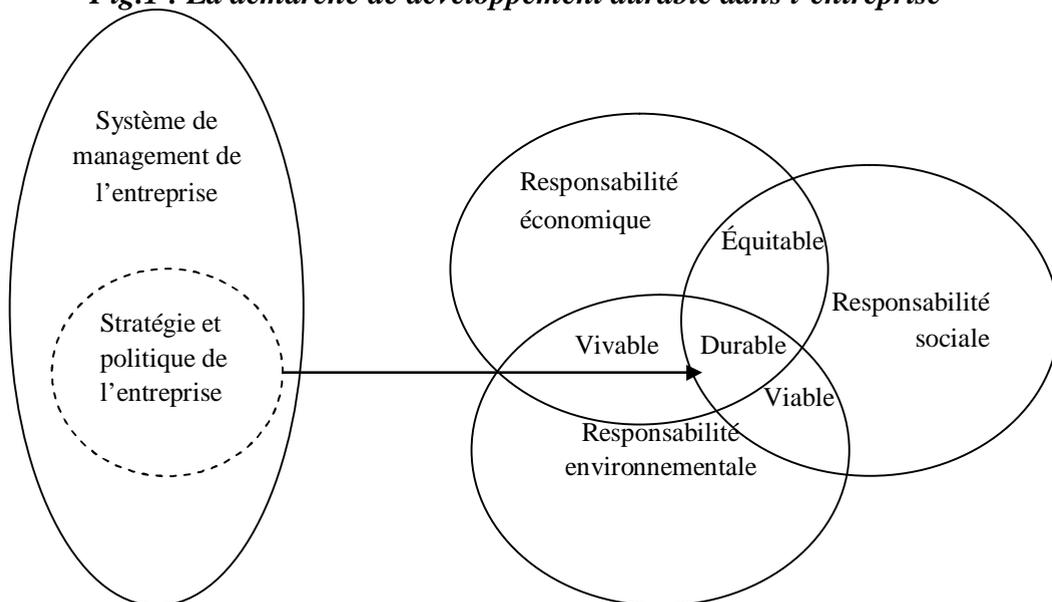
Dans ce contexte, *Le Livre vert*, lancé en juillet 2001 par la Commission européenne définissait la responsabilité sociale des entreprises (RSE), comme *«L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »*.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Lise Moutamalle, *L'intégration Du Développement Durable Au Management Quotidien D'une Entreprise*, Edition : L'Harmattan, 2004 , p : 91.

<sup>3</sup> Alain CHAUVEAU & Jean-Jacques ROSÉ , *L'entreprise Responsable*, Edition : d'Organisation, 2003, p: 45.

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

**Fig.1 : La démarche de développement durable dans l'entreprise**



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

Concrètement, une entreprise qui veut exercer sa responsabilité sociale ou s'engager dans le développement durable doit travailler sur plusieurs champs<sup>4</sup> :

- Respect de l'environnement ;
- Sécurité des produits et de la production ;
- Amélioration du climat et du dialogue social ;
- Respect des droits de l'homme ;
- Ethique, lutte contre la corruption et le blanchiment ;
- Engagement dans sa communauté et le développement local ;
- *Reporting* et le dialogue avec les parties prenantes ;

<sup>4</sup> Alain CHAUVEAU & Jean-Jacques ROSÉ , op.cit., p: 48-49.

- Adhésion aux normes et labels de la CSR et du développement durable.

### **1.3. La gestion des ressources humaines au service du développement de l'entreprise :**

La GRH est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie d'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient.<sup>5</sup>

Les définitions du DD, qu'elles s'inscrivent dans une perspective macro sociale en assimilant à un développement économique qui ne menace pas le bien être des générations futures ou dans le perspective plus opérationnelle de la *triple Botton line* qui distingue les performances sociale, écologique, et financière de l'environnement. Les générations futures sont avant tout des générations d'être humains, et le «social» constitue bien l'un des trois piliers de la performance au coté des aspects écologiques et économiques<sup>6</sup>. Selon cette première perspective, la GRH est donc inscrite au cœur même du concept du DD puisqu'elle en est une des dimensions : la recherche du DD ne peut que s'appuyer sur la GRH.

Cependant, les ressources humaines peuvent aussi être considérées comme partie prenante de l'entreprise pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement la politique de DD ainsi que l'activité économique de l'entreprise, conformément au modèle de la théorie des parties prenantes ou *stakeholder theory*. Selon cette théorie, les employés constituent l'une des entités que l'entreprise doit gérer de manière éthique et responsable afin d'en obtenir le soutien et en conséquence d'améliorer la performance globale de l'entreprise.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> J-M, Le Gall, *La Gestion Des Ressources Humaines*, PUF, coll. Que sais-je, 1998, 5<sup>e</sup> édition, p:5.

<sup>6</sup> Emmanuelle REYNAUD, *Le Développement Durable Au Cœur De L'entreprise*, Edition : DUNOD, 2006, p: 85.

<sup>7</sup> Emmanuelle REYNAUD, op.cit., p: 86.

*Tableau 1 : La GRH et le développement durable*

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

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

## 2. Les processus d'une GRH au service de développement durable de l'entreprise:

### 2.1. La gestion de l'emploi et des compétences :

Lors d'un entretien de recrutement, l'une des questions du candidat concerne son évolution professionnelle. Il veut connaître les opportunités possibles et la politique de gestion de carrières de l'entreprise. Pour attirer les bons candidats, les entreprises redoublent d'imagination. Elles leur font miroiter les responsabilités qu'ils exerceront dans les prochaines années ainsi que la rémunération attractive qu'ils pourront obtenir.

#### A. La gestion des carrières et des compétences :

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

En effet, la gestion des carrières et des compétences dans l'entreprise responsable est fondée sur l'anticipation et la prévention:<sup>8</sup>

- La stratégie de l'entreprise est traduite en plans à moyen terme ;
- Les compétences nécessaires dans le métier sont définies au même horizon ;
- Les compétences prouvées aujourd'hui disponibles sont auditées ;
- Un programme d'adaptation est élaboré en fonction de l'importance et de la nature des écarts constatés et des départs prévisibles ;
- Chacun est associé à la conduite de l'évolution de ses compétences.

#### B. La politique de recrutement et d'intégration :

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

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

---

<sup>8</sup>Au delà de l'Internet : Laurent Barraud, *Développement Durable Et Gestion Des Ressources Humaines*.

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

Le troisième principe vise à minimiser les déchets, autrement dit les risques d'échec. **C'est un principe d'intégration.** Il faut imaginer le nouvel embauché au sein de l'équipe qui va l'accueillir, avoir une vision d'ensemble des compétences, des personnalités et des motivations<sup>9</sup>.

La durabilité d'une entreprise passe par sa capacité à faire évoluer ses salariés qui feront perdurer sa culture identitaire, mais aussi à accueillir des personnes externes, des regards neufs qui vont l'aider à innover. Deux défis qui peuvent apparaître comme antinomiques mais qui font partis des clés du vivant : **intégrité et innovation.**<sup>10</sup>

### **C. Actualisation permanente des ressources humaines :**

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

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

Pour les entreprises engagées dans le DD, la formation reste encore le transfert de connaissances et l'acquisition de compétences. Elle ne vise en aucune manière l'autonomie d'apprentissage, autrement dit l'émancipation des salariés. Pour ces entreprises, le lien entre le DD et la culture d'apprenance n'est pas effectif. Pour développer son potentiel, gérer sa propre vie, il est essentiel d'établir des liens avec son environnement, d'en comprendre les évolutions et les mutations.

Pour Donald J.Jhnson<sup>11</sup>, « l'apprentissage tout au long de la vie » n'est pas synonyme de formation « récurrente », mais signifie que, grâce à un effort particulier pour « apprendre à apprendre », un lien permanent est maintenu avec l'éducation. Il s'agit d'un processus continu, qui s'étend à toutes les étapes de la vie et concerne tous les groupes sociaux.

Le vrai défi des entreprises engagées dans la politique du DD en matière GRH se situe dans leur capacité de passer d'une culture de formation à une

<sup>9</sup> Bernard Calisti & Francis Karolewicz, *RH et développement durable : une autre vision de la performance*, édition : d'Organisation, 2005, p:104,105,106.

<sup>10</sup> Bernard Calisti & Francis Karolewicz, op.cit, p:118.

<sup>11</sup> Donald J.Jhnson, « *L'apprentissage A Vie Pour Tous* » In Revue L'Observer, n° 214, octobre-novembre 1998.

culture d'apprenance sans laisser pour compte les salariés les moins qualifiés et jugés à faible valeur ajoutée.

Pour une entreprise, les enjeux sont à plusieurs niveaux<sup>12</sup> :

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

## **2.2. La gestion des rémunérations et des conditions de travail :**

### **A. La gestion des conditions de travail :**

Nous définirons les conditions de travail comme l'ensemble des facteurs (à l'exclusion des facteurs individuels) qui influencent les conduites (activités physiques ou mentales) et la qualité de vie de travail. On peut distinguer trois niveaux d'analyse des conditions de travail<sup>13</sup> :

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

L'entreprise est censées développer les statuts et la places des salariés principalement en ce qui concerne, l'investissement en capital humain, santé et sécurité, et la gestion de changement, ainsi que la manière de traiter les salariés en cas de restructuration. Aussi le dialogue social avec les représentants des salariés et leurs consultations à propos de la politique de l'entreprise ses plans est ses mesures sont fondamentaux, et surtout créateur de légitimité sociétale.<sup>14</sup>

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

### **B. La gestion des rémunérations :**

D'une manière générale, la politique de rémunération doit tendre vers une meilleure équité entre les hommes et les femmes, intégrer une variable sur la rémunération en fonction de la situation financière de l'entreprise, faciliter l'accès à l'actionnariat d'entreprise pour que les salariés se sentent davantage impliqués

<sup>12</sup> Bernard Calisti & Francis Karolewicz op.cit, p: 120.

<sup>13</sup> Armand Dayan, *Manuel De Gestion*, volume 2 ,2<sup>ème</sup> édition, édition : ellipses, 2004, p: 479.

<sup>14</sup> Boualem ALIOUAT & Chaker BOIGHANBOUZ, « *La Notion d'entreprise Responsable Dans Les Economies Emergentes : Une Analyse Empirique Exploratoire*»,2009.

dans l'entreprise et offrir des services périphériques sous la forme d'avantages en nature, de vrais plus dans le budget d'un salarié.

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

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

Ces objectifs sont fondés sur les moyens suivants :

❖ **Sur la dimension collective :**

- Des règles du jeu connues de tous (et communes à un même groupe) ;
- Des repères constants et durables ;
- La part variable collective (intéressement) reconnaît le rôle des RH dans les résultats ;
- Un équilibre entre les avantages collectifs et les avantages individuelles, entre les éléments directs et les périphériques.

❖ **Sur la dimension individuelle :**

- Une partie suffisante de la rémunération reconnaît les compétences et acquis de l'expérience ;
- La part variable individuelle reconnaît autant les efforts que les résultats ;
- Un suivi régulier sans langue de bois (entretiens annuels).

### **2.3. La gestion de la cohésion sociale de l'entreprise :**

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

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

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

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

### **A. Le management des hommes et des équipes :**

Une équipe constitue un ensemble d'acteurs en interaction, réunis autour d'objectifs professionnels communs (performance, productivité, création, adaptation, nouvelles normes) et ayant des attributions différenciées (attribution de rôles), selon leurs statuts, expertises et fonctions dans l'entreprise. Les membres d'une équipe entretiennent par conséquent des relations de dépendance et partagent la responsabilité de leurs résultats<sup>15</sup>.

La cohésion au sein d'une équipe correspond au degré d'attachement réciproque entre les participants et aux forces émotionnelles et cognitives qui permettent de maintenir ensemble les membres du groupe et de résister ainsi aux risques de désintégration.<sup>16</sup>

### **B. La responsabilisation individuelle et collective :**

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

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

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

#### **❖ Individuellement :**

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

#### **❖ Collectivement :**

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

### **C. L'information et la communication :**

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

Il s'agit :

<sup>15</sup> Cohen, Bailey, « *What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive* », Journal of Management, vol.32, n°3, 1997, p: 239.

<sup>16</sup> FESTINGER .L. « *Informal Social Communication* », Psychologie Review, vol.57, 1950, p:271.

- De faire comprendre le cheminement de l'entreprise vers ses objectifs stratégiques ;
- D'expliquer les aléas, les difficultés éventuelles ;
- De renforcer les liens internes ;
- De promouvoir ou renforcer les valeurs.

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

- Les informations économiques : objectifs, résultats, données chiffrées liées à l'activité.
- Les informations liées à l'actualité sociale de l'entreprise : formations, évolutions de l'organisation, missions en cours ...
- Les informations à caractère individuel : promotions, initiatives privées, événements familiaux...

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

#### **D. Le partage des valeurs et la culture d'entreprise :**

« Le développement durable est une référence capable de concilier les aspirations citoyennes et les exigences économiques »<sup>17</sup>. Un constat s'impose :

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

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

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

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

- Faire face à des problèmes ;

---

<sup>17</sup> Au delà de l'Internet : Laurent Barraud, *Développement Durable Et Gestion Des Ressources Humaines*.

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

### **3. Méthodologie :**

Sur le plan méthodologique, nous construisons une analyse exploratoire. Nous avons utilisé une démarche d'exploration hybride qui consiste à procéder par aller-retours entre les observations et les connaissances théoriques tout au long de la recherche, cette exploration hybride a mobilisé des concepts issus de la littérature pour donner sens aux observations empiriques. Nous avons ensuite mené une étude empirique pour illustrer les informations théoriques, en analysant le processus par lequel l'entreprise adopte une politique du DD ou exerce la notion de responsabilité sociale dans leurs pratiques de GRH ? Pour ce faire nous avons conduit une recherche exploratoire qualitative auprès de cette grande entreprise algérienne issue de secteur public.

Le fait que notre étude empirique porte sur une seule entreprise, nous l'avons choisie parce qu'elle présente un cas sensible du processus qui nous intéresse. L'objectif de notre recherche permet de déterminer dans quelle mesure la démarche de RSE/DD pourrait contribuer au renouvellement de la GRH. La question principale soulevée par notre démarche empirique est : *Dans quelle mesure l'entreprise adopte-t-elle la politique du DD / ou exercer la notion de Responsabilité Sociale dans leurs pratiques de gestion des Ressources Humaines (GRH)?*

Nous poursuivons une méthode qualitative, qui est basée sur une analyse de contenu des derniers rapports d'activité annuels de l'entreprise Sonatrach.

### **4. L'articulation GRH-DD/RSE dans la société Sonatrach :**

Sonatrach est une entreprise publique algérienne, constituée en 1963 pour exploiter les ressources en hydrocarbures du pays. Ses activités diversifiées touchent toute la chaîne de production ; exploration, exploitation, transport, raffinage. Elle s'est diversifiée dans la pétrochimie et le dessalement d'eau de mer. Sonatrach est la première entreprise d'Algérie en taille et en création de ressources. L'entreprise qui emploie environ 50 000 salariés (120 000 avec ses filiales), produit à elle seule 30% du PNB de l'Algérie. Son chiffre d'affaires s'élève à 61,2 milliards de dollars, (elle a doublé celui-ci en 3 ans grâce à l'envolée du cours du brut). Première entreprise d'Afrique avec un chiffre d'affaires plus de trois supérieures à celui d'OLD MUTUAL (une compagnie d'assurance anglaise basée à Londres) Sa filiale d'Afrique du sud est la 2<sup>e</sup> entreprise d'Afrique. Par ailleurs, elle est le 12<sup>ème</sup> groupe au niveau mondial,

2ème exportateur de GNL (gaz naturel liquéfié) et de GPL (gaz de pétrole liquéfié) et 3ème exportateur de gaz naturel.

La politique de responsabilité sociale et du développement durable de l'entreprise est déjà à l'œuvre, elle s'accompagne d'une profonde mutation de ses structures et d'une très grande motivation des hommes.

#### **4.1. La stratégie de Sonatrach au service du DD:**

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

Le management intégré HSE<sup>18</sup> constitue le noyau de cette stratégie. Il a été formalisé en avril 2004, date à laquelle la politique HSE du Groupe Sonatrach a été signée par le Président Directeur Général.

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

La stratégie de la société Sonatrach dans le domaine du HSE est basée sur les axes suivants :<sup>19</sup>

- La conformité aux exigences légales et réglementaires ;
- Maîtrise des risques HSE induits par les activités du Groupe ;
- L'amélioration des performances HSE par la mise en place d'un Système de Management Intégré Santé, Sécurité et Environnement (HSE-MS) ;
- Développement et valorisation des compétences dans le domaine du HSE ;
- Développement d'une culture HSE ;
- Développement de l'information et la communication en matière de HSE ;
- Participation active à la protection de l'environnement et au développement des communautés riveraines.

#### **4.2. La politique RH de la société «sonatrach» au service du DD :**

Le potentiel humain de Sonatrach est important sur le plan qualitatif et quantitatif (120000 avec ses filiales) et constitue un levier essentiel de sa réussite, et dont il est fondamental d'en assurer, de façon continue, la mobilisation, l'engagement et l'implication.

<sup>18</sup> Hygiène, Sécurité, Environnement.

<sup>19</sup> Rapport Annuel HSE 2008, pp: 14 -17.

## A. La gestion de l'emploi et des compétences :

### ❖ La politique de recrutement :

Le groupe Sonatrach reflète la diversité par ses embauches, il a mis en place une politique de renforcement de l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur auprès d'employés potentiels, aussi il a développé des programmes favorisant l'intégration de chômeurs de longue durée et des politiques de recrutement en faveur de l'insertion des jeunes.

**Tableau 2 : Evolution des recrutements par année**

Nature	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Total
Cadres/ dont	745	825	990	1218	956	1114	5848
Ingénieurs	349	497	502	742	552	726	3368
Cadres universitaires	392	324	462	422	366	787	2353
Maîtrise/ dont	569	581	920	869	1014	863	4816
Techniciens supérieurs	481	484	749	684	821	773	3992
Exécution	117	125	332	342	732	521	2169
Total	1431	1531	2242	2429	2702	2498	12833

Source : Rapport Annuel 2008 et 2009

**Tableau 3 : Evolution de l'effectif féminin**

Année	Effectif	Dont / Femmes	Nbe de Femmes/ Effectif %
2004	36626	4088	11.2
2005	37205	4295	11.5
2006	38012	4572	12
2007	39733	5195	13
2008	41204	5548	13.5
2009	47556	6614	14

Source : Rapport Annuel 2008 et 2009

La finalité du groupe Sonatrach est de donner les moyens d'attirer les talents. Et ceci s'appuie sur des principes essentiels :

- Souligner et communiquer les opportunités de développement au sein de l'entreprise ;

- Tisser des relations étroites avec les écoles et les universités ;
- Adapter les processus de recrutement aux besoins et aux spécificités des différentes activités ;
- Mettre en place des processus d'intégration et de formation plus performants.

Durant la période 2004-2009, Sonatrach a recruté 12833 salariés (recrutements externes), dont 76% de ces recrutements ont concerné des universitaires. Les recrutements orientés ces dernières années vers les populations universitaires ont permis une évolution qualitative des effectifs :

- Accroissement des Ingénieurs, des cadres universitaires et des techniciens supérieurs, respectivement de 77%, 71% et 79% ;
- Augmentation de l'exécution de 3%.

Depuis quelques années le groupe Sonatrach a décidé d'embaucher plus de femmes. En fait durant la période 2004-2009, l'effectif féminin a augmenté de 62%, avec un accroissement important des cadres et des techniciens supérieurs (67% et 25%, respectivement).

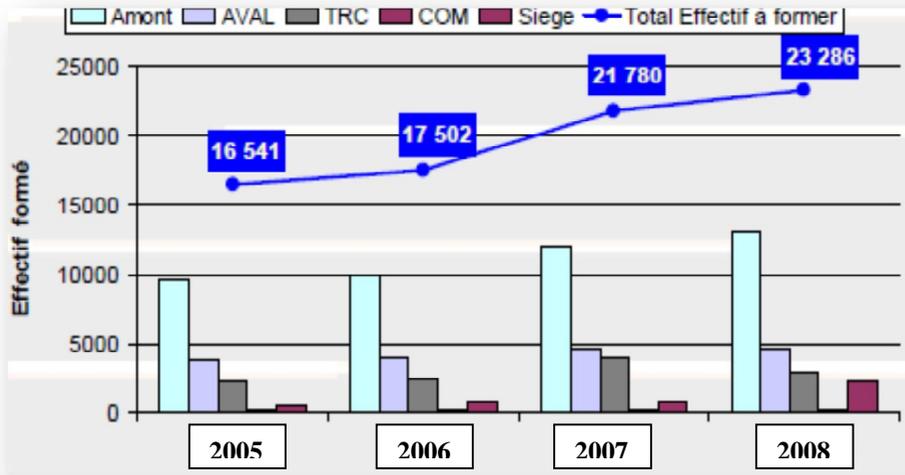
En 2009 l'effectif féminin s'est situé à 6614 agents, soit 14% de l'effectif global.

#### **❖ La culture de formation continue :**

Des plans de formation importants sont mise en place au sein de cellules dédiées et très actives afin de réaliser les objectifs suivants :

- Développer les compétences managériales ;
- Préparer la relève pour les postes clés ;
- Former des spécialistes dans les métiers de base (Forage, Reservoir Engineering...) ;
- Impulser la culture HSE et développer les compétences dans la sécurité industrielle ;
- Professionnaliser les cadres dans les métiers ressources humaines, finances, juridique, audit...
- Développer la spécialisation et l'expertise dans les domaines des finances, de l'économie pétrolière, de la fiscalité pétrolière et du management des projets ;
- généraliser le dispositif d'induction pour tous les cadres nouvellement recrutés.

*Graphe 1 : Evolution de l'effectif formé par structure*



*Tableau 4: Pourcentage d'évolution de l'effectif formé*

Année	2005	2006	2007	2008
Effectif formé/ effectif permanent total	45%	46%	55%	58%
Durée moyenne de formation par agent	20 jours	26 jours	20 jours	19 jours

Source : Direction Coordination Groupe-RHU

Nous constatons que la formation représente un investissement stratégique et axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs du groupe, capital précieux et principale richesse de ce secteur de l'énergie.

## **B. La gestion de la rémunération et des conditions de travail :**

### **❖ La politique de rémunération :**

En avril 2006, le groupe Sonatrach a lancé officiellement le projet du nouveau système de rémunération. Ce nouveau système repose sur trois valeurs clés : l'équité, en d'autres termes l'équilibre entre la contribution et la rétribution, la transparence dans la compréhension des composantes de la rémunération et la différenciation dans les niveaux de salaire. En effet, il s'articule autour de trois composantes à savoir :

- Classification par rôles et contributions, dont l'objectif est d'expliquer la progression professionnelle et de structurer le niveau de responsabilité avec le niveau de rémunération ;
- Renforcement du salaire de base. Le nouveau salaire offre le moyen d'attirer et de fidéliser les salariés et la possibilité de progresser pour chaque rôle ;
- Une part variable dont le poids est moins lourd dans la rémunération totale.

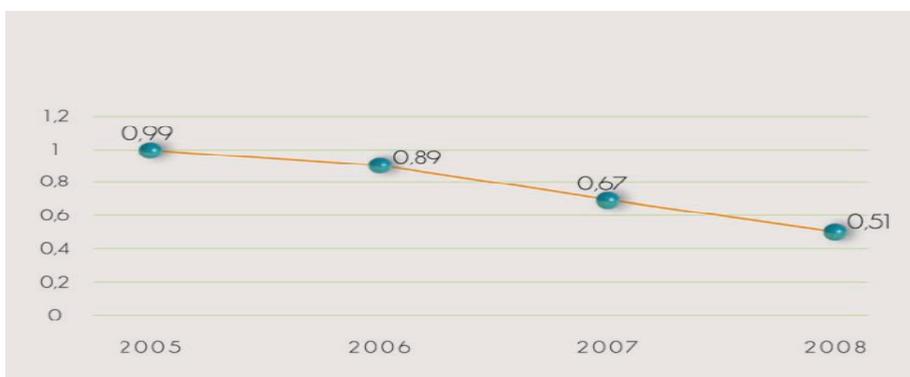
#### ❖ La politique de santé et sécurité du travail :

Le Groupe Sonatrach poursuit une politique orientée vers l'amélioration des conditions de travail et la préservation de la santé et de la sécurité de ses travailleurs. Cette politique est fondée sur la planification de l'action préventive et la mise en place de mesures de protection et de prévention au niveau de ses différentes activités.

A propos de la santé du personnel, l'entreprise a mis en place un plan de médecine de travail qui apparaît comme étant une démarche responsable exemplaire. Elle prend à sa charge des consultations médicales et dentaires ainsi que des interventions paramédicales, et même des hospitalisations à l'intérêt de ses employées. Elle assure aussi la protection sociale et l'évaluation médicale. Une carence sociale qui est largement comblée par l'engagement sociétal du Groupe Sonatrach.

Et d'autre part, les programmes socio culturels développés par l'entreprise sont destinés surtout pour les enfants des employés, ces programmes recouvrent un large vecteur d'actions concrètes, et effectivement il constitue un point très important dans la relation de l'entreprise envers ses employés.

**Graphe 2 : Evolution du taux de gravité des accidents du Groupe Sonatrach**



Source: Rapport Annuel HSE 2008

Un large aperçu sur le bilan des accidents et incidents de l'année 2008 a été donné. Ainsi, il ressort que durant l'année 2008 le Groupe Sonatrach a enregistré 2 343 accidents de travail pour un effectif de 130 000 travailleurs et 290 millions d'heures travaillées.

Les taux de fréquence et de gravité sont respectivement de 5,29 et de 0,51. Les accidents avec arrêt ont connu une diminution sensible par rapport à l'année 2007.

Par rapport aux années précédentes, 2005 jusqu'à 2008, les taux de fréquence et de gravité sont en nette régression. L'amélioration de ces indicateurs est le résultat des actions et des projets mis en oeuvre par les Activités, les filiales et la DC-HSE dans le domaine de la prévention des risques. D'autre part, les chiffres indiquent une nette diminution du nombre de décès entre 2006 et 2008, ainsi qu'une nette diminution des accidents de trajet (mais ils demeurent toujours la cause principale de mortalité), une diminution significative des accidents au poste de travail et du nombre de décès d'origine cardio-vasculaire.

### **C. La gestion de la cohésion sociale de l'entreprise :**

#### **❖ La culture de communication et l'information :**

Les progrès réalisés dans le domaine des technologies de l'information et de la communication engendrent des changements profonds dans les modalités de gestion des risques industriels. Disposer de la bonne information au bon moment pour prendre la bonne décision devient un enjeu majeur. En effet, l'occurrence de l'accident GL1k<sup>20</sup>, classé parmi les accidents majeurs de l'industrie pétrolière mondiale, a déclenché une prise de conscience de la part du groupe Sonatrach quant à l'importance de la sécurité industrielle. L'accident a en effet révélé de graves faiblesses dans les dispositifs de prévention en place, dans celui de la communication et plus généralement dans la culture de sécurité.

De plus, ces entreprises commencent à se rendre compte de la nécessité de la communication et de la pertinence de l'information, puisque le manque de celle-ci a été à l'origine de plusieurs accidents graves dont l'accident Nezla19<sup>21</sup> où le rapport d'enquête a mis en évidence un problème de communication en plus qu'un défaut dans la trajectoire du puits<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> Accident survenu le 19 janvier 2004 au niveau du complexe de liquéfaction de la zone industrielle de Skikda – Algérie. Il a occasionné 27 morts, 80 blessés.

<sup>21</sup> Accident du puits Nezla 19 Gassi Touil (Hassi Messaoud) survenu le 15 septembre 2006. Il a causé 09 victimes.

<sup>22</sup> Rapport établi par la société Boots & Coots.

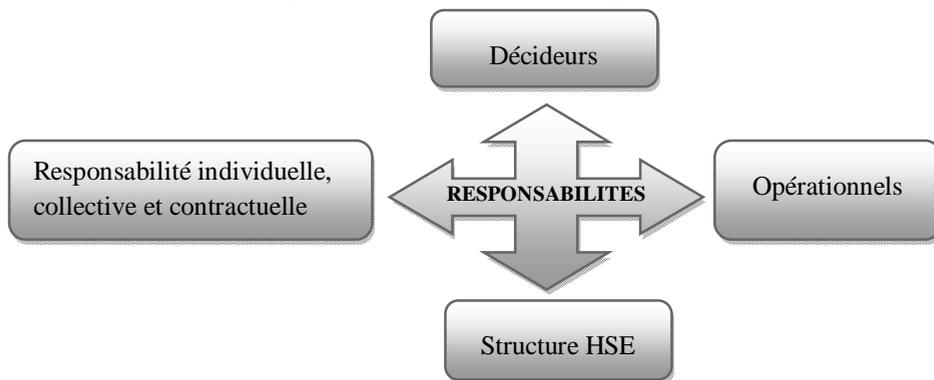
La culture de l'entreprise s'alimente par la communication et le Retour d'Expérience qui s'appuie principalement sur l'information, la connaissance et l'expérience.

Dans le contexte de la société Sonatrach, beaucoup de changements ont été imposés sur le plan du management.

#### ❖ La responsabilité :

La santé, la sécurité et l'environnement étant l'affaire de tous, chacune dans son domaine d'activité est responsable de l'application cette politique de DD en matière GRH.

*Fig.2 : Les éléments de responsabilités*



Source: M<sup>elle</sup>. Henni, Séminaire sur « Politique HSE du Groupe Sonatrach ».

#### Conclusion :

Le DD est l'affaire de tous. La société, l'entreprise, l'individu sont coresponsables de l'avenir de la planète et des générations futures. Chacun doit comprendre l'interdépendance des objectifs et des priorités et mesurer les conséquences de ses actes. Les objectifs généraux du DD doivent trouver leurs fondements dans la vie quotidienne des intéressés. C'est ainsi que le DD peut obtenir ses lettres de noblesse sur le plan social. Cela se traduit non seulement par des engagements de toutes les parties prenantes, mais aussi par des actions très concrètes de partage des résultats. Cela s'exprime par la reconnaissance de la qualité de l'expérience professionnelle et par l'encouragement de toute initiative entrepreneuriale. L'engagement d'une entreprise dans la politique du DD en matière GRH /ou traiter la responsabilité sociale dans le management des ressources humaines n'est pas chose facile. Les stratégies de responsabilité sociale et environnementale changent en interne dans les entreprises, à l'éclairage

nouveau qu'elles font porter sur les ressources humaines, aux pratiques nouvelles dont elles forcent l'émergence.

A partir de cette lettre et les données précédentes, on constate que l'intégration entre la GRH et la RSE/DD dans l'entreprise Sonatrach repose sur un ensemble cohérent de pratiques qui respectent les droits fondamentaux de l'être humain (intégrité physique et mentale, égalité des droits, conditions de travail satisfaisantes); encouragent le développement des compétences et l'adaptation aux changements; encouragent l'accomplissement des employés et suscitent leur engagement et; favorisent une relation d'emploi durable afin d'assurer la performance globale du groupe à long terme.

Dans ce fait, l'entreprise Sonatrach veille de respect des réglementations locales et internationales en matière de ressources humaines.

En conclusion, les clés d'une gestion responsable des ressources humaines comme suit :

- La confiance (en autrui et en soi) ;
- La crédibilité et la compétence du management, la transparence de la communication interne ;
- Le respect de la contribution et de la valeur de chacun ;
- La répartition équitable des opportunités : rémunération, formation, etc.
- La fierté-la valeur que chacun attache à son travail, à la tâche commune et au fait d'être associé à l'entreprise ;
- L'esprit de camaraderie ou d'amitié, le sentiment d'appartenance à une communauté sur le lieu de travail.

## **Bibliographie :**

### **1. Les ouvrages :**

- Alain Chauveau & Jean-Jacques ROSÉ, *L'entreprise Responsable*, Edition : d'Organisation, 2003.
- Armand Dayan, *Manuel De Gestion*, volume 2 , 2<sup>ème</sup> édition, Edition: ellipses, 2004.
- Assen Slim, *Le Développement Durable «Idées Reçues»*, Edition: Le Cavalier Bleu, 2007.
- BEAT BÜRGENMIER, *Économie De Développement Durable*, 2<sup>ème</sup> édition, Edition : de Boeck, 2005 .
- Bernard Calisti & Francis Karolewicz, *RH Et Développement Durable : Une Autre Vision De La Performance*, Edition : d'Organisation, 2005.
- Daniel Belet, *Devenir Une Vraie Entreprise Apprenante: Les Meilleures Pratiques*, éditions d'Organisation, 2002.

- Dimitri WEISS, *Les Ressources Humaines*, édition : d'Organisation, 3<sup>é</sup> me édition, 2001.
- Dubigeon Olivier, *Mettre En Pratique Le Développement Durable: Quels Processus Pour L'entreprise Responsable ?* Édition : village mondial, 2002.
- Emmanuelle REYNAUD, *Le Développement Durable Au Cœur de L'entreprise*, Edition : DUNOD, 2006.
- Geneviève Féron, Charles-Henri d'arcimoles, Pascal Bello, Najib Sassenou,
- *Le Développement Durable : des Enjeux Stratégiques pour L'entreprise*, Edition : d'Organisation, 2002.
- J .Igalens et Joras M, *La Responsabilite Sociale des Entreprises, comment Rédiger le Rapport Annuel?* Éditions: Organisation, 2002.
- J-M, Le Gall, *La Gestion des Ressources Humaines*, PUF, coll. Que sais-je, 1998, 5<sup>é</sup>me édition.
- JEAN-PIERRE CITEAU, *Gestion des Ressources Humaines*, édition : ARMAND COLIN, 4<sup>e</sup> édition, 2002.
- Lise MOUTAMALLE, *L'intégration du Développement Durable Au Management Quotidien d'une Entreprise*, Edition : L'Harmattan, 2004.
- Michel Dion & Dominique Wolff, *Le Développement Durable : Théories et Applications au Management*, Edition : Dunod, 2008.
- Patrick d'Humières, *Le Développement Durable : Le Management de L'entreprise Responsable*, Edition : d'Organisation, 2005.
- Robert le Duff, *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Édition: Dalloz, 1999.

## **2. Les revues et les articles :**

- Franck-Dominique Vivien, *L'économie Mondiale Face Aux Défis de Demain*, Découverte De L'économie vol .2 . Cahiers français n° 347.
- Boualem aliouat & chaker boighanbouz, « *La Notion D'entreprise Responsable Dans Les Economies Emergentes : Une Analyse Empirique Exploratoire* », 2009.
- Cohen, Bailey, « *What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive* », Journal of Management, vol.32, n°3, 1997, p: 239.
- G.Trepo & M.Ferray, *La Gestion des Compétences : Un Outil Stratégique*, Sciences Humaines, n° 81, mars 1998.

- J ROJOT et A LE FLANCHEC, *Une Etude de la Relation Entre Stratégie D'entreprise et Pratiques De GRH A Travers L'enquête RÉPONSE*, revue de GRH n° 51, éditions: ESKA, 2004.
- Laurent Barraud, Séminaire Intitulée: «*Développement Durable et Gestion des Ressources Humaines*». ([www.dtefp-moyotte.travail.gouv.fr](http://www.dtefp-moyotte.travail.gouv.fr)).
- Melle Henni. H, Séminaire Intitulée: «*Politique HSE du Groupe Sonatrach*».

### 3. Les rapports :

- Jérôme Vaillancourt, *Évolution Conceptuelle Et Historique Du Développement Durable*, Rapport de recherche, Mai 1998.
- Rapport Annuel Sonatrach, 2007-2008-2009.
- Rapport Annuel HSE, 2008.

### 4. Les journaux :

- Abdellah Mahdad, «*Compétence, facteur de développement durable et acteur économique à promouvoir* », le Quotidien d'Oran, 25/02/2009.
- Mostefa Zerouali, «*Le développement durable : l'Algérie entre rêves et impératifs*», le Quotidien d'Oran, 04/02/2009.