

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

**En vue de l'obtention d'un Master académique En
Management des ressources humaines**

Le Rôle de la gestion des ressources humaines dans la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises : GB Foods Algérie (SPA SFCPA)

Élaboré par :

- RAMOUL Teqwa

Encadré par :

- DR. MELLOUD Sid Ali

Année Universitaire

2025/2026

Résumé :

Cette recherche porte sur le rôle de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) dans la mise en œuvre des principes de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) au sein des organisations algériennes, et sur les limites de cette contribution face aux contraintes économiques et institutionnelles existantes. L'étude de cas s'appuie sur GB Foods Algérie, entreprise du secteur agroalimentaire, à travers une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de responsables des ressources humaines, complétés par une observation directe de terrain.

Les résultats montrent que la GRH assume un rôle stratégique multidimensionnel dans la mise en œuvre de la RSE, allant de la coordination des pratiques responsables à l'ancrage des valeurs dans la culture organisationnelle. Sur le plan des pratiques, le recrutement constitue la dimension la plus aboutie, intégrant des critères de diversité, d'inclusion et d'éthique professionnelle. La rémunération évolue progressivement vers une logique responsable, et l'évaluation de la performance intègre des indicateurs à dimension sociale et environnementale. La formation demeure néanmoins la pratique la moins formalisée. Par ailleurs, plusieurs obstacles limitent l'effectivité de ce rôle : contraintes financières, absence d'un service dédié à la RSE et résistance culturelle au changement. Ces résultats soulignent la nécessité d'institutionnaliser davantage la démarche RSE et de développer des outils de pilotage intégrés pour renforcer le positionnement stratégique de la GRH.

Mots-clés : Gestion des Ressources Humaines, Responsabilité Sociale des Entreprises, inclusion sociale.

Abstract:

This research investigates the role of Human Resource Management (HRM) in implementing Corporate Social Responsibility (CSR) principles within Algerian organizations, and the limits of this contribution in the face of existing economic and institutional constraints. The case study focuses on GB Foods Algeria, an agri-food company, using a qualitative approach based on semi-structured interviews with HR managers and direct field observation.

The findings show that HRM plays a multidimensional strategic role in CSR implementation, ranging from coordinating responsible practices to embedding values within organizational culture. Recruitment emerges as the most mature HR practice, integrating criteria related to diversity, inclusion, and professional ethics. Compensation is gradually shifting toward a responsible logic, and performance evaluation incorporates indicators with social and environmental dimensions. Training, however, remains the least formalized practice. Several constraints limit the effectiveness of this role, including financial limitations, the absence of a dedicated CSR department, and cultural resistance to change. These findings highlight the need for greater institutionalization of CSR and the development of integrated management tools to strengthen HRM's strategic positioning.

Keywords: Human Resource Management, Corporate Social Responsibility, social inclusion.

ملخص:

تتناول هذه الدراسة دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في السياق الجزائري، وحدود هذا الدور في مواجهة القيود الاقتصادية والمؤسسية القائمة. اعتمدت الدراسة على منهج نوعي قائم على مقابلات شبه موجهة مع مسؤولي الموارد البشرية في شركة GB Foods الجزائر، مدعومةً بملاحظة ميدانية مباشرة.

كشفت النتائج أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً استراتيجياً متعدد الأبعاد في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، يتراوح بين تنسيق الممارسات المسؤولة وترسيخ القيم في الثقافة التنظيمية. ويُمثل التوظيف أكثر الممارسات نضجاً، إذ يدمج معايير التنوع والإدماج والأخلاقيات المهنية، فيما تتجه سياسة الأجور تدريجياً نحو منطق المسؤولية، ويعتمد تقييم الأداء مؤشرات ذات أبعاد اجتماعية وبيئية. غير أن التكوين يبقى الأقل تنظيماً. وتُفيد فاعلية هذا الدور جملةً من العوائق، أبرزها القيود المالية وغياب هيكل مخصص للمسؤولية الاجتماعية والمقاومة الثقافية للتغيير. تُبرز هذه النتائج ضرورة تعزيز أطر الحوكمة وتطوير أدوات قياس مدمجة لتمكين إدارة الموارد البشرية من أداء دورها الاستراتيجي الكامل.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، الإدماج الاجتماعي.

❁ Remerciements ❁

﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده سبحانه على توفيقه ولطفه، إذ منحنا القوة والصبر لمواصلة المسير. فما كان هذا العمل المتواضع إلا بتوفيق منه وحده، فله الحمد والشكر أولاً وآخرًا

Avec la grâce d'Allah et Son soutien, nous dédions ce modeste travail à toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à sa réalisation et ont laissé leur empreinte dans son aboutissement.

J'exprime également ma fierté et ma gratitude envers moi-même pour les efforts, la persévérance et l'engagement que j'ai fournis tout au long de ce parcours.

*J'adresse mes plus sincères remerciements et ma profonde reconnaissance à notre encadrant, le **Dr. Sid Ali Melloud**, qui n'a pas été seulement un superviseur, mais un véritable enseignant, éducateur et père pour nous. Il a joué un rôle essentiel dans notre orientation et notre accompagnement. Nous sommes très fiers de lui et profondément reconnaissants pour tout le savoir, les conseils et l'encadrement qu'il nous a apportés, non seulement durant la réalisation de ce mémoire, mais tout au long de ces deux années.*

*Nous tenons également à exprimer notre vive gratitude envers le responsable au sein de l'organisme d'accueil, **M. Nadjib Behbah**, qui n'a jamais hésité à partager avec nous ses connaissances et son expérience, et qui a grandement contribué à faciliter notre période de stage en nous accompagnant tout au long de celle-ci.*

*Je souhaite aussi adresser toute ma reconnaissance et mon affection aux **Dr. Mohamed El Hadj Leila et Dr. Chafika Larras**, qui m'ont offert l'opportunité de poursuivre mes études dans cette école. Ce fut sans aucun doute l'une des plus belles opportunités qui ont transformé le cours de ma vie pour le meilleur.*

Je remercie chaleureusement l'ensemble de nos honorables enseignants, qui nous ont transmis leur savoir et contribué à notre formation académique, ainsi que tout le personnel administratif pour les conditions favorables qu'ils ont mises en place.

À ceux grâce à qui j'ai puisé ma force, grandi avec fierté et avancé vers la lumière sans me retourner, sans fatigue ni peur : à mon premier soutien et pilier, mon cher père,

Et à celle qui est l'ombre du paradis sur terre, ma mère.

À mon cher époux, mon premier soutien, qui a toujours été à mes côtés, m'encourageant et me soutenant avec amour tout au long de ce parcours.

À mon âme et à mon cœur, ma petite sœur Assil, ainsi qu'à mes frères Aymen et Firas, les plus beaux dons qu'Allah m'a accordés dans cette vie.

À mes chères amies pour leur soutien, leur présence et leur affection.

*Enfin, à toutes les personnes que j'ai croisées dans ma vie et qui ont laissé une belle
empreinte inoubliable dans mon cœur, je vous adresse mes plus sincères remerciements et
ma profonde reconnaissance.*

Et à Allah reviennent les louanges, au début comme à la fin.

Table des matières

Résumé.....	I II III
Remerciement.....	VI
Table des matières	V
Liste des tableaux	VIII
Liste des figures.	VIII
Liste des schémas.	VIII
Listes des abréviations	IX
Introduction.....	1
1. Contexte et intérêt de la recherche.....	5
2. Sous-questions de recherche.....	6
3. Objectifs de l'étude.....	6
4. Justification du choix du thème.....	6
5. épistémologies de la recherche.....	6
6. Approches méthodologique.....	7
7. limites de d'étude.....	7
Chapitre 1 : cadre Théorique.....	8
1. Section 1 : revue de littérature.....	10
1.1 L'émergence de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) :	10
1.2 L'introduction de la responsabilité sociale en Algérie :	11
1.3 L'incorporation de la RSE au sein de la gestion des ressources humaines :	14
1.4 Conception et déploiement d'une stratégie RSE	18
1.4 La relation entre la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et la gestion des ressources humaines (GRH) :	28
1.5 Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la mise en œuvre de la RSE :	33
2. Section 2 : Cadre conceptuel.....	38
2.1 La définition de la gestion des ressources humaines et son évolution :	38
2.2 Définition de la responsabilité sociale:	43
2.3 Variations sémantiques et conceptuelles de la responsabilité sociale des entreprises : étude comparative entre les modèles français et américain :	46
2.4 Responsabilité sociale : fondements juridiques islamiques et perspective islamique:	49
2.5 La relation entre la responsabilité sociale de l'entreprise, le développement durable et la gouvernance :	50
2.6 Les principales théories explicatives du concept de la responsabilité sociale:	51
2.6.1 La théorie des actionnaires:	51
2.6.2 La théorie des parties prenantes :	52
2.6.3 Théories Triple Bottom Line et ses trois piliers :	54
2.6.4 La théorie néo-institutionnelle :	57
2.6.5 Théorie de la légitimité :	58

2.6.6	L'approche socio-économique :	59
2.7	Les dimensions de la responsabilité sociale:	60
2.8	Enjeux de l'intégration de la RSE :	63
3.	Conclusion du Chapitre 1	65
1	Section 1 : Présentation de l'Organisme d'Accueil — GB Food (Jumbo)	68
1.1	Présentation du terrain de recherche	68
1.2	Présentation de GB Foods Algérie (SPA SFCPA).....	68
1.2.1	Histoire et création de GB Foods en Algérie :	68
1.2.2	Définition et identité de GB Foods Algérie :	70
1.2.3	GB Foods Algérie en chiffres :	70
1.2.4	Les activités et gammes de produits :	70
1.2.5	Positionnement concurrentiel et parts de marché :	71
1.2.6	La structure organisationnelle et les orientations stratégiques RH :	72
1.2.7	Les 7 compétences de leadership (The Core 7) :	73
1.2.8	La stratégie RSE de GB Foods Algérie : Diversité, Équité et Inclusion (DEI)	74
1.2.9	Présentation de la Direction des Ressources Humaines de GB Foods Algérie :	74
1.2.10	Analyse globale et pertinence du terrain d'étude :	76
2.	Section 2 : La Méthodologie de Recherche	77
2.1	La Posture Épistémologique	77
2.1.1	Définition et importance :	77
2.1.2	Les paradigmes épistémologiques en sciences sociales :	77
2.1.3	Notre positionnement : le paradigme interprétativiste :	78
2.2	L'Approche Méthodologique	79
2.2.1	Le choix de la méthode qualitative :	79
2.2.2	La Stratégie de Recherche : L'Étude de Cas :	79
2.2.3	Les Outils de Collecte des Données :	79
2.2.4	Analyse des données :	80
3.	Section 3: Présentation et interprétation des données empiriques.....	81
3.1	Cadre de collecte des données et constitution de l'échantillon	81
3.1.1	Analyse thématique croisée des entretiens semi-directifs :	82
3.1.2	Synthèse des observations ethnographiques de terrain:	84
3.1.3	Mise en perspective théorique des données collectées:	86
3.1.4	Interprétation par axes de recherche : rôles, pratiques et contraintes:	87
	Conclusion.....	101
	Bibliographie.....	106
	Annexes.....	110

Liste de tableau :

Tableau 1 : Analyse Des Relations GRH-RSE au Travers De Quatre Pratiques RH.....	30
Tableau 2 : L’interaction GRH-RSE Selon Trois Approches Managériales Différentes....	31
Tableau 3 : L’évolution De La Fonction GRH En Algérie	39
Tableau 4 : Analyse comparative du Modèle Européen et de Modèle Anglo-Américain DE la RSE	48
Tableau 5 : Modèle Américain vs Modèle Européen de la RSE (Pesqueux, 2006).....	49
Tableau 6 : Les différentes définitions des parties prenantes	53
Tableau 7 : Les dimensions de la responsabilité sociale et leurs éléments principaux et secondaires.....	62
Tableau 8 : Les étapes clés de l'évolution historique de GB Foods en Algérie (1992-2020)	69
Tableau 9 : Le référentiel des 7 compétences de leadership (The Core 7) de GB Foods....	73
Tableau 10 : Les caractéristiques des interviewés.....	81
Tableau 11 : Synthèse des résultats des entretiens par analyse thématique croisée	82
Tableau 12 : Synthèse des observations de terrain relatives aux rôles de la GRH dans la mise en œuvre de la RSE.	84

Liste des Figures

Figure 1 : Les Nouveaux Rôle de la DRH.....	15
Figure 2 : Pyramide De RSE (Carroll)	45
Figure 3 : L'entreprise et ses parties prenantes, une cartographie	54
Figure 4: Chronologie des jalons historiques de GB Foods en Algérie	69
Figure 5: Les indicateurs clés de performance de GB Foods Algérie	70
Figure 6 : Les principales gammes de produits de GB Foods Algérie.	71
Figure 7: Parts de marché de GB Foods par catégorie de produits.	72
Figure 8: Les dimensions du système de gestion de la performance chez GB.....	73

Liste des Schéma

Schéma 1: Comment Concevoir et Déployer une Stratégie RSE ?	19
Schéma 2 : Le Système de Management Intègre et Responsable (SMI-R) _1.....	21
Schéma 3: Points de l'intégration de la RSE dans un SMI-R	23
Schéma 4: Typologie de la RSE -1	25
Schéma 5: Typologie de la RSE-2	27
Schéma 6 : Le Rôle De La GRH Dans La Mise En Œuvre De La RSE . Erreur ! Signet non défini.	
Schéma 7 : La Responsabilité Sociale.....	55
Schéma 8: La responsabilité environnementale	56
Schéma 9: La responsabilité économique	56
Schéma 10: Enjeux De la RSE	63
Schéma 11: Organisation des ressources humaines-GB FOODS Algérie	75

Liste des abréviations

ACV : Analyse du Cycle de Vie

AFNOR : Association Française de Normalisation

BOP : Bottom of the Pyramid (Base de la Pyramide)

CSR : Corporate Social Responsibilities

DD : Développement Durable

DRH : Directeur des Ressources Humaines

FNA : Fonds National de l'Apprentissage

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GRI : Global Reporting Initiative

IANOR : Institut Algérien de Normalisation

ISEOR : Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations

ISO: International Organization for Standardization

OCB: Organisationnel Citizen hip Behaviour

ODD : Objectifs de Développement Durable

OIT : Organisation Internationale du Travail

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

PDCA : Plan – Do – Check – Act

PRC : Prime de Rendement Collectif

PRI : Prime de Rendement Individuel

RH : Ressources Humaines

RS-MENA : Responsabilité Sociétale – Moyen-Orient et Afrique du Nord

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SA : Social Accountability (norme SA 8000)

SGT : Statut Général du Travailleur

SIDA : Agence Suédoise de Développement International

SMI : Système de Management Intégré

SMI-R : Système de Management Intégré et Responsable

SR-HRM: Socialement Responsable – Human Resource Management

TBL: Triple Bottom Line

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

INTRODUCTION

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est devenue, au cours des dernières décennies, l'un des sujets phares des sciences de gestion et un enjeu stratégique incontournable pour les organisations à l'échelle mondiale (Djemai & Abdou, 2020). Face aux pressions croissantes des parties prenantes, aux exigences de transparence et aux impératifs du développement durable, les entreprises sont de plus en plus appelées à intégrer des considérations sociales, environnementales et éthiques au cœur de leur stratégie (Amokrane & Bekour, 2020). La Commission Européenne définit ainsi la RSE comme le processus par lequel les préoccupations sociales, environnementales, éthiques et humaines des groupes d'intérêt sont intégrées dans les activités des entreprises, dans le but de maximiser la valeur créée pour ces groupes tout en prévenant ou atténuant les effets négatifs des actions organisationnelles sur l'environnement (Santana, Morales-Sánchez, & Pasamar, 2020). Plusieurs référentiels normatifs internationaux ont ainsi été élaborés pour encadrer cette démarche, notamment la norme ISO 26000, le Global Compact des Nations Unies, ou encore la norme SA 8000, constituant autant d'outils au service d'une responsabilité sociétale structurée et mesurable (Djemai & Abdou, 2020).

La mise en œuvre effective de la RSE au sein des organisations ne peut toutefois se réaliser sans un acteur pivot : la Gestion des Ressources Humaines (GRH). En effet, c'est des ressources humaines que sont déclinées toutes les actions de RSE et dont dépendent leur mise en pratique et leur aboutissement (Amokrane & Bekour, 2020). La fonction RH occupe une position transversale au sein de l'organisation, lui conférant la capacité d'influencer l'ensemble des processus managériaux et d'ancrer durablement les valeurs de responsabilité dans la culture de l'entreprise. Des études récentes ont mis en lumière un intérêt académique croissant pour cette relation : la cartographie scientifique conduite par (Santana, Morales-Sánchez, & Pasamar, 2020), portant sur 194 documents publiés dans la base Web of Science entre 2006 et 2019, révèle que le nombre de publications consacrées au lien entre GRH et RSE est passé de 30 documents sur la période 2006-2013 à 119 documents sur la seule période 2017-2019, témoignant d'un engouement scientifique sans précédent pour cette thématique. Ces mêmes chercheurs identifient trois modèles dominants émergeant de cette littérature : la GRH verte (Green HRM), centrée sur les pratiques environnementales ; la GRH durable (Sustainable HRM), orientée vers la création de valeur à long terme ; et la GRH socialement responsable (SR-HRM), visant à intégrer les principes de la RSE dans les pratiques de gestion du personnel.

Cependant, malgré cet engouement, la relation entre GRH et RSE fait face à plusieurs critiques et limites. (Santana, Morales-Sánchez, & Pasamar, 2020) Soulignent que la littérature dans ce domaine « manque encore de maturité pratique », souffrant d'une confusion terminologique persistante et d'une absence de consensus autour des instruments de mesure. Dubrion (2010), quant à lui, attire l'attention sur une tension structurelle de fond : les pratiques de RSE à l'égard des salariés s'inscrivent majoritairement dans une logique « internaliste », fondée sur la bonne volonté managériale, sans garantie juridique réelle d'application. Cet auteur démontre, en s'appuyant sur les débats institutionnalistes américains du début du XXème siècle portant sur les Labor problems, que l'idée selon laquelle employeurs et salariés auraient tous deux à gagner à la mise en œuvre de pratiques socialement responsables « reste encore à démontrer » (Dubrion, 2010). Par ailleurs, l'absence de réglementations strictes et le coût des démarches de certification limitent l'effectivité réelle des engagements RSE, certaines entreprises se contentant d'afficher des engagements de façade sans modifier en profondeur leurs pratiques organisationnelles.

En Algérie, la démarche RSE se développe progressivement mais de manière inégale. L'État algérien a ratifié plusieurs instruments juridiques internationaux relatifs aux droits sociaux et environnementaux, et a traduit ces engagements en un dispositif législatif national comprenant notamment la loi n°03-10 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable (Amokrane & Bekour, 2020). Sur le plan opérationnel, l'Algérie a officiellement adopté la norme ISO 26000 dès novembre 2011, et a participé au programme régional RS-MENA, qui a accompagné 22 entreprises algériennes pionnières dans l'intégration des principes de responsabilité sociétale entre 2011 et 2014 (Djemai & Abdou, 2020). Des entreprises comme NCA Rouïba, CEVITAL, SONATRACH, SONEGAS et DANONE Djurdjura ont ainsi amorcé des pratiques responsables, s'appuyant sur la formation du personnel, la certification aux normes ISO et la mise en place de codes de conduite éthique, plaçant la fonction RH au cœur du processus (Amokrane & Bekour, 2020). Plusieurs obstacles structurels freinent encore cette institutionnalisation : faible niveau de syndicalisation dans le secteur privé, absence d'encadrement réglementaire du reporting social et environnemental, importance des coûts de certification, et prégnance

D'une culture d'entreprise héritée de l'ère de l'économie administrée (Djemai & Abdou, 2020).

C'est dans ce contexte que s'inscrit la présente recherche, qui vise à explorer le rôle de la GRH en tant qu'instrument stratégique dans l'opérationnalisation des principes de la RSE au sein des organisations algériennes, en évaluant à la fois les leviers mobilisés et les limites rencontrées. Elle cherche également à identifier dans quelle mesure les pratiques RH effectives correspondent aux engagements RSE déclarés, et à dégager des pistes concrètes permettant de renforcer cette articulation dans un contexte institutionnel contraignant. L'étude de cas porte sur GB Foods Algérie, entreprise évoluant dans le secteur agroalimentaire, dont le profil organisationnel en fait un terrain d'investigation particulièrement représentatif des enjeux de la RSE dans le tissu économique algérien.

Pour répondre à ces objectifs, la présente recherche adopte une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs conduits auprès de responsables des ressources humaines et une observation de terrain, permettant de confronter les discours aux réalités organisationnelles. Le travail est structuré en deux parties complémentaires : la première est consacrée au cadre théorique, explorant les fondements de la RSE, ses mécanismes de normalisation et son articulation avec les pratiques de GRH ; la seconde présente le cadre empirique à travers l'analyse du cas GB Foods, permettant d'identifier les rôles effectivement assumés par la GRH, les pratiques responsables déployées, et les contraintes qui en limitent la portée.

1. Contexte et intérêt de la recherche :

L'Algérie traverse aujourd'hui une phase charnière de sa trajectoire économique et institutionnelle. Engagée depuis novembre 2011 dans l'adoption officielle de la norme ISO 26000 et ayant participé au programme régional RS-MENA qui a mobilisé vingt-deux entreprises pionnières entre 2011 et 2014, elle a posé les jalons formels d'une intégration des principes de la responsabilité sociétale dans son tissu organisationnel (Djemai & Abdou, 2020). Pourtant, entre l'architecture normative et la réalité des pratiques managériales, la distance demeure considérable. Des obstacles structurels persistants héritage de l'économie administrée, faiblesse du syndicalisme dans le secteur privé, absence d'un encadrement réglementaire du reporting social et environnemental, et une culture d'entreprise peu encline à la consultation des parties prenantes freinent la concrétisation effective de ces engagements au sein des organisations (Djemai & Abdou, 2020). C'est précisément dans cette brèche que la Gestion des Ressources Humaines (GRH) révèle toute la portée de son rôle : (Amokrane & Bekour, 2020) démontrent, à travers l'analyse de plusieurs entreprises algériennes ayant engagé des démarches RSE, que la réussite de toute démarche responsable repose en définitive sur la capacité de la fonction RH à mobiliser, former et fédérer les ressources humaines autour des objectifs de l'organisation. Pourtant, malgré ce rôle décisif, la relation entre GRH et RSE dans le contexte algérien demeure un champ insuffisamment exploré empiriquement, souffrant d'un déficit de travaux rigoureux capables d'en cartographier les mécanismes réels un constat que Santana, (Santana, Morales-Sánchez, & Pasamar, 2020) élèvent au rang de lacune structurelle de l'ensemble de la littérature internationale. C'est cette tension entre la reconnaissance du rôle stratégique de la GRH et les conditions qui en limitent concrètement l'exercice dans le contexte organisationnel algérien qui fonde la pertinence de la présente recherche et conduit à formuler la problématique suivante :

Comment la gestion des ressources humaines peut-elle être considérée comme un outil stratégique pour la mise en œuvre des principes de la responsabilité sociale des entreprises au sein de l'organisation, et quelles sont les limites de sa contribution à la réalisation d'un développement organisationnel durable face aux contraintes économiques et institutionnelles existantes ?

2. Sous-questions de recherche :

1. Quels sont les rôles effectivement assumés par la GRH dans la mise en œuvre des principes de la RSE au sein des organisations algériennes ?
2. Comment les pratiques de la GRH contribuent-elles concrètement à l'application des principes de la RSE ?
3. Quelles sont les contraintes économiques, institutionnelles et culturelles qui limitent l'effectivité du rôle stratégique de la GRH ?

3. Objectifs de l'étude :

L'objectif général de cette étude consiste à examiner le rôle de la gestion des ressources humaines en tant qu'instrument stratégique dans l'opérationnalisation des principes de la responsabilité sociale des entreprises au sein des organisations algériennes, tout en délimitant les contours de sa contribution effective. Sur le plan académique, la recherche s'attache à élucider la manière dont les pratiques fondamentales de la GRH participent à la concrétisation des principes de la RSE dans le contexte organisationnel ciblé, tout en mettant en évidence les contraintes structurelles et institutionnelles qui en réduisent l'effectivité. Sur le plan opérationnel, cette étude ambitionne de dégager des leviers d'amélioration tangibles, à même de consolider le positionnement stratégique de la GRH dans le déploiement d'une démarche RSE cohérente, intégrée et pérenne au sein des organisations algériennes.

4. Justification du choix du thème :

Le choix de ce thème s'explique par l'importance croissante du rôle de la GRH dans la mise en œuvre de la RSE, dans un contexte où la littérature souligne encore un manque de maturité pratique (Santana, Morales-Sánchez, & Pasamar, 2020).

Dans le contexte algérien, marqué par la coexistence d'engagements normatifs et de contraintes dans leur application effective (Djemai & Abdou, 2020); (Guerchouh & Si-Mohammed, 2023), l'analyse du rôle réel de la GRH apparaît particulièrement pertinente.

5. Épistémologie de la recherche :

L'épistémologie renvoie à la manière dont la connaissance est perçue et construite dans un cadre scientifique. Dans le cadre de cette recherche, nous avons adopté une posture interprétativiste, considérant que la réalité organisationnelle n'est pas une donnée fixe et

universelle, mais qu'elle est influencée par les perceptions individuelles ainsi que par les expériences des acteurs impliqués.

Nous estimons que la compréhension du rôle de la gestion des ressources humaines dans la mise en œuvre des principes de la responsabilité sociétale des entreprises ne peut se faire sans analyser les représentations et les pratiques des acteurs organisationnels. Cette posture nous conduit à privilégier une méthodologie qualitative, permettant d'explorer en profondeur les perceptions des responsables des ressources humaines quant à leur rôle dans l'application des principes de la RSE au sein de l'organisation.

6. Approche méthodologique :

Notre recherche suit une démarche qualitative visant à analyser le rôle effectif de la GRH, à travers :

- Des entretiens semi-directifs avec des responsables des ressources humaines.
- Une observation de terrain permettant d'appréhender concrètement la mise en œuvre des pratiques et de confronter les discours aux réalités organisationnelles.

Cette approche permet d'identifier les écarts éventuels entre les engagements affichés et les pratiques effectives (Mokhefi, Amari, & Benyahia-Taibi, 2017).

7. Limites de l'étude :

- Limitation de la généralisation des résultats.
- Risque de biais dans les réponses.
- Difficulté d'accès à certaines informations internes.
- Focalisation sur le secteur formel.

Chapitre 1 : Cadre Théorique

1. Section 1 : revue de littérature

1.1 L'émergence de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) :

L'entreprise est perçue comme un système dynamique en interaction permanente avec son environnement, l'influençant tout en étant influencée par lui, ce qui l'oblige à s'adapter continuellement aux évolutions de son contexte économique, social et réglementaire (مقدم, ٢٠٢٠). Le principe de la responsabilité sociale a fait son apparition dans le secteur professionnel dès le XIXe siècle, période durant laquelle les entrepreneurs considéraient la maximisation des bénéfices comme leur unique finalité. Cependant, les crises sociales du début du XXe siècle pénurie de ressources, bas salaires, conditions de travail précaires et montée du mouvement syndical ont progressivement remis en cause cette vision réductrice, ouvrant la voie à une conception plus élargie de la responsabilité des entreprises (مقدم, ٢٠٢٠). Dès les années 1920, les débats autour de la nature et du contenu de la responsabilité sociale se sont intensifiés, faisant référence à des valeurs de service public et de tutelle, évoquant un contrat implicite entre l'entreprise et la communauté, tandis que les organisations ont commencé à adopter de nouvelles stratégies fondées sur l'amélioration des relations publiques et le soutien aux initiatives philanthropiques (مقدم, ٢٠٢٠). Ce mouvement a cependant connu un ralentissement durant les années 1930, à la suite de la crise économique mondiale de 1929, qui a profondément ébranlé la confiance du public envers les institutions économiques, transformant ainsi la responsabilité sociale en obligation plutôt qu'en choix volontaire, s'appuyant davantage sur l'intervention réglementaire de l'État (مقدم, ٢٠٢٠). Il convient de noter que certains auteurs font remonter les premières réflexions théoriques sur la RSE à 1932, avec les travaux de Bearle et Means, qui ont posé la question de la séparation entre propriété et gestion dans les grandes entreprises (Mokhfi, Benyahia-Taibi, & Amari, 2017). Après la Seconde Guerre mondiale, la notion de responsabilité sociale s'est imposée comme un élément de légitimité indispensable, culminant avec la publication en 1953 par Howard Bowen de son ouvrage fondateur *Social Responsibilities of the Businessman*, considéré unanimement comme l'acte de naissance académique du concept (Mokhfi, Amari, & Benyahia-Taibi, 2017); (Amokrane & Bekour, 2020); (Moussaoui, Kherbachi, & Meziani, 2025)), dans lequel il définit la responsabilité sociale comme l'ensemble des obligations que les entrepreneurs doivent intégrer dans leurs décisions afin de respecter les objectifs et les valeurs de la société (مقدم, ٢٠٢٠). Dans le prolongement de ces travaux, Keith Davis a introduit le concept de la « loi d'airain de la responsabilité sociale », stipulant que

si les entreprises n'assument pas volontairement leurs responsabilités sociales, la législation se chargera de les y contraindre, tandis que la notion d'« hommes d'affaires » a progressivement cédé la place à celle d'« organisations d'affaires », traduisant un glissement conceptuel vers une responsabilité collective et institutionnelle (مقدم، ٢٠٢٠). C'est également durant les années 1960-1970 que la théorie des parties prenantes a commencé à émerger, élargissant le périmètre de la responsabilité au-delà des seuls actionnaires pour inclure les employés, les clients et l'ensemble des acteurs de la société civile (Amokrane & Bekour, 2020). Les années 1980 ont été marquées par une consolidation théorique avec la formalisation de la théorie des parties prenantes ainsi que par une multiplication des travaux établissant un lien entre engagement social et performance économique (مقدم، ٢٠٢٠); (Moussaoui, Kherbachi, & Meziani, 2025)). Depuis le début des années 1990, et plus particulièrement après le Sommet de la Terre de Rio en 1992, le concept de développement durable s'est imposé comme cadre de référence global articulé autour de ses trois dimensions économique, sociale et environnementale, dont le Rapport Brundtland (1987) avait posé les bases en le définissant comme un développement répondant aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures, et dont la RSE constitue la déclinaison organisationnelle visant à intégrer ces trois piliers dans la stratégie des entreprises (Amokrane & Bekour, 2020) (Moussaoui, Kherbachi, & Meziani, 2025)). Ainsi, le concept de RSE s'est progressivement transformé, passant de simples actions philanthropiques et de mécénat à un véritable outil de management stratégique (Moussaoui, Kherbachi, & Meziani, 2025)), faisant l'objet d'une normalisation internationale à travers des référentiels tels que la norme ISO 26000, le Global Compact, ou encore les normes SA 8000 et ISO 14001, et demeurant à ce jour un objet d'étude en constante évolution au sein des universités et des centres de recherche (Amokrane & Bekour, 2020) (Mokhefi, Amari, & Benyahia-Taibi, 2017) (مقدم، ٢٠٢٠).

1.2 L'introduction de la responsabilité sociale en Algérie :

La prise de conscience de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en Algérie s'est construite progressivement à travers la convergence de plusieurs facteurs structurels et contextuels interdépendants. Sur le plan économique, la libéralisation graduelle du marché national a engendré un environnement concurrentiel particulièrement intense, révélant ainsi les insuffisances des cadres réglementaires existants à répondre aux exigences d'un équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale du développement, ce qui a nécessité une refonte profonde de l'ensemble du système de gouvernance économique. Sur

le plan sociétal, les préjudices causés par les activités industrielles ont cessé d'être accueillis avec résignation ou indifférence, la conscience collective s'étant progressivement affirmée, se matérialisant par l'émergence de mouvements citoyens actifs et la prolifération d'organisations bénévoles œuvrant à la préservation de l'environnement, à la protection des consommateurs et à la défense des catégories productrices, cherchant toutes, par des moyens variés, à contraindre les acteurs économiques à adopter des standards de comportement responsable. Par ailleurs, une transformation qualitative s'est opérée dans la relation entre le travailleur et son entreprise : les revendications, autrefois cantonnées à la dimension matérielle, englobent désormais l'amélioration du climat interne de travail et le développement de mécanismes de participation à la prise de décision, donnant naissance à de nouveaux modèles représentatifs conciliant la défense des intérêts des travailleurs et la préservation de la pérennité de l'entreprise (Amokrane & Bekour, 2020).

L'engagement de l'Algérie dans le système de la RSE est organiquement lié à son adhésion aux grands instruments juridiques internationaux. En effet, l'État algérien a fait le choix d'être un acteur pleinement impliqué dans les forums onusiens consacrés au développement durable et à la protection de l'environnement, ce qui a engendré des engagements contraignants sur plusieurs plans. Sur le plan social, l'Algérie a adhéré aux conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) visant à éradiquer le travail forcé, à garantir l'égalité salariale et à consacrer le droit syndical et de négociation collective dès 1962. Sur le plan des droits humains, elle a souscrit au Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels en 1968, ainsi qu'à la Charte africaine des droits de l'Homme et des peuples en 1986. Dans le cadre de son engagement en faveur du développement mondial, l'Algérie a adopté les huit Objectifs du Millénaire pour le Développement couvrant la période 2000-2015. Sur le plan environnemental, elle a signé la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, ratifié l'Accord de Paris sur le climat en octobre 2016, et adhéré à la Convention de Rio sur la diversité biologique adoptée à Montréal au début de l'année 2000 (Amokrane & Bekour, 2020).

L'Algérie a traduit ces engagements internationaux en un dispositif législatif national cohérent, constituant le socle juridique de l'intégration des principes de la RSE dans la pratique institutionnelle. Ce dispositif comprend un ensemble de textes législatifs spécialisés, dont les plus significatifs sont : la loi n°01-19 de décembre 2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets ; la loi n°01-20 de la même date portant sur l'aménagement du territoire et les conditions de son développement durable ; la loi n°02-

02 de février 2002 relative à la protection et à la valorisation du littoral ; la loi n°03-10 de juillet 2003 encadrant la protection de l'environnement dans le contexte du développement durable ; la loi n°04-03 de juin 2004 relative à la maîtrise de l'énergie ; la loi n°04-09 d'août 2004 portant promotion des énergies renouvelables ; et enfin la loi n°04-20 de décembre 2004 relative à la prévention des risques majeurs et à la gestion des catastrophes, dont l'application s'est accompagnée de la mise en œuvre de la fiscalité écologique dès le début de l'année 2005 (Amokrane & Bekour, 2020).

Sur le plan de la concrétisation opérationnelle de cette orientation, deux initiatives institutionnelles majeures ont contribué à façonner le paysage algérien de la RSE. La première réside dans la création d'une plateforme nationale dédiée, lancée en mars 2014 par l'Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise en partenariat avec l'Observatoire de la Responsabilité Sociale des Entreprises français. Cette plateforme dépasse la simple fonction d'information et de sensibilisation pour constituer un véritable espace d'échange interactif d'expériences réussies entre entreprises de différents secteurs d'activité. Elle documente également les référentiels normatifs internationaux et les initiatives locales en lien avec le développement durable. Sa création témoigne de l'existence d'une volonté collective multipartite réunissant secteurs public et privé et société civile, animée par un objectif commun : préparer l'économie algérienne à s'inscrire dans des modèles de développement innovants aux plans technologique, environnemental et sociétal (Djemai & Abdou, 2020).

La seconde initiative se matérialise par la participation de l'Algérie au programme RS-MENA, un programme régional d'accompagnement et d'encadrement lancé par l'Organisation Internationale de Normalisation avec le financement de l'Agence Suédoise de Développement International, dont la mise en œuvre s'est étendue sur quatre années, entre 2011 et 2014. Ce programme couvre huit pays de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord et s'articule autour de deux axes fondamentaux : l'accompagnement d'organisations pionnières volontaires dans l'application de la norme ISO 26000, et le renforcement des capacités humaines à travers la formation d'experts nationaux spécialisés en responsabilité sociétale. En Algérie, l'Institut National de Normalisation (IANOR) a assuré le pilotage de ce processus, au bénéfice de vingt-deux entreprises réparties sur des cycles successifs : deux organisations lors du premier cycle en 2011, quatre lors du deuxième cycle en 2012, huit lors du troisième cycle en 2013, et huit autres lors du quatrième et dernier cycle en 2014 (Djemai & Abdou, 2020).

1.3 L'incorporation de la RSE au sein de la gestion des ressources humaines :

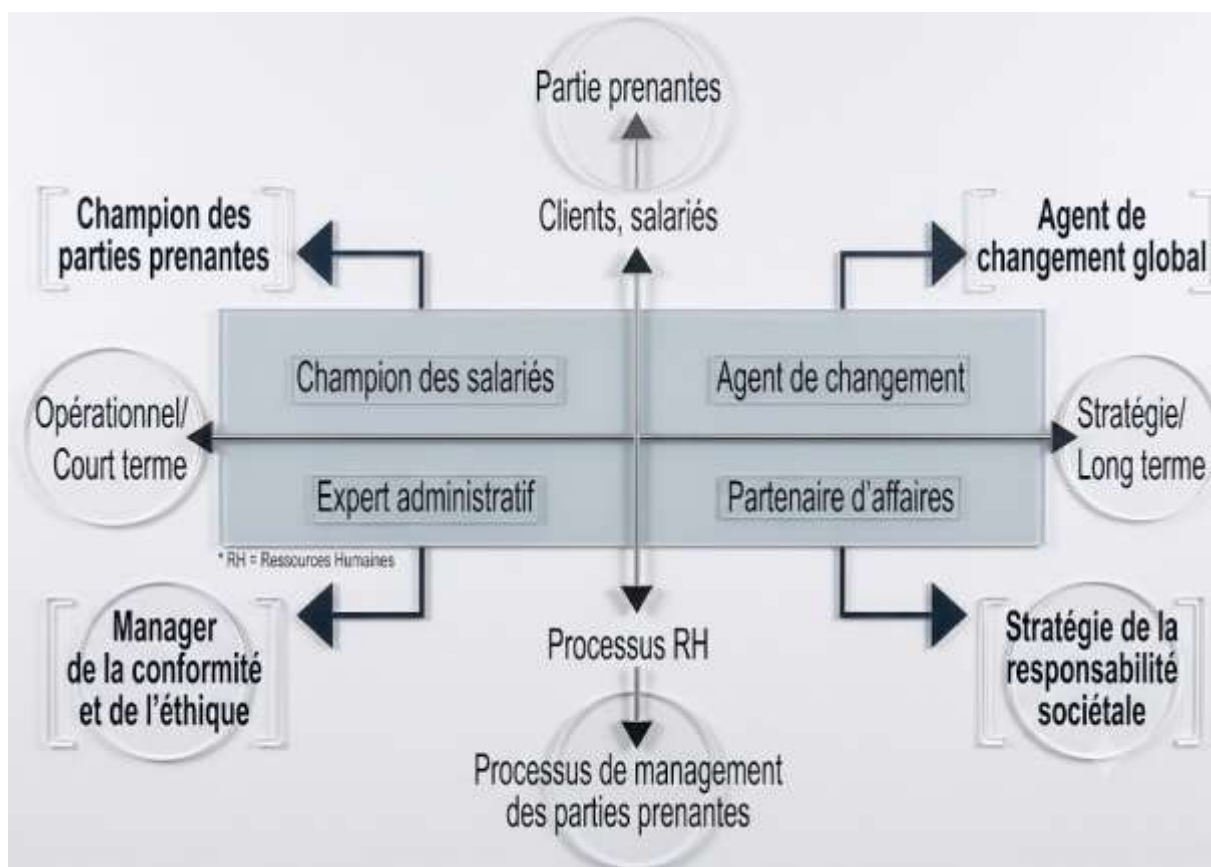
L'émergence de la RSE a continué d'élargir la vision RH en incitant le DRH à s'occuper de nouveaux éléments de l'environnement qu'il ne connaissait pas jusque-là. Il est maintenant habituel de parler de l'alignement de la GRH pour dire que ses politiques et ses processus doivent se soutenir mutuellement.

Le dernier ajustement entraîne un élargissement du champ d'action traditionnel des ressources humaines. Plutôt que de se concentrer uniquement sur les employés et les consommateurs, le domaine d'intervention des ressources humaines, en cette époque axée sur la responsabilité sociétale des entreprises, englobe désormais toutes les parties prenantes.

Cet ajustement requiert également une attention accrue envers les perspectives à long terme. Les activités des entreprises sont marquées par des temporalités diverses : le rythme rapide des marchés financiers coexiste avec la durée souvent plus étendue des relations commerciales et le parcours professionnel, encore plus prolongé, des employés.

Il est maintenant nécessaire d'étendre encore plus cet horizon temporel afin d'intégrer le développement durable, surtout en améliorant la transparence concernant le niveau de risque.

La viabilité des modèles économiques, ainsi que l'évaluation des risques à long terme, qu'ils soient sociaux, sociétaux ou environnementaux, doit inciter la direction des ressources humaines à mieux anticiper l'évolution des métiers au sein de l'entreprise et de ses ressources humaines. (Gond & Igalens, 2012)

Figure 1 : Les Nouveaux Rôle de la DRH

Sources : (Gond & Igalens, 2012)

À travers ce schéma, qui s'appuie sur les recherches et travaux du chercheur Dave Ulrich¹ (Gond & Igalens, 2012), il apparaît que la fonction des ressources humaines, dans le cadre de la réponse aux exigences de la responsabilité sociale des entreprises, repose sur deux axes fondamentaux et complémentaires. Sur le plan de l'axe temporel, les rôles de la direction des ressources humaines se répartissent entre des préoccupations opérationnelles immédiates, qui se manifestent dans le rôle de l'expert administratif et du défenseur des salariés, et des préoccupations stratégiques à long terme, incarnées par le rôle du partenaire stratégique et de l'agent de changement global, ce qui lui confère la capacité d'équilibrer les impératifs du présent et les exigences de la construction institutionnelle sur le long terme. Quant à l'axe du champ d'intervention, cette fonction conjugue une orientation interne centrée sur les salariés à travers le renforcement de leur bien-être, le développement de leurs compétences et la garantie de la conformité éthique, et une ouverture externe vers

¹ "Dave Ulrich" est un chercheur et académicien américain, professeur à la "Ross School of Business" de l'Université du Michigan, il est considéré comme l'un des penseurs les plus influents dans le domaine du management stratégique des ressources humaines, et l'auteur de l'ouvrage fondateur "Human Resource Champions (1997)", dans lequel il a introduit son célèbre modèle des quatre rôles de la direction des ressources humaines.

les différentes parties prenantes, qu'il s'agisse des clients, de la société ou de l'environnement institutionnel, en mobilisant la stratégie de responsabilité sociale comme levier permettant d'assurer l'équilibre entre performance économique et engagement social. Ainsi, ce modèle, dont Ulrich a posé les fondements, incarne une vision intégrée qui repositionne le rôle de la direction des ressources humaines, non pas comme une simple fonction administrative de soutien, mais comme un acteur stratégique central dans la concrétisation des valeurs de l'organisation et le renforcement de sa position vis-à-vis de l'ensemble de ses parties prenantes. Dans ce prolongement, il convient de préciser la notion même de responsabilité sociale des entreprises, afin de mieux appréhender les contours de ce concept qui structure désormais l'action et les orientations stratégiques de la direction des ressources humaines. Sur la base de ce qu'ont indiqué (Mokhfi, Benyahia-Taibi, & Amari, 2017), la responsabilité sociale des organisations au sein des entreprises regroupe les principes du développement durable à travers trois dimensions fondamentales : la dimension environnementale, la dimension sociale et la dimension économique. Cette responsabilité se manifeste concrètement par la volonté des entreprises de reconnaître leurs responsabilités sociales, environnementales et économiques, englobant notamment l'amélioration de la qualité des chaînes d'approvisionnement, le bien-être des employés et la réduction de l'empreinte écologique. Elle représente, dans son essence, une prise en compte volontaire et non imposée par la loi des intérêts actuels et futurs de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, qu'il s'agisse des employés, de leurs familles, de la société ou de l'environnement, dans la totalité des décisions et actions managériales.

(Mokhfi, Benyahia-Taibi, & Amari, 2017) définissent la responsabilité sociale des organisations, en s'appuyant sur Ben Abdelkrim, comme l'engagement d'une organisation vis-à-vis des conséquences de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris la santé et le bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les législations en vigueur tout en s'inscrivant dans la cohérence des normes internationales de comportement, et s'intègre dans l'ensemble de la structure de l'organisation et dans ses relations.

Les recherches menées dans ce domaine ont abouti à l'élaboration de référentiels internationaux tels que le GRI et le Global Compact, ainsi qu'à diverses certifications, normes et labels, sans omettre les audits sociaux et environnementaux. Dans ce cadre, (Mokhefi, Amari, & Benyahia-Taibi, 2017) précisent que l'Union Européenne s'emploie

depuis l'an 2000 à développer des outils permettant de fixer des normes en matière de RSE, dont les principales sont :

- La norme SA 8000, qui porte sur les conditions de travail et interdit le travail des enfants ainsi que le travail forcé. Elle offre aux entreprises deux formes d'engagement : l'obtention d'un certificat en cas de conformité aux normes de production, ou l'acquisition du statut de membre sous réserve du respect des critères applicables aux filières fournisseurs et à l'ensemble des unités de production.

- La norme ISO 14001, destinée à mesurer l'impact environnemental de l'activité des entreprises. Initiée en 1996 et révisée en 2000, elle prend en compte des aspects environnementaux significatifs tels que les émissions atmosphériques, les rejets dans les eaux, la contamination des sols, la gestion des déchets ainsi que la consommation des matières premières et des ressources naturelles.

- La norme ISO 26000, qui traite de manière plus globale de l'intégration des principes de responsabilité sociale, de gouvernance et d'éthique.

(Mokhefi, Amari, & Benyahia-Taibi, 2017) Ajoutent que la responsabilité sociale des organisations recèle un potentiel réel en matière de performance institutionnelle, sa valeur se déclinant en cinq axes : l'amélioration de l'efficacité et la réduction des coûts, la réponse aux attentes des clients, le développement de nouvelles activités, la mobilisation du personnel et l'amélioration des relations avec les investisseurs. Il convient de souligner que la responsabilité sociale ne saurait être dissociée de la stratégie globale de l'entreprise, dans la mesure où elle implique l'intégration des préoccupations sociales et environnementales au cœur de cette stratégie.

Les auteurs concluent que les spécialistes des ressources humaines jouent un rôle déterminant dans l'accompagnement des organisations vers la réalisation de leurs objectifs en matière de responsabilité sociale, eu égard à leur influence étendue sur les systèmes et processus essentiels, ce qui les place en position idéale pour ancrer la culture de la RSE et en promouvoir les valeurs éthiques.

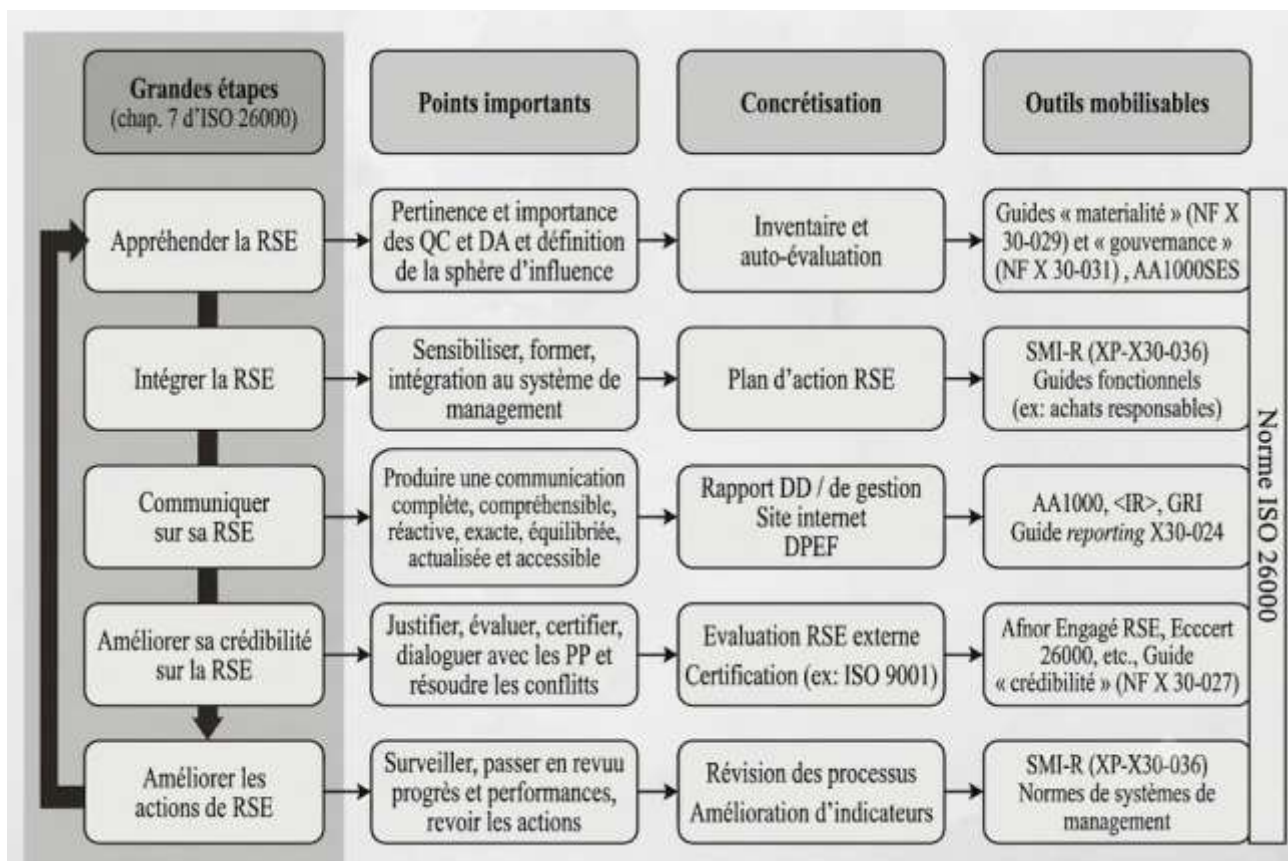
1.4 Conception et déploiement d'une stratégie RSE

La prise en compte de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au niveau stratégique constitue un enjeu majeur pour les organisations. Trop souvent, la RSE est perçue comme un élément accessoire, ce qui peut être interprété comme une simple tentative de « verdissement ». Or, de multiples dimensions doivent désormais être intégrées dans la réflexion stratégique, incluant les aspects environnementaux, sociaux et territoriaux.

La conception et le déploiement d'une stratégie RSE représentent deux moments indissociables qui doivent être considérés simultanément. Le premier moment concerne la formulation des idées et la projection vers l'avenir, tandis que le second se concrétise dans le présent à travers des actions et des pratiques effectives. À cet égard, (Stranberg, 2009) souligne que l'intégration de la RSE dans l'ADN de l'entreprise nécessite un engagement clair de la direction générale et du conseil d'administration, sans lequel les efforts de déploiement risquent de rester superficiels et de générer du cynisme au sein des équipes.

En complément des principes et des questions centrales qui facilitent l'élaboration d'une stratégie RSE, la norme ISO 26000 fournit, dans son chapitre 7, des lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale au sein d'une organisation. Cette norme identifie cinq étapes essentielles pour accompagner la mise en œuvre de la RSE (Schäfer & Helfrich, 2023) Afin d'illustrer ces différentes étapes de manière synthétique, le schéma suivant présente le processus de conception et de déploiement d'une stratégie RSE :

Schéma 1: Comment Concevoir et Déployer une Stratégie RSE ?



Sources : (Schäfer & Helfrich, 2023).

Ce schéma met en évidence le caractère structuré et progressif de la démarche RSE, articulée autour de cinq étapes clés et complémentaires, chacune s'appuyant sur des outils et des mécanismes adaptés au contexte organisationnel (Schäfer & Helfrich, 2023). Ces cinq étapes peuvent être présentées comme suit :

La première étape consiste à appréhender la RSE, en prenant en compte le devoir de vigilance, en déterminant la pertinence et l'importance des enjeux, et en analysant la sphère d'influence de l'organisation. Dans ce cadre, (Stranberg, 2009) insiste sur la nécessité d'identifier une vision, une mission et des valeurs qui intègrent explicitement les principes RSE, constituant ainsi le socle fondateur de toute stratégie responsable.

La deuxième étape vise à intégrer la RSE en sensibilisant et développant les compétences dans ce domaine, en définissant l'orientation stratégique, et en incorporant la RSE dans la gouvernance, les systèmes et les processus de l'organisation (Schäfer & Helfrich, 2023).

La troisième étape a trait à la communication de la RSE, qui implique de définir le rôle et les types de communication RSE, de préciser les caractéristiques des informations à diffuser,

et d'engager un dialogue actif avec les parties prenantes afin d'assurer la transparence et la cohérence entre les engagements annoncés et les pratiques effectives. (Stranberg, 2009) Rappelle à ce titre que la communication interne constitue un levier essentiel, les employés devant être régulièrement informés des engagements et des progrès RSE de l'organisation via des canaux variés, afin de maintenir leur engagement et d'éviter toute déconnexion entre le discours et la pratique.

La quatrième étape porte sur l'amélioration de la crédibilité de la RSE, en assurant la fiabilité des rapports et déclarations, et en résolvant les conflits ou désaccords éventuels avec les parties prenantes, notamment à travers la mise en place d'indicateurs de performance et la conduite d'audits internes (Schäfer & Helfrich, 2023). (Stranberg, 2009) Souligne également que les rapports RSE doivent être approuvés par le conseil d'administration pour garantir leur sérieux et leur légitimité.

La cinquième étape consiste à améliorer les actions et pratiques RSE de l'organisation, en surveillant les activités et les progrès réalisés, en renforçant la fiabilité des données et des performances RSE, et en développant des initiatives volontaires permettant à l'organisation de progresser continuellement dans sa démarche responsable (Schäfer & Helfrich, 2023). (Stranberg, 2009) Recommande par ailleurs de valoriser les réussites, à toutes les échelles, afin de maintenir la dynamique d'engagement au sein des équipes.

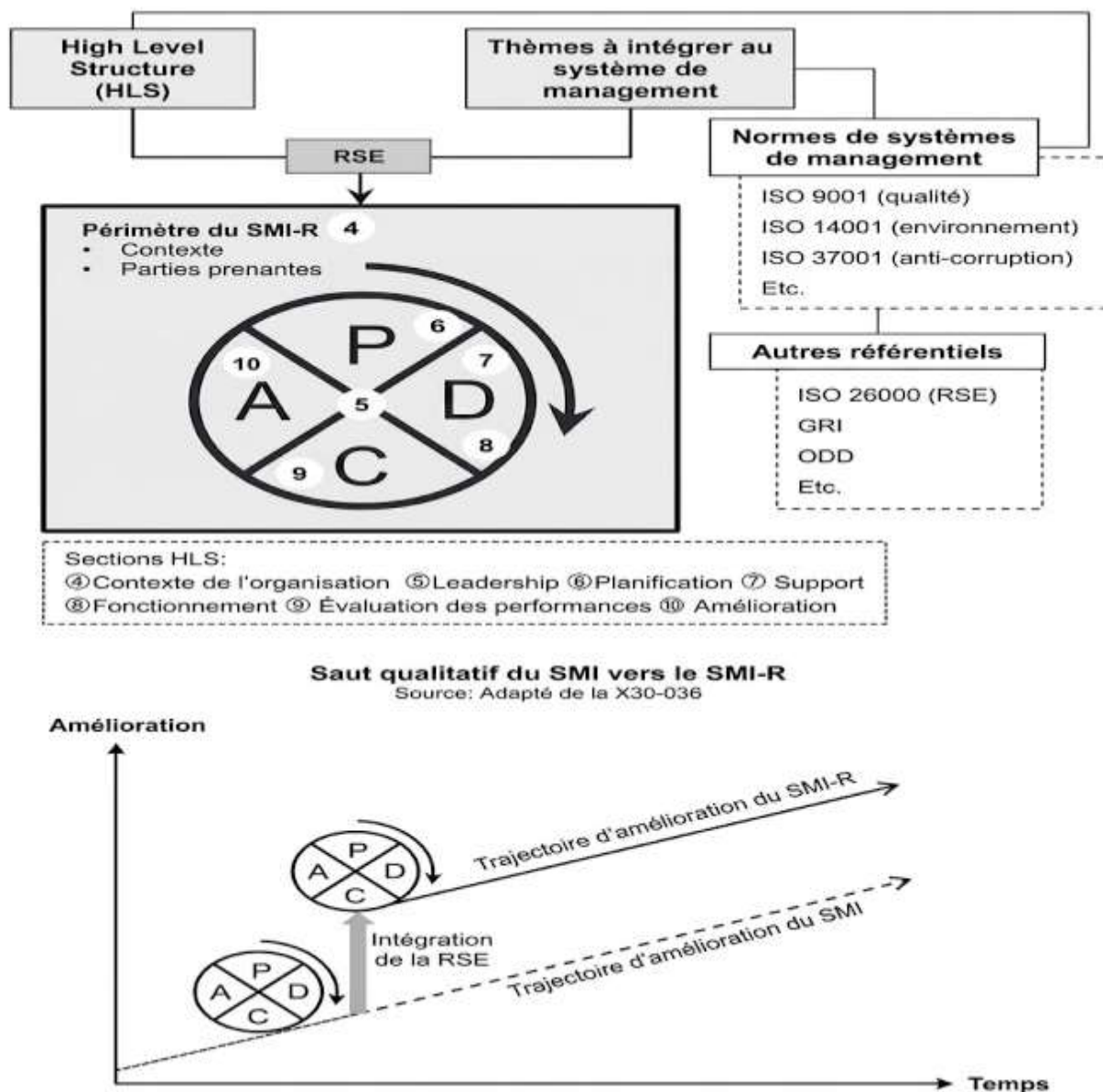
Cette intégration opérationnelle trouve un prolongement concret dans le Système de Management Intégré et Responsable (SMI-R), lequel permet de piloter la stratégie RSE à travers le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act), assurant une progression simultanée sur les dimensions économique, sociale et environnementale. Le SMI-R s'appuie sur des référentiels existants tels que l'ISO 26000 et les Objectifs de Développement Durable (ODD), complétés par des outils d'adaptation comme l'ISO IWA 26 ² et l'AFNOR X30-036 ³ (Schäfer & Helfrich, 2023). Afin de mieux comprendre le fonctionnement de ce système et son

² L'ISO IWA 26 est un outil d'application pratique qui vise à aider les organisations à traduire les principes théoriques de la norme ISO 26000 en procédures et actions concrètes et opérationnelles au sein de leurs systèmes de management existants, facilitant ainsi l'intégration des exigences de la responsabilité sociétale dans les pratiques managériales quotidiennes de l'organisation.

³ L'AFNOR X30-036 est un guide méthodologique français élaboré par l'Association Française de Normalisation (AFNOR), conçu pour accompagner les organisations dans la mise en œuvre opérationnelle des principes de la responsabilité sociétale, en leur fournissant une démarche progressive et adaptée à leur contexte spécifique, permettant ainsi de relier les exigences de la norme ISO 26000 aux réalités pratiques et aux contraintes propres à chaque organisation.

articulation avec le cycle d'amélioration continue, le schéma suivant en propose une représentation globale :

Schéma 2 : Le Système de Management Intègre et Responsable (SMI-R) _1



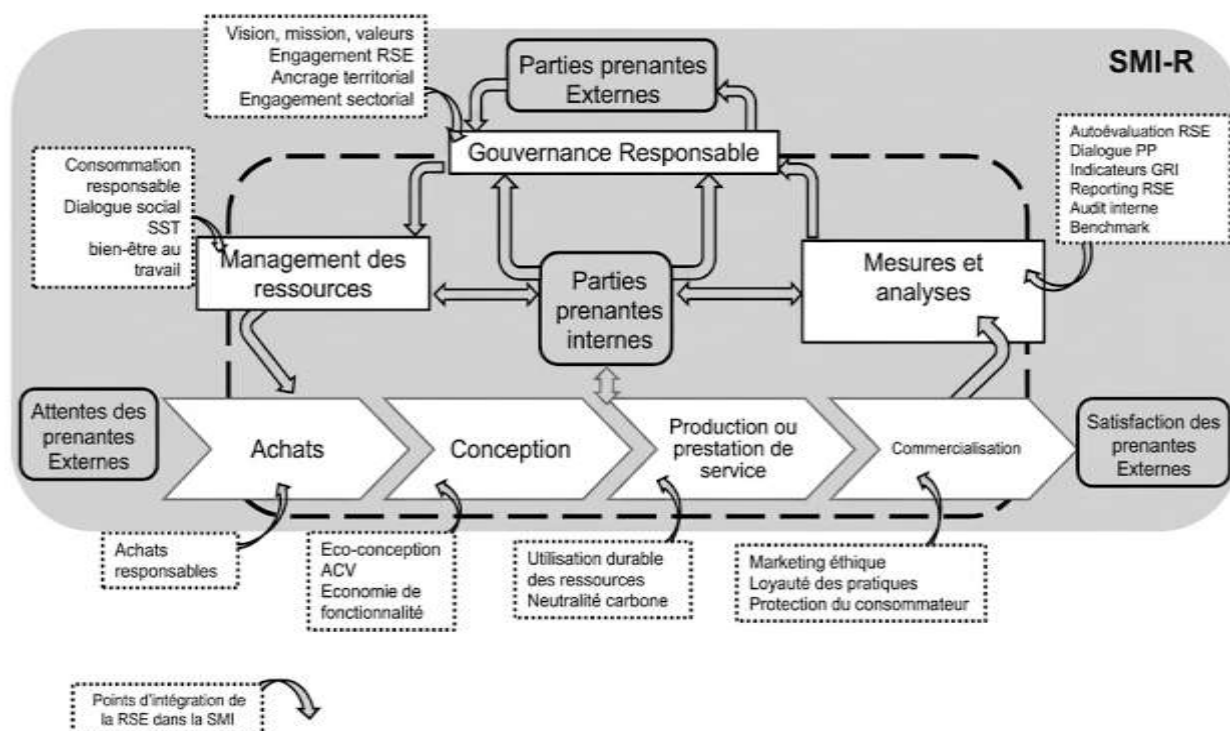
Source : (Schäfer & Helfrich, 2023)

Ce schéma illustre l'architecture du Système de Management Intégré et Responsable (SMI-R), qui repose sur deux représentations complémentaires et indissociables. La première représentation met en évidence la structure interne du SMI-R, organisée autour du cycle PDCA articulé en sept sections issues de la High Level Structure (HLS), à savoir le contexte de l'organisation, le leadership, la planification, le support, le fonctionnement, l'évaluation

des performances et l'amélioration. Ce cycle s'inscrit dans un périmètre délimité par le contexte organisationnel et les parties prenantes, tout en intégrant simultanément deux catégories de référentiels externes : d'une part, les normes de systèmes de management telles que l'ISO 9001 pour la qualité, l'ISO 14001 pour l'environnement et l'ISO 37001 pour la lutte contre la corruption, et d'autre part, les référentiels spécifiques à la RSE comme l'ISO 26000, le GRI et les Objectifs de Développement Durable. Cette double articulation confère au SMI-R sa dimension intégrée et responsable, en faisant de la RSE une composante transversale qui traverse l'ensemble des processus de management. La seconde représentation illustre quant à elle le saut qualitatif que permet l'intégration de la RSE au sein du système de management : en passant d'un SMI classique à un SMI-R, l'organisation emprunte une trajectoire d'amélioration significativement plus ambitieuse dans le temps, témoignant ainsi de l'effet levier qu'exerce la responsabilité sociétale sur la performance globale du système de management (Schäfer & Helfrich, 2023).

Pour assister l'organisation dans sa démarche, chaque étape doit aborder les contenus essentiels, être traduite en actions concrètes et s'appuyer sur les outils appropriés. Ces cinq étapes invitent également les responsables à tenir compte des éléments contextuels propres à leur organisation, parmi lesquels figurent le secteur d'activité, le modèle d'affaires, la taille et les résultats de l'entreprise, la chaîne de valeur, ainsi que les zones géographiques et les localités dans lesquelles l'organisation opère. Il importe également de structurer le SMI-R en cohérence avec le travail préalable réalisé sur la matérialité des enjeux et l'identification des parties prenantes, ce qui conduit à l'élaboration d'un plan d'action concret que le système est chargé de piloter et de faire évoluer (Schäfer & Helfrich, 2023). Le schéma suivant synthétise ces points d'ancrage en illustrant l'intégration de la RSE au sein des différents processus opérationnels et stratégiques du SMI-R :

Schéma 3: Points de l'intégration de la RSE dans un SMI-R



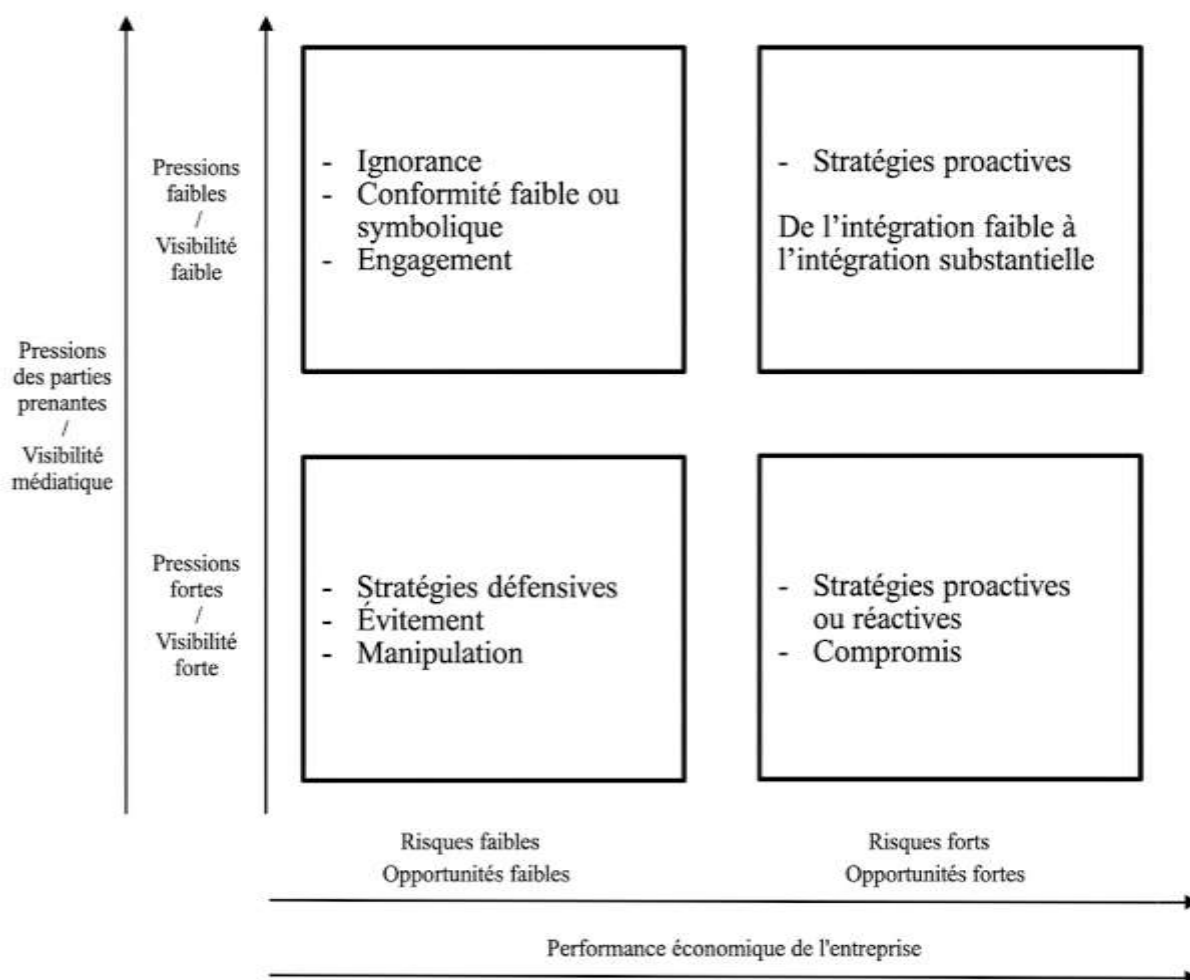
Source : (Schäfer & Helfrich, 2023)

Ce schéma illustre les points d'intégration de la RSE au sein du SMI-R à travers une architecture organisationnelle structurée autour de quatre composantes interdépendantes. La gouvernance responsable constitue le pilier central du système, articulant les parties prenantes internes et externes autour d'une vision, d'une mission et de valeurs intégrant explicitement les engagements RSE, l'ancrage territorial et l'engagement sectoriel. Le management des ressources intègre quant à lui des pratiques responsables telles que la consommation responsable, le dialogue social, la santé et sécurité au travail ainsi que le bien-être au travail. Les mesures et analyses assurent le suivi et l'évaluation des performances RSE à travers des outils tels que l'autoévaluation RSE, le dialogue avec les parties prenantes, les indicateurs GRI, le reporting RSE, l'audit interne et le benchmark. Enfin, la chaîne de valeur opérationnelle, qui s'étend des achats jusqu'à la commercialisation en passant par la conception et la production, intègre des pratiques responsables à chaque étape, notamment les achats responsables, l'éco-conception, l'analyse du cycle de vie, l'économie de fonctionnalité, l'utilisation durable des ressources, la neutralité carbone, le marketing éthique, la loyauté des pratiques et la protection du consommateur. L'ensemble de ce dispositif vise à transformer les attentes des parties prenantes externes en satisfaction

effective, en plaçant les parties prenantes internes au cœur du processus décisionnel (Schäfer & Helfrich, 2023).

Sur la base de cette architecture intégrée, les stratégies adoptées par les entreprises en matière de RSE varient considérablement selon leur contexte et leur niveau d'engagement. Afin de mieux appréhender ces différentes postures, Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée ont proposé une typologie des comportements stratégiques dans ce domaine, caractérisée par l'absence de rupture avec le modèle d'affaires à son niveau le plus élevé. Cette classification met en évidence une progression dans l'intégration de la RSE au sein de la stratégie de l'entreprise, selon un continuum allant des stratégies défensives aux stratégies proactives. Elle reflète également un double mouvement, combinant d'une part une trajectoire institutionnelle de la RSE, et d'autre part une quête de légitimité auprès des parties prenantes (Schäfer & Helfrich, 2023). Le schéma suivant illustre cette typologie selon deux axes principaux : la performance économique de l'entreprise et les pressions exercées par les parties prenantes ainsi que la visibilité médiatique :

Schéma 4: Typologie de la RSE -1



Source : (Schäfer & Helfrich, 2023)

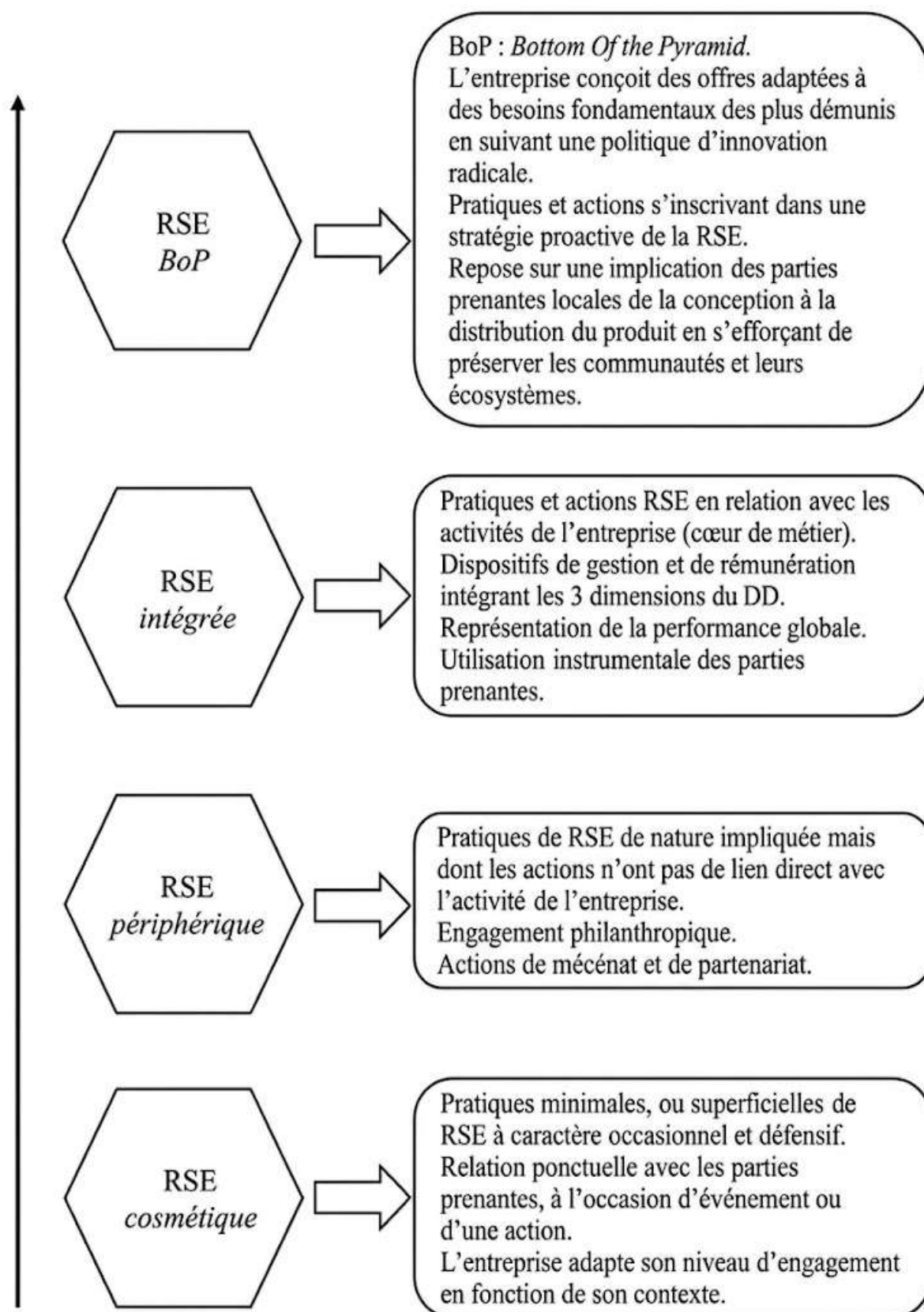
Ce schéma organise les comportements stratégiques des entreprises en matière de RSE au sein d'une matrice à deux axes. L'axe vertical représente les pressions des parties prenantes et la visibilité médiatique, tandis que l'axe horizontal reflète la performance économique de l'entreprise, mesurée à travers le niveau des risques et des opportunités. Cette double articulation fait émerger quatre positions stratégiques distinctes, rendant compte d'un double mouvement d'institutionnalisation de la RSE et de recherche de légitimité auprès des parties prenantes (Schäfer & Helfrich, 2023).

Lorsque les pressions et la visibilité médiatique sont faibles, avec des risques et des opportunités limités, les entreprises tendent vers des comportements défensifs prenant la forme d'ignorance, de conformité symbolique ou d'un simple engagement de façade. Ces stratégies défensives, lorsqu'elles sont conscientes, s'apparentent à des techniques de manipulation visant à influencer les pressions institutionnelles par des actions de lobbying,

d'intervention dans les processus de normalisation ou de diffusion d'informations erronées. Les comportements d'évitement, quant à eux, se caractérisent par la volonté de projeter une image partiellement conforme aux attentes des parties prenantes, s'inscrivant fréquemment dans ce que l'on qualifie de « greenwashing », qui peut prendre la forme d'une formalisation de codes de conduite sans dispositif de vérification, ou encore d'une fermeture ou délocalisation de site (Schäfer & Helfrich, 2023).

En revanche, lorsque les risques et les opportunités sont élevés mais que les pressions restent faibles, les entreprises s'orientent vers des stratégies proactives allant d'une intégration faible à une intégration substantielle. L'intégration partielle agrège des actions symboliques dont le lien est faible avec les produits ou services de l'entreprise, pouvant être motivées par des objectifs internes visant à donner du sens aux collaborateurs, ou par des objectifs externes de communication auprès des parties prenantes, tout en étant parfois sous-tendues par des finalités économiques telles que les économies d'énergie ou le recyclage. Lorsque les pressions sont fortes et que les risques et les opportunités sont également élevés, les entreprises adoptent des stratégies réactives ou proactives pensées de manière systémique, envisageant une intégration réelle de la RSE dans les processus décisionnels, pouvant provoquer la modification de la gouvernance, des structures décisionnelles et des standards d'évaluation de la performance, et se traduisant concrètement par des pratiques telles que l'analyse du cycle de vie, l'éco-conception des produits ou l'intégration de la RSE dans les systèmes de management. Il convient de noter que la stratégie RSE d'une entreprise ne se limite pas nécessairement à une seule position dans cette typologie, mais peut occuper plusieurs positions au regard de ses différentes activités, métiers et implantations géographiques (Schäfer & Helfrich, 2023). Si cette première typologie permet de situer l'entreprise par rapport aux pressions externes et à sa performance économique, elle ne renseigne pas pour autant sur la profondeur réelle de son engagement en matière de RSE. Dans cette perspective complémentaire, Alain-Charles Martinet et Marielle Payaud ont développé une seconde taxonomie des pratiques de responsabilité sociale des grandes entreprises, visant à reconnaître le type d'engagement mis en œuvre par chaque organisation (Schäfer & Helfrich, 2023). Le schéma suivant présente cette seconde classification :

Schéma 5: Typologie de la RSE-2



1.4 La relation entre la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et la gestion des ressources humaines (GRH) :

La relation entre la GRH et la RSE s'inscrit dans une dynamique historique et théorique complexe, que les travaux académiques permettent progressivement de mieux cerner.

Sur le plan historique, (Dubrion, 2010) rappelle que cette relation n'est pas nouvelle. Dès la fin du XIX^{ème} siècle, les débats américains autour des Labor problèmes posaient déjà la question de la responsabilité des entreprises envers leurs salariés, à travers des problématiques telles que la discrimination, l'exploitation de la main-d'œuvre et la précarité de l'emploi. L'auteur montre ainsi que la GRH a toujours constitué un terrain privilégié d'expression de la responsabilité sociale, bien avant que le concept de RSE ne soit formalisé. Il souligne également que cette relation est traversée par une tension fondamentale entre deux logiques : une logique « internaliste », selon laquelle l'entreprise résout par elle-même, via ses pratiques GRH, les conflits inhérents à la relation d'emploi ; et une logique « externaliste », qui fait appel à la régulation publique, aux syndicats et au droit social pour encadrer ces pratiques.

Cette tension historique trouve une résonance directe dans les travaux de (Santana, Morales-Sánchez, & Pasamar, 2020), qui montrent que la littérature sur la RSE demeure à ce jour « inconsistante et manque de maturité pratique », confirmant ainsi que la résolution de cette dualité internaliste/externaliste reste un chantier ouvert. Plus précisément, les auteurs identifient trois formes structurelles de relation entre RSE et GRH qui prolongent analytiquement la lecture historique de Dubrion : premièrement, l'entreprise, dans son développement stratégique, opérationnel et tactique, impacte directement ses employés et doit assumer la responsabilité de cet impact ; deuxièmement, les employés constituent l'une des parties prenantes les plus importantes, ce qui oblige l'organisation à concevoir des pratiques RH qui leur bénéficient spécifiquement ; troisièmement, la GRH représente un instrument clé pour le déploiement adéquat de la RSE au niveau stratégique. Cette tripartition révèle que la logique internaliste identifiée par Dubrion ne se limite pas à la résolution des conflits, mais s'étend à une architecture stratégique complète où la GRH devient vecteur actif de la RSE.

Sur le plan théorique contemporain, (Trébucq & Demerssman, 2023) s'appuyant notamment sur les travaux de Voegtlin et Greenwood (2016), enrichissent cette lecture en montrant que la relation entre RSE et GRH a profondément évolué. Contrairement aux premières

approches qui envisageaient une influence à sens unique, les recherches récentes mettent en évidence une interdépendance dynamique entre les deux champs : d'une part, la GRH intègre de plus en plus les principes de la RSE dans ses pratiques ; d'autre part, la RSE agit comme un levier d'amélioration de l'efficacité des politiques RH. Cette vision dépasse ainsi la simple complémentarité fonctionnelle pour s'inscrire dans une logique de co-construction et de codépendance.

Cette interdépendance dynamique est corroborée et précisée par l'analyse bibliométrique de (Santana, Morales-Sánchez, & Pasamar, 2020), qui retrace l'évolution temporelle de ce champ entre 2006 et 2019. Les auteurs démontrent que cette évolution n'est pas linéaire mais thématiquement stratifiée : si les premières recherches (2006–2013) se concentraient sur les thèmes moteurs que sont la RSE générale et la GRH verte, la période 2014–2016 a vu émerger le comportement de citoyenneté organisationnelle (OCB) et la GRH durable comme thèmes dominants, avant que la période 2017–2019 ne consacre la gestion environnementale, le comportement pro-environnemental et la GRH durable comme axes structurants du champ. Cette progression thématique illustre concrètement le passage d'une vision fonctionnelle vers la logique de co-construction évoquée par (Trébucq & Demerssman, 2023), dans la mesure où la GRH ne se contente plus d'intégrer la RSE mais en devient un levier de transformation organisationnelle à part entière. De surcroît, (Santana, Morales-Sánchez, & Pasamar, 2020) soulignent que la GRH socialement responsable (SR-HRM) constitue désormais un thème « basique et transversal » important pour le champ d'étude bien que non encore pleinement développé ce qui signale précisément le stade de co-construction en cours que théorisent (Trébucq & Demerssman, 2023)

En croisant ces deux perspectives, il apparaît que la tension identifiée par (Dubrion, 2010) entre solutions internalistes et externalistes trouve un prolongement dans l'analyse de : (Trébucq & Demerssman, 2023) si la GRH peut effectivement porter la RSE de l'intérieur, cette capacité dépend étroitement des orientations managériales, des outils de pilotage mobilisés et du cadre de gouvernance propre à chaque organisation. À cet égard, (Santana, Morales-Sánchez, & Pasamar, 2020) apportent un éclairage supplémentaire décisif : ils démontrent que l'absence de consensus sur les instruments de mesure constitue l'un des obstacles majeurs à la consolidation de cette relation, notant une « confusion apparente des termes » et un manque d'accord sur les outils d'évaluation. Ceci rejoint et renforce l'argument de (Trébucq & Demerssman, 2023) sur la dépendance aux outils de pilotage, en suggérant que la capacité de la GRH à porter la RSE de l'intérieur est conditionnée non

seulement par les orientations managériales, mais aussi par la disponibilité d'instruments de mesure fiables et partagés dimension que les recherches futures devront impérativement traiter pour que cette relation atteigne sa pleine maturité opérationnelle.

Loin d'être une relation figée, l'articulation entre GRH et RSE se révèle évolutive, contextuelle et profondément ancrée dans les choix stratégiques de l'entreprise. C'est précisément cette articulation que le tableau suivant cherche à matérialiser, en analysant la relation GRH-RSE au travers de quatre pratiques RH fondamentales : le recrutement, l'évaluation, la formation et la Rémunération, révélant ainsi la double logique de contribution et d'influence mutuelle qui structure concrètement cette relation au sein des organisations.

Tableau 1 : Analyse Des Relations GRH-RSE au Travers De Quatre Pratiques RH

Pratique RH	Pratique RH contribuant à la RSE	RSE influant sur les pratiques RH
Recrutement	• Sélection de candidats sensibles à la RSE • Sélection de candidats dont les valeurs sont communes avec celles portées par l'entreprises qui les recrute	• Attractivité accrue de l'entreprises grâce à son image RSE • Mise en garde via la RSE de problématiques comme la discrimination lors des processus de recrutement
Évaluation	• La GRH peut contribuer à accroître l'engagement en Valeurs et des pratiques liées à la RSE • La GRH peut contribuer à la création d'une culture organisationnelle socialement responsable.	• La RSE peut favoriser l'évaluation des pratiques sociales de la GRH • La RSE peut devenir un élément de motivation du personnel en renforçant l'engagement de l'identification ou l'appartenance organisationnelle
Rémunération	• La GRH peut favoriser de schémas de rémunération	• La RSE peut aider à définir des objectifs

	orientés dans une perspectives de long terme • La GRH peut identifier les bonnes initiations alignées sur les Objectifs RSE • La GRH peut contribuer à inciter et récompenser les innovations de natures sociales écologiques sociétale	repris par la GRH pour inciter et récompenser les salariés • La RSE Peut aider à clarifier les normes à respecter en matière de travail
Formation	• La GRH peut élaborer un programme de formation sur la RSE et amener les employés à participer et à contribuer au projet	• Les managers en charges de RSE peuvent former les acteurs de la GRH à développer des pratiques RH responsables

Source : (Trébucq & Demerssman, 2023)

Si le tableau précédent nous a permis d'identifier les mécanismes concrets par lesquels les pratiques RH recrutement, évaluation, rémunération et formation s'articulent avec la RSE, il convient désormais d'élargir cette analyse à une perspective théorique plus globale. En effet, cette interaction GRH-RSE ne se limite pas à une dimension opérationnelle, mais s'inscrit également dans des cadres managériaux distincts. Le tableau suivant propose ainsi une lecture de cette relation au prisme de trois approches managériales : instrumentale, intégrative et politique.

Tableau 2 : L'interaction GRH-RSE Selon Trois Approches Managériales Différentes

Approche	Instrumentale	Intégrative	Politique
Théories	Théorie économique de la firme Approche instrumentale et utilitariste de la RSE à des fins de valeur actionnariale	Théories de la création de valeur partenariale approche intégrative de la RSE s'appuyant sur la participation des parties prenantes	Théories politiques de la démocratie approche politique de la RSE et critique de la GRH
Mission de la firme	Maximisation de la valeur actionnariale	Création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes	Prises en compte des besoins sociétaux par l'entreprise, considérée comme acteur politico-économique
Priorités stratégique	Stratégie dominante économique	Stratégie économique intégrant les dimensions éthiques	Stratégie politique proactive influant sur le contexte institutionnel
Rôle de la RSE-GRH	L'interaction RSE-GRH permet d'améliorer la performance économique-financière	L'interaction RSE-GRH profite l'ensemble des parties prenantes	L'interaction RSE-GRH sert à transformer la société
Employés en tant que parties prenantes	Les employés sont considérés comme une ressource stratégique clé pour le succès de l'entreprise	Les employés sont une parties prenante créatrice de valeur	Les employés sont aussi des citoyens avec des droits et des devoirs envers l'entreprise et la société

Problématiques d'engagement des salariés	La relation RSE -GRH vise à accroître l'engagement des salariés	La relation RSE -GRH vise non seulement à accroître le bien-être et l'engagement des salariés mais la valeur partenariale dans son ensemble	La relation RSE -GRH vise à traiter les différentes de pouvoir de pouvoir et à encourager le comportement citoyen des salariés
Pouvoir et conflits d'intérêts	De nombreux acteurs sont considérés comme essentiels sur un plan stratégique. Mais en dernier ressort c'est la valeur actionnariale qui l'emporte	Les attentes des parties prenantes sont à prendre en considération moralement, et il est supposé que le partage de valeur peut être équitable	Les acteurs et les institutions portent des requêtes légitimes, mais il est difficile de réconcilier cette pluralité d'intérêts divergents
Thèmes clés RSE-GRH	Effet de la RSE-GRH sur le comportement individuel des salariés (Micro-fondation de la RSE) et fine sur la performance financière	Effet de la RSE-GRH sur le management partenarial de la firme permettant de mieux piloter les interactions entre les activités aux effets économiques sociaux et environnementaux	Effet de la RSE-GRH sur la relation employée afin de rééquilibrer les rapports de force et d'opérer une auto-régulation de système

Source : (Trébucq & Demerssman, 2023)

L'approche classique en gestion adopte une logique instrumentale, dans laquelle la RSE et la GRH sont principalement évaluées à travers leur contribution à la création de valeur actionnariale et à la performance économique.

À l'inverse, l'approche intégrative s'inscrit dans une vision plus ouverte, fondée sur une gouvernance participative prenant en compte les attentes des différentes parties prenantes. L'approche politique dépasse le cadre strict de l'entreprise en intégrant les relations avec la société dans une perspective globale, incluant notamment l'engagement citoyen des salariés.(Trébucq & Demerssman, 2023)

1.5 Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la mise en œuvre de la RSE :

La gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle essentiel et central dans la mise en œuvre des principes de la responsabilité sociale au sein de l'entreprise, en accompagnant le processus de transformation organisationnelle vers l'adoption de ces principes. Ce rôle se manifeste clairement à travers cinq modèles analytiques issus de la littérature académique en GRH et en gestion du changement organisationnel : le modèle sociologique, instrumental, administratif, stratégique-organisationnel et empirique. Ces modèles ont été développés afin de comprendre et d'analyser le rôle de la GRH dans différents contextes organisationnels, où sa position apparaît comme déterminante dans les processus de transformation.

Dans le modèle administratif, la GRH se voit confier la mission de préparer et d'accompagner les managers afin de leur permettre d'exercer efficacement leur rôle dans la conduite du changement. Dans le modèle stratégique-organisationnel, elle participe activement à la gestion du changement, tout en veillant à la cohérence entre la stratégie définie et sa mise en œuvre opérationnelle. Quant au modèle empirique, il met en évidence un rôle double de la GRH, combinant une proximité avec la réalité du terrain et une capacité de réflexion stratégique, ce qui lui permet d'accompagner les transformations et d'évaluer la capacité de l'organisation à évoluer.

Ces modèles montrent que la fonction ressources humaines ne se limite plus à des tâches administratives traditionnelles, mais qu'elle constitue désormais un élément clé dans la dynamique du changement organisationnel. Cela rejoint l'approche d'Ulrich (1997), qui présente la GRH comme un acteur aux rôles multiples : partenaire stratégique, agent de changement, soutien aux employés et prestataire de services. Le rôle « d'agent de changement » apparaît comme fondamental, car il place le facteur humain au cœur des transformations organisationnelles. (Amokrane & Bekour, 2020)

Afin d'approfondir la compréhension de ce rôle, une étude de (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez, & Morin, 2008) a adopté une approche qualitative exploratoire fondée sur l'analyse de huit cas d'entreprises françaises appartenant à des secteurs variés, ainsi que d'entreprises canadiennes (Québec). Cette démarche a permis de mieux comprendre les modalités

concrètes de mise en œuvre de la responsabilité sociale et du développement durable dans les organisations.

Dans le contexte français, les données ont été collectées à travers des entretiens avec des acteurs organisationnels, notamment des responsables des ressources humaines, puis analysées en confrontant les discours aux pratiques réelles. À partir de cette analyse comparative (F1–F8), le rôle de la GRH a été déduit de manière indirecte, en observant son positionnement au sein des différents dispositifs et mécanismes d'action.

Dans le domaine de la gestion du changement, le cas (F1) montre que la mise en œuvre d'initiatives environnementales et sociales, telles que la réduction de l'empreinte carbone ou la promotion d'une consommation responsable, ne résulte pas uniquement de décisions techniques, mais également d'une intervention active de la GRH, qui agit sur les représentations et les comportements des salariés. Cela met en évidence son rôle dans la conduite du changement culturel.

Dans le cas (F3), les résultats révèlent que l'absence de formation adéquate entraîne l'échec des systèmes de reporting liés à la responsabilité sociale, ce qui souligne l'existence d'un lien de causalité entre l'apprentissage organisationnel et l'efficacité de la mise en œuvre. La GRH y joue ainsi un rôle « d'intermédiaire cognitif », traduisant des principes abstraits en compétences opérationnelles.

Concernant la dimension sociale interne, le cas (F5) montre que les investissements dans la santé et la sécurité au travail ont un impact positif sur la performance économique, en réduisant les coûts et en améliorant la productivité. Cela met en évidence le rôle intégrateur de la GRH dans la conciliation des dimensions sociale et économique.

Le cas (F6) illustre le rôle de la GRH dans l'institutionnalisation des valeurs, à travers l'intégration des principes de responsabilité sociale dans les systèmes d'évaluation de la performance, transformant ainsi ces valeurs en outils de mesure et de régulation organisationnelle. Dans le cas (F8), la GRH intervient dans la planification stratégique des compétences, en anticipant les emplois futurs et en adaptant les ressources humaines aux exigences du développement durable.

Dans le contexte canadien (Québec), la responsabilité sociale prend une dimension plus humaine. Elle est perçue comme une gestion responsable des ressources humaines centrée sur le bien-être des employés et la qualité de vie au travail. Les études montrent que les

professionnels RH associent la responsabilité sociale à la santé physique et psychologique, au respect des droits, à l'égalité, au développement des compétences et à l'épanouissement professionnel. Cette approche se traduit par plusieurs mécanismes opérationnels, notamment : La prévention en matière de santé et de sécurité au travail comme priorité stratégique ; La conciliation entre vie professionnelle et vie privée ; La gestion de la diversité et de l'égalité ; Les systèmes de reconnaissance et de récompense ; La formation continue et la gestion des talents ; La participation des employés à la prise de décision ; La transparence et le partage de l'information.

Ces pratiques contribuent à améliorer l'engagement organisationnel, à réduire le turnover, à renforcer la réputation de l'entreprise et à améliorer la performance financière.

Dans le même sens, l'étude de (Bang, Choi, & Ahn, 2022) confirme que les initiatives de responsabilité sociale externe, prises isolément, produisent des effets limités sur la productivité et la rétention des employés. Toutefois, lorsque ces initiatives sont combinées avec des pratiques spécifiques de gestion des ressources humaines, telles que la sélection basée sur la compatibilité des valeurs, la rémunération liée à la performance, la formation et la participation des employés, leur impact devient significativement plus important. Cette complémentarité entre la RSE externe et les pratiques RH, considérées comme une forme de RSE interne, permet de renforcer les capacités humaines durables et d'améliorer les résultats organisationnels.

La comparaison entre les modèles français et québécois montre que le premier tend à intégrer la responsabilité sociale dans la stratégie globale et à la relier à la performance, tandis que le second met davantage l'accent sur la dimension humaine interne. Toutefois, les deux approches convergent en reconnaissant la GRH comme un acteur central dans la mise en œuvre de ces initiatives.

À partir de cette analyse, il est possible d'identifier plusieurs rôles complémentaires de la GRH :

- La conduite du changement culturel
- La diffusion et l'appropriation des valeurs
- La conciliation entre performance économique et sociale
- L'institutionnalisation des principes dans les systèmes de gestion
- La régulation des relations sociales au sein de l'organisation
- La contribution à l'élaboration de stratégies durables.

La GRH joue un rôle clé dans l'orientation, la communication, la formation et l'intégration des principes de RSE/DD dans les pratiques quotidiennes. Son évolution vers une approche stratégique constitue une condition essentielle pour la réussite de ces démarches.

Les études empiriques montrent également que les organisations ayant une forte performance sociale bénéficient d'une meilleure attractivité et d'une réputation renforcée. Cela s'inscrit dans la logique du modèle du partenaire stratégique développé par Ulrich, notamment dans un contexte marqué par des mutations économiques, technologiques et réglementaires.

Dans ce contexte, la GRH influence la formulation et le développement de la stratégie organisationnelle, en favorisant la participation des individus et la gestion du changement, tout en prenant en compte les attentes des différentes parties prenantes.

Elle contribue également à l'équilibre entre les trois dimensions du développement durable (économique, sociale et environnementale) à travers :

- La mise en œuvre de principes éthiques
- Le développement de politiques RH adaptées
- La gestion du changement
- La mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des actions de RSE/DD.

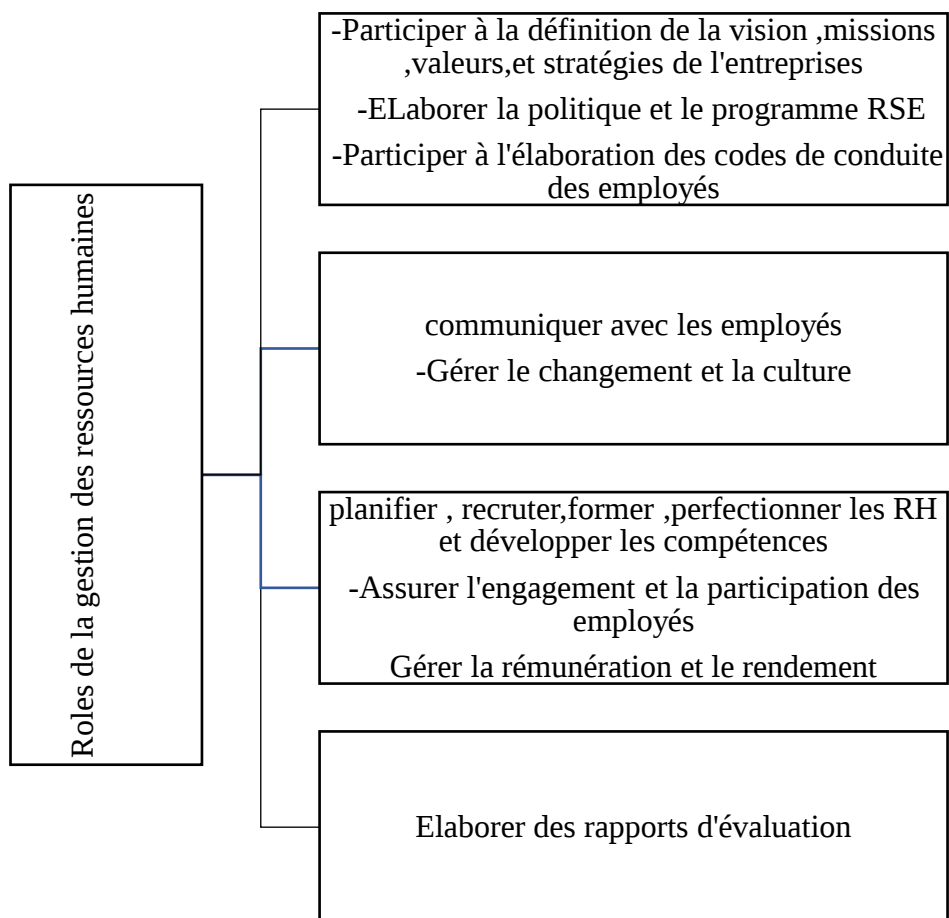
Le caractère stratégique de la GRH constitue un avantage concurrentiel, permettant d'attirer et de fidéliser les talents, d'améliorer la productivité et de renforcer la réputation de l'entreprise.

La réussite de la démarche de responsabilité sociale dépend largement de l'engagement des responsables RH et de leur conviction quant à son importance. Cet engagement facilite la communication, la mise en œuvre des actions et l'accompagnement des transformations culturelles.

Grâce à sa position transversale au sein de l'organisation, la GRH renforce son rôle dans l'intégration de la responsabilité sociale, en assurant la cohérence entre les différents systèmes de gestion et en contribuant à la prise de décision stratégique, à la mobilisation des équipes, à la communication, ainsi qu'au suivi et à l'évaluation des actions.

La gestion des ressources humaines constitue un pilier fondamental dans la concrétisation et la mise en œuvre des principes de la responsabilité sociale au sein de l'entreprise. (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez, & Morin, 2008)

Schéma 6 : Le Rôle De La GRH Dans La Mise En Œuvre De La RSE



Source : (Amokrane & Bekour, 2020)

2. Section 2 : Cadre conceptuel

2.1 La définition de la gestion des ressources humaines et son évolution

:

La gestion des ressources humaines constitue un rôle fondamental au sein de l'entreprise, ayant pour but d'assurer une concordance efficace et durable entre les employés et les postes, en tenant compte des effectifs, des compétences et de l'engagement. Son but est de favoriser l'amélioration continue des capacités, au profit de la stratégie globale de l'entreprise, à laquelle elle contribue activement. (Benhalima & Hajar, 2015)

L'apparition d'un département des ressources humaines dans les entreprises a commencé entre les deux guerres mondiales. Ce département est maintenant devenu essentiel dans les entreprises, aux côtés des autres fonctions importantes comme la finance, la production et le marketing. Au-delà des rôles classiques liés à la gestion des employés, le département des ressources humaines englobe un large éventail de domaines : les politiques d'embauche, de salaire, de formation, de gestion des carrières, de communication et de relations professionnelles (Mokhfi, Benyahia-Taïbi, & Amari, 2017) .

D'après (Meziane, 2020), la fonction des ressources humaines s'articule autour de deux composantes essentielles et complémentaires. La première concerne les missions, qui englobent la définition des politiques RH, la conception et la structuration des systèmes, des méthodes, des outils et des procédures de gestion. La seconde porte sur les activités opérationnelles, qui recouvrent un ensemble de domaines interdépendants, notamment la gestion du personnel, le processus de recrutement, la formation des employés, l'évaluation des postes de travail, l'évolution des systèmes de rémunération, la communication interne, l'hygiène et la sécurité au travail, la gestion des initiatives sociales, le développement et la valorisation des compétences, ainsi que l'audit des ressources humaines. L'ensemble de ces tâches vise à doter l'entreprise des compétences requises et à en assurer une utilisation efficiente au sein de l'organisation.

Dans le contexte algérien, (Meziane, 2020) souligne que la fonction RH a accompagné l'ensemble des étapes de croissance économique et sociale engagées par les autorités depuis les années 1960. À cet égard, les lois sociales promulguées en 1990 et régulièrement révisées depuis lors ont constitué un tournant structurel majeur, en apportant plusieurs transformations fondamentales. En premier lieu, elles ont favorisé une plus grande flexibilité dans l'emploi et la gestion de la main-d'œuvre, tout en instaurant des systèmes et organismes

dédiés au soutien des travailleurs susceptibles de perdre involontairement leur emploi pour des motifs économiques. En second lieu, elles ont opéré un transfert des décisions relatives à la GRH, notamment en matière de recrutement, de discipline, de classification des emplois, de conditions de travail et de rémunération, des organes étatiques vers l'entreprise elle-même. En troisième lieu, elles ont permis aux acteurs sociaux de l'entreprise d'élaborer, par voie d'accords négociés, leurs propres règles en matière de conditions d'emploi et de travail.

Face à ces évolutions, (Meziane, 2020) précise que le Directeur des Ressources Humaines se trouve dans l'obligation de concilier deux responsabilités complémentaires : d'une part, concevoir et évaluer les outils de gestion imposés par la législation, tels que les conventions collectives, le règlement intérieur et les contrats de travail ; d'autre part, veiller à leur mise en œuvre effective tout en anticipant les évolutions économiques et sociales de l'entreprise.

Pour illustrer les étapes de l'évolution de la gestion des ressources humaines en Algérie, elles peuvent être présentées succinctement dans le tableau suivant :

Tableau 3 : L'évolution De La Fonction GRH En Algérie

Année	La fonction RH
Les années 60	A Consacrées principalement à la création de l'Etat et de ses institutions fondamentales, ces années ont été pour la fonction Ressources Humaines, une période importante dans l'établissement initial, sous l'effet de l'urgence après le départ massif des gestionnaires et techniciens français qui avaient emporté avec eux une partie des compétences, d'un système administratif qui par rapport au contexte de l'époque avait surtout pour but de remplir les postes vacants des organigrammes, sans trop se concentrer sur la qualité, de garantir au mieux la fonction administration et de maintenir l'appareil de formation.
Les années 70	Elles sont influencées par la volonté de l'État pour construire l'économie, axée sur le développement d'une industrie lourde. C'était le temps des investissements importants. C'était l'époque où de grandes entreprises nationales puissantes étaient créées, produisant, recrutant, distribuant des revenus, transportant, soignant, construisant des crèches et des logements. Le chômage ne posait pas de problème. Pour les postes techniques, de grands programmes de formation étaient instaurés pour combler les manques éventuels. Des centres universitaires sont créés. Le Ministère de l'Énergie établit ses propres Instituts de formation liés à Sonatrach. En ce qui concerne la gestion des Ressources Humaines, cette fonction était considérée comme une fonction sociale globale, englobant les aspects professionnels (recrutement, paie, promotion, participation) ainsi que sociaux (logement, transport, médecine, vacances, etc...).
Les années 80 (1980-1988)	Au niveau de la gestion des Ressources Humaines, la dynamique d'autonomie de la période précédente est ralentie.

	La loi du SGT (Statut Général du Travailleur) est adoptée. Grâce à celle-ci, l'État, propriétaire des entreprises publiques algériennes et principal employeur du pays, souhaite réguler de manière uniforme les liens qui le lient à ses employés. On peut donc dire que toute la politique de la gestion de l'entreprise lui échappe, puisqu'elle est conçue à l'extérieur, mais il n'en demeure pas moins que la fonction RH s'est équipée pour le domaine concerné, d'un certain nombre d'instruments, d'outils et de méthodes de gestion.
Les années 90	Dès le commencement de 1988, le gouvernement prend la décision de donner aux entreprises une autonomie économique maximale, comme l'affirment les lois de 1988. Ce choix vise à restituer aux entreprises le pouvoir de décision qui leur a toujours appartenu, mais va plus loin en s'engageant à ne pas intervenir dans leurs affaires internes. L'Etat se libère de toute obligation directe liée à la propriété de ces entreprises. Le cadre juridique et réglementaire lié au monde du travail évolue également en conséquence de cette transition. Le Statut Général du Travailleur disparaît. De nouvelles lois sociales, promulguées en 1990, imposent un cadre où l'Etat se limite à établir les règles fondamentales et les grands principes directeurs. Les partenaires sociaux sont alors chargés de formaliser et d'organiser leurs relations dans un accord entièrement négocié. En examinant une étape intermédiaire, les résultats sont révélateurs : en fin d'année 1997, environ 1400 conventions collectives et plus de 6000 accords collectifs avaient été signés, ainsi qu'une vingtaine de conventions sectorielles. Il est néanmoins important de noter que les opinions divergent concernant les évolutions observées. Selon certains experts, les changements apportés sont restés limités et des résistances sociologiques demeurent : de nombreux contrats et conventions reprennent souvent les dispositions du Statut Général du Travailleur. D'autres estiment que des innovations significatives émergent, témoignant de l'émergence d'une nouvelle culture organisée qui prend forme progressivement. Pour soutenir leur point de vue, ils avancent plusieurs exemples notables : ➤ Des ajustements des niveaux et des modalités de rémunération en réponse à une diminution de l'activité ; ➤ Le remplacement des systèmes de rémunération de type PRI/PRC par une rémunération variable fondée sur la performance mesurée à la pièce ou au chiffre d'affaires ; ➤ L'instauration de dispositions favorisant le chômage technique ou la réduction du temps de travail pour éviter ou diminuer le nombre de licenciements. ➤ Le cadre légal propice (incluant l'instauration du FNA le 10 novembre 1998, dédié au développement de l'apprentissage et à la formation continue, associé à la décision des employeurs d'investir conséquemment dans la formation) a permis de repositionner celle-ci comme un axe prioritaire pour la valorisation des ressources humaines.

	► Des diagnostics de fonctions réalisés avec le soutien de cabinets spécialisés. De plus, la concertation sociale à tous les niveaux s'est fortement développée, facilitant souvent l'accord des différentes parties prenantes. On remarque une tendance marquée vers le dialogue et la négociation, entraînant une diminution notable des conflits collectifs de travail (passant de 126 conflits au second semestre de 1997 à 87 au premier semestre de 1998). Il est essentiel de souligner que, en plus du cadre de négociation et de dialogue entre les entreprises, existe celui de la Tripartite, qui rassemble le Gouvernement, le Patronat et le Syndicat. Ce cadre est conçu pour remplacer un dialogue plus décentralisé et vise à établir des lignes directrices ainsi que des décisions sur des questions liées au travail. Cela représente, d'une certaine manière, une tendance opposée à celle promue par la législation du travail rénovée et la réorganisation de l'économie, ce qui pourrait entraîner une forme de déresponsabilisation des acteurs concernés.
Les années 90- Aujourd'hui	L'État s'est partiellement retiré, affichant une volonté claire de transférer une grande partie des secteurs publics vers la privatisation, tout en maintenant certaines entreprises jugées stratégiques. On observe une détérioration dans l'accès à l'emploi, accompagnée d'une pénurie, ainsi que des premières mesures concrètes visant à réduire les effectifs. L'instauration d'une assurance chômage, le recentrage des sociétés publiques sur leurs activités essentielles, ainsi que l'abandon de missions secondaires, sont des mesures notables. La gestion des salaires, quant à elle, est désormais centralisée, ce qui pousse les entreprises et particulièrement les départements des Ressources Humaines à porter une attention accrue à la détermination de normes d'effectifs. Cette nécessité est renforcée par la montée de la concurrence qui exige une gestion rigoureuse des salaires. Cette concentration sur ces deux aspects n'empêche en rien le service des Ressources Humaines d'agir sur d'autres enjeux et domaines d'activité, afin de souligner son rôle essentiel au sein des entreprises

Source : (Meziane, 2020)

La fonction des ressources humaines a connu plusieurs évolutions et a changé de caractère au fil des années. Elle est passée d'une époque où elle se concentrait uniquement sur une gestion administrative (recrutement, salaire, etc.) et légale des travailleurs, à une véritable gestion des ressources humaines. (Mokhfi, Benyahia-Taibi, & Amari, 2017)

Coudert (2002), cité par (Mokhefi, Amari, & Benyahia-Taibi, 2017), propose une typologie des facteurs d'évolution de la fonction RH centrée sur les déterminants externes à l'entreprise, que l'on peut présenter comme suit :

L'internationalisation de l'économie : Dans un contexte d'économie mondialisée, la concurrence revêt une dimension internationale et s'exerce avec une intensité croissante à tous les niveaux. La dimension humaine se trouve ainsi placée au cœur de la stratégie de

l'entreprise, conférant au responsable des ressources humaines un poids organisationnel de plus en plus important et une fonction désormais à caractère stratégique.

La conjoncture économique : La situation économique exerce une influence directe sur le marché de l'emploi. En période de forte croissance, les entreprises procèdent à des recrutements afin de répondre à la demande, tandis qu'en période de récession, elles gèlent les embauches et peuvent recourir aux licenciements ou aux départs anticipés. C'est dans ce contexte qu'ont émergé, à partir des années 1970, les premiers cabinets de recrutement accompagnant les entreprises aussi bien en période d'expansion que de contraction du marché du travail, parallèlement à l'apparition des premières rubriques « Emploi » dans la presse écrite et des agences spécialisées en communication de recrutement. Par ailleurs, lorsque le marché de l'emploi est en forte croissance, les salariés peuvent faire jouer la concurrence entre employeurs, ce qui modifie les missions du responsable RH et impose le recours à des outils inspirés du marketing.

La tertiarisation de l'économie : Le passage vers une économie de services constitue un facteur déterminant dans le renforcement de la dimension humaine au sein des entreprises. Contrairement au secteur industriel où la mécanisation et l'automatisation occupent une place prépondérante, le travail humain représente dans les entreprises de services un facteur clé de production, engendrant des besoins de recrutement particulièrement importants.

Le développement des Technologies de l'Information et de la Communication (Mokhfi, Benyahia-Taïbi, & Amari, 2017) soulignent que les TIC ont contribué de manière significative à l'évolution de la fonction RH. Dès la fin des années 1990, le recrutement a connu une véritable révolution avec l'avènement de l'e-recrutement, porté par l'essor d'Internet et des plateformes d'offres d'emploi. Ces technologies ont également fourni aux responsables RH de nouveaux outils de gestion des candidatures, tandis que la communication interne a été considérablement facilitée grâce au développement de l'Intranet et de la messagerie électronique au sein des organisations.

L'évolution des mentalités : Les attentes et aspirations des demandeurs d'emploi et des salariés ont profondément évolué, s'orientant vers la recherche de perspectives d'évolution professionnelle, une rémunération satisfaisante, un climat de travail favorable, des opportunités de formation, ainsi qu'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Face à ces mutations, (Mokhfi, Benyahia-Taïbi, & Amari, 2017) précisent que les recruteurs se trouvent dans l'obligation d'intégrer ces nouvelles dimensions dans leurs pratiques, ce qui

bouleverse les missions de la fonction RH. Les employeurs doivent désormais démontrer leur capacité à retenir et fidéliser les meilleurs talents, donnant ainsi naissance au concept de « marketing des ressources humaines ».

Selon (Mokhfi, Benyahia-Taïbi, & Amari, 2017), l'émergence des notions de « responsabilité sociale » et de « développement durable » constitue un facteur déterminant dans l'évolution de la fonction RH. De manière générale, le développement durable vise à préserver l'avenir des générations futures en conciliant performance économique, respect de l'environnement et considération des individus. C'est de cette conception que découle le concept de « responsabilité sociale de l'entreprise », qui englobe l'ensemble des pratiques de l'entreprise et leurs répercussions dans trois domaines interdépendants : le domaine social, qui recouvre notamment les conditions de travail ; le domaine économique, qui porte entre autres sur les relations avec les fournisseurs ; et le domaine environnemental. Dans ce cadre, l'éthique dans l'univers professionnel et économique s'impose comme un concept fondamental et incontournable.

(Mokhefi, Amari, & Benyahia-Taïbi, 2017) Concluent que la gestion des ressources humaines revêt une importance stratégique croissante au sein des entreprises. La gestion stratégique des ressources humaines se traduit par une planification rigoureuse des politiques de personnel, qu'il s'agisse du recrutement, de la formation, du développement des compétences ou de la rémunération, en cohérence avec les orientations stratégiques de l'entreprise à moyen et long terme. Parallèlement, il incombe au Directeur des Ressources Humaines de veiller à la prévention des conflits internes, notamment à travers des actions de concertation et de dialogue avec les partenaires sociaux.

2.2 Définition de la responsabilité sociale:

Il n'existe pas de définition unique et unanimement acceptée de la responsabilité sociale. Malgré les nombreuses études et recherches qui ont traité ce concept, aucun consensus n'a été établi quant à une définition précise et définitive.

➤ Howard Bowen, l'architecte de la responsabilité sociale des entreprises :

L'entreprise constitue une entité dynamique en interaction permanente avec son environnement, qu'elle subit tout autant qu'elle contribue à façonner. Cette réalité l'oblige à s'adapter continuellement aux transformations qui traversent le champ commercial et économique. En effet, toute indifférence aux pressions externes et aux mutations de son

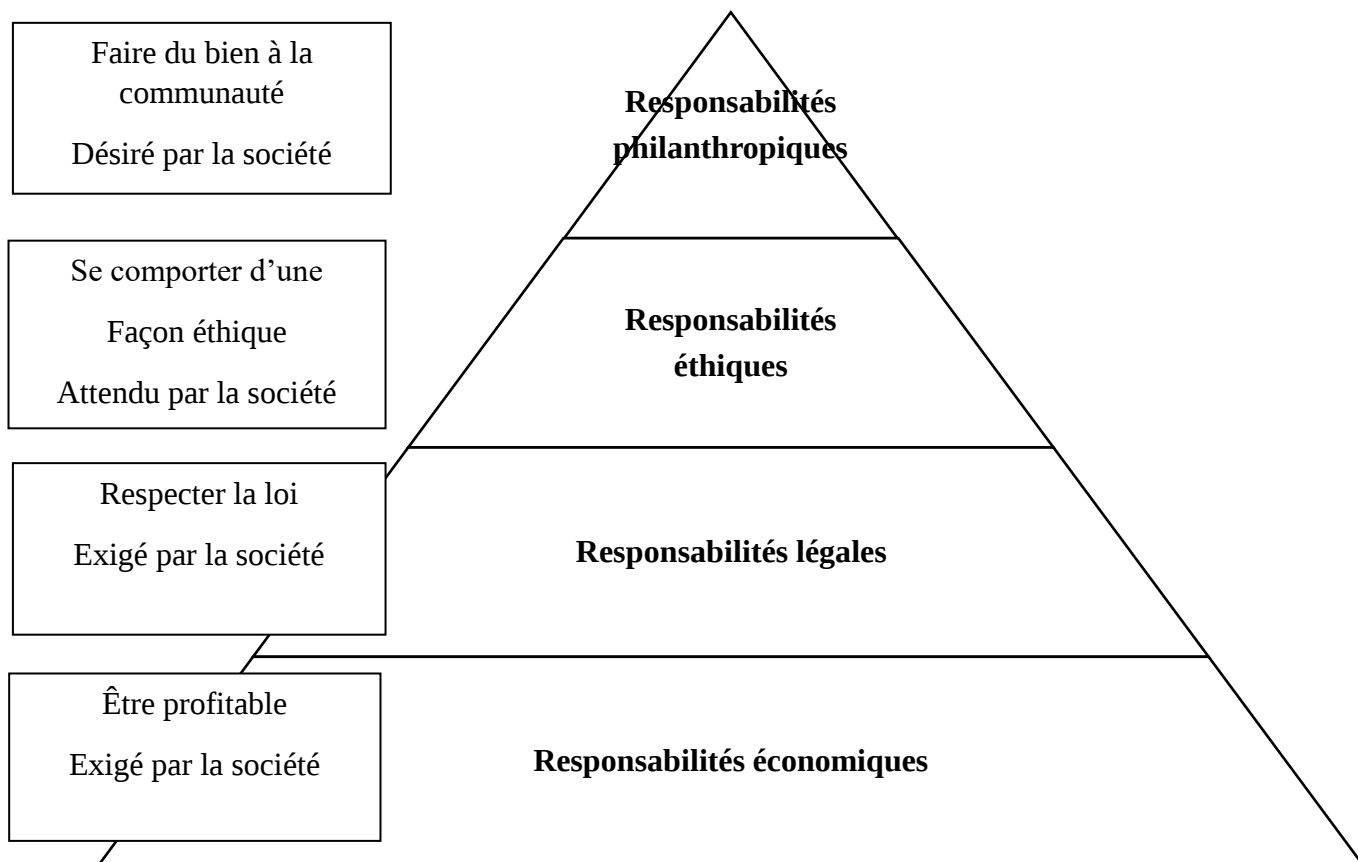
contexte est susceptible de compromettre sa position concurrentielle sur le marché. Parmi les préoccupations qui mobilisent aujourd'hui une attention croissante, figure l'impératif pour les entreprises d'intégrer pleinement les dimensions éthiques et sociales dans l'exercice de leurs activités, en veillant à ne pas subordonner la recherche du profit à leurs obligations envers l'ensemble des parties prenantes et envers la collectivité dans son sens le plus large. C'est dans ce cadre que le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) a émergé, traduisant l'engagement institutionnel de l'entreprise à l'égard des enjeux sociétaux, et constituant un vecteur par lequel celle-ci s'inscrit activement dans toute démarche jugée efficiente et responsable au sein de son environnement d'appartenance (Lépineux, Jean-Jacques, Bonanni, & Hudson, 2010).

➤ **Selon Carroll (1979) :**

Carroll (1999) cite Jones (1980), qui a synthétisé le débat concernant la définition de la RSE en énumérant les divers arguments favorables et défavorables à son égard. Pour lui, il s'agit d'un engagement délibéré et indispensable à l'égard des acteurs de la société, au-delà des prescriptions légales ou conventionnelles (en ce qui concerne les actionnaires). Selon Carroll (1991), la RSE intègre les attentes de la société en matière d'économie, d'éthique, de légalité et de philanthropie envers l'entreprise. (Hamidi, Dadene, & Khelifaoui, 2013) (Voir fig. N°2)

:

Figure 2 : Pyramide De RSE (Carroll)



Source : (Hamidi, Dadene, & khelfaoui, 2013)

➤ **Selon Taher Al-Galibi et Saleh Al-Amerri :**

La responsabilité sociale est définie comme un engagement obligatoire des organisations d'affaires envers la société dans ses différentes composantes, en tenant compte des attentes à long terme de ces parties et en les concrétisant par des actions marquées par l'attention portée aux travailleurs et à l'environnement, à condition que cette orientation soit volontaire et aille au-delà des obligations prévues par la loi. (مقدم، ٢٠٢٠)

➤ **Selon le Dr Mohamed Al-Sayrafi :**

L'idée de responsabilité sociale est désormais décrite comme un contrat entre les organisations d'affaires et les sociétés dans lesquelles elles opèrent. Ce contrat se reflète par l'évolution des attentes de ces sociétés vis-à-vis des réalisations des projets sociaux. (مقدم، ٢٠٢٠)

➤ **Selon ISO 26000, la responsabilité sociale :**

La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement se traduit par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société. Elle prend en considération les attentes des parties prenantes, respecte la législation en vigueur et est conforme aux normes internationales de comportement. Ce comportement doit être intégré et mis en œuvre dans l'ensemble des activités de l'organisation. (International Organization for Standardization, 2010)

2.3 Variations sémantiques et conceptuelles de la responsabilité sociale des entreprises : étude comparative entre les modèles français et américain :

Capron (2006), cité par (Hamidi, Dadene, & khelfaoui, 2013), souligne que la responsabilité sociale des organisations est un concept polysémique donnant lieu à des interprétations multiples selon les contextes culturels et institutionnels, et que l'écart le plus significatif à cet égard est celui qui oppose l'Europe occidentale aux États-Unis, chaque modèle s'appuyant sur les récits, les principes, les attitudes et les structures propres à son environnement d'origine.

Sur le plan historique, Matten & Moon (2004), cités par (Hamidi, Dadene, & khelfaoui, 2013), rappellent que les États-Unis ont constitué le berceau de la réflexion sur la responsabilité sociale et de la mise en œuvre de ses principes, aussi bien dans le monde des affaires que dans la littérature académique. (Hamidi, Dadene, & khelfaoui, 2013) Précisent à cet égard que la divergence entre les deux rives de l'Atlantique ne se réduit pas à une simple question de traduction, mais traduit un écart culturel et conceptuel profond. Ainsi, alors que le terme anglais CSR s'est stabilisé et a acquis une signification précise, le concept français RSE souffre d'une ambiguïté sémantique entre le terme « social », historiquement associé aux conflits de classes et à la pensée marxiste, et le terme « sociétal », qui reflète les évolutions récentes de la structure de la société française.

Cette divergence se manifeste de manière encore plus nette lorsqu'on passe des principes généraux aux pratiques concrètes. En effet, le référentiel américain accorde une importance particulière à des questions que la tradition française considère comme relevant du rôle de l'État et du droit, telles que le salaire minimum, l'assurance maladie, la retraite et le dialogue syndical. À l'inverse, le modèle américain tend à pallier l'absence d'un État-providence fort par la participation civique et les dons d'intérêt général.

(Trébucq & Demerssman, 2023) Estiment que cette différence reflète dans son essence deux modèles civilisationnels distincts : d'une part, un modèle américain fondé sur l'individualisme, le contrat et la régulation a posteriori ; d'autre part, un modèle européen fondé sur l'institutionnalisation, la laïcité et l'anticipation collective des risques.

Dans cette perspective, (Lépineux, Jean-Jacques, Bonanni, & Hudson, 2010) considèrent que la responsabilité sociale des organisations ne saurait être réduite à un simple phénomène de mode, mais s'inscrit dans un débat de fond opposant deux visions de la gouvernance sociétale. La vision américaine appréhende l'entreprise comme une propriété privée, où le dirigeant est libre de contribuer au bien de la société par des actions philanthropiques et caritatives, souvent dans le but de limiter l'intervention de l'État ou de préserver la réputation de l'entreprise. La vision européenne, quant à elle, considère que l'entreprise est redevable envers la société qui lui fournit la main-d'œuvre et les infrastructures, ce qui implique que la responsabilité doit être intégrée au cadre juridique et à l'ordre public. L'Europe est ainsi passée d'une logique où l'État assumait seul la protection des travailleurs et des populations vulnérables, à une nouvelle dynamique où les entreprises sont appelées à jouer un rôle actif face aux défis économiques, sociaux et environnementaux contemporains, tels que le chômage et le changement climatique.

(Lépineux, Jean-Jacques, Bonanni, & Hudson, 2010) Résumant cette opposition comme une tension entre une responsabilité volontaire, fondée sur le libre choix de la vertu, et une responsabilité régulée, imposée par des normes collectives contraignantes. Ce débat continue aujourd'hui d'orienter l'évolution des pratiques des entreprises à l'échelle mondiale.

Tableau 4 : Analyse comparative du Modèle Européen et de Modèle Anglo-Américain DE la RSE

Variable de comparaison	Modèle Européen	Modèle Anglo-Américain
Fondements	-laïc, politique et orienté vers le DD - Contraintes légales (reporting, bilan Carbon réglementaire.....)	-Ethique et religieux -Démarche volontaire
Conception de l'entreprise	-Institutionnelle (droit et appartenance à la société) -Aventure collective au bénéfice de la collectivité	-Contractualiste -Aventure individuelle -Profit pour le propriétaire
Conception managériale	-l'entreprise est un problème à résoudre -l'entreprise n'est pas réductible à un individu	- Business Ethics -Confusion entre l'entreprise - comportement de l'organisation assimilé à celui du dirigeant
Processus dans les actions	-Protection sociale institutionnalisée avec les accords collectifs employeurs - salariés	- Fondations philanthropiques visant une légitimité sociale des dirigeants
Responsabilité	-prospective (anticipation)	- Rétrospective (réparation)

Source : (TREBUCQ & DEMERSSMAN, 2023)

Tableau 5 : Modèle Américain vs Modèle Européen de la RSE (Pesqueux, 2006)

Perspective américaine	Perspective européen
Eviter les impacts dommageables à la valeur actionnariale et à la réputation	Partie Intégrante de la « philosophie » managériale au regard d'une culture organisationnelle et d'un management Fondé sur la référence à des valeurs.
Demande « externe » ayant induit les codes d'éthique.	Le management ne peut ignorer la démocratie sur le lieu de travail.
Tradition du républicanisme civique (en particulier de la vertu civique d'honnêteté).	Les perspectives « éthiques » émanent des partenaires sociaux.
Importance accordée au training formel sur les valeurs.	Importance accordée à la compréhension des valeurs.
Tradition juridique de la Common Law où une place est laissée au conflit et à l'interprétation.	Tradition juridique des codes napoléoniens, du droit du travail.
Importance des lois sur la corruption	Aspects volontaires (et non légal).
Les codes d'éthique sont des quasi- lois.	Les codes d'éthique sont des guides sans caractère obligatoire.
Fédéral sentencing Guidelines	Partenariat employeurs/ employés (dont les syndicats).
Cours d'éthique des affaires dans les cursus de management	Cours sur les implications économiques de la vie des affaires, compte tenu de perspectives éthiques.

Source : (Lépineux, Jean-Jacques, Bonanni, & Hudson, 2010)

2.4 Responsabilité sociale : fondements juridiques islamiques et perspective islamique:

Le thème de la responsabilité sociale des entreprises selon la perspective islamique n'a pas encore reçu une élaboration juridique et scientifique suffisante, malgré l'enracinement de ses concepts dans les enseignements de la charia islamique. La responsabilité sociale en islam s'enracine comme un devoir religieux et moral dont la finalité dépasse les objectifs purement matériels. Elle découle des finalités essentielles de la charia (telles que la préservation de la religion, de la vie, de la raison, de la descendance, des biens et de l'honneur) et repose sur des piliers fondamentaux : le monothéisme, Les principales théories explicatives du concept de la responsabilité sociale justice, la responsabilité et le libre choix.

Cette responsabilité organise trois relations complémentaires : la relation du serviteur avec son Seigneur, fondée sur l'obéissance ; sa relation avec les autres, fondée sur des valeurs éthiques telles que la confiance et la sincérité ; et sa relation avec l'environnement. Il en résulte une interdépendance constructive au sein des organisations, garantissant les droits des travailleurs, des consommateurs et des propriétaires à travers les concepts de tutelle, de justice distributive et de solidarité sociale, dans le respect des principes du licite et de l'illicite, et en quête de l'agrément de Dieu ainsi que de la réussite ici-bas et dans l'au-delà. (مقدم، ٢٠٢٠)

2.5 La relation entre la responsabilité sociale de l'entreprise, le développement durable et la gouvernance :

Le développement durable est un concept dont les fondements ont été posés lors du Sommet de Rio en 1992, reposant sur quatre dimensions indissociables : l'économie, le social, l'environnement, et enfin la gouvernance, qui est désormais considérée comme la quatrième dimension dans la littérature académique contemporaine. Selon sa définition la plus reconnue, issue du Rapport Brundtland de 1987, il s'agit d'un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs. Les principes de Rio ont incarné cette définition dans un système de droits et d'éthique plaçant l'être humain en son centre, garantissant le droit à une vie saine en harmonie avec la nature, affirmant l'équité intergénérationnelle, l'éradication de la pauvreté, et la participation citoyenne aux décisions environnementales. Quant à la dimension gouvernance, elle renvoie aux cadres institutionnels, législatifs et de contrôle qui permettent de traduire ces principes en politiques concrètes, car il ne peut y avoir de développement durable sans transparence décisionnelle, sans participation réelle de la société et sans mécanismes de responsabilisation. L'essence même du concept réside dans le fait que le développement durable n'appelle pas à l'arrêt de l'activité économique, mais à une redéfinition de la richesse à travers une gouvernance éclairée, capable d'équilibrer les exigences du présent et les droits des générations à venir. (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez, & Morin, 2008)

Le développement durable se concrétise à l'échelle macro grâce aux politiques publiques, aux outils de planification et aux législations encadrant l'exploitation des ressources. Son efficacité demeure tributaire de sa capacité à se traduire en réalisations tangibles sur le terrain, au sein du territoire, lequel ne représente pas un simple espace géographique, mais un lieu vivant d'interaction entre acteurs locaux et un espace de production et de distribution des richesses. C'est ainsi qu'a émergé le concept de gouvernance territoriale, en tant que

mécanisme de régulation des relations entre les collectivités locales, le secteur privé et la société civile, garantissant la transparence, la clarté des compétences et la transition d'une centralisation excessive vers une décentralisation effective, adaptée aux spécificités de chaque territoire.

La responsabilité sociale des entreprises constitue une traduction concrète des principes du développement durable à l'échelle micro. L'entreprise n'est plus seulement tenue de générer des profits ; elle est désormais responsable des impacts de ses activités sur la société et l'environnement, ce qui a donné naissance au concept de "management durable", fondé sur une vision à long terme visant l'équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale. Il existe une relation d'influence mutuelle entre la durabilité de l'entreprise et celle du territoire, bien que cette relation puisse se fragiliser en l'absence de coordination et de supervision. En Algérie, l'expérience révèle un fossé persistant entre les textes et leur application effective, dans un contexte marqué par la persistance de la centralisation administrative, la faiblesse de la coordination entre acteurs et l'inégalité de l'engagement en matière de responsabilité sociale. Il en résulte un modèle analytique dans lequel le développement durable constitue l'orientation stratégique globale, la gouvernance fournit les mécanismes de régulation et de responsabilisation, et la responsabilité sociale représente la dimension opérationnelle au sein de l'entreprise aucune de ces dimensions ne pouvant atteindre ses objectifs de manière isolée. (Guerchouh & Si-Mohammed, 2023)

2.6 Les principales théories explicatives du concept de la responsabilité sociale:

2.6.1 La théorie des actionnaires:

La théorie de l'actionnaire (théorie néoclassique) repose sur une idée fondamentale la seule responsabilité sociale d'une organisation est de maximiser les profits et de réaliser le gain matériel le plus élevé pour les actionnaires, considérant que l'augmentation de la richesse conduit automatiquement au bien-être général. Le fondateur de cette théorie, Milton Friedman, qui a exposé cette idée en 1970, estime que la fonction des dirigeants se limite à utiliser les ressources pour atteindre cet objectif lucratif uniquement, sans se préoccuper d'autres responsabilités sociales qui pourraient compromettre les fondements de l'entreprise libre, à condition de respecter les règles d'une concurrence loyale et de s'abstenir de toute fraude ou tromperie. (مقدم، ٢٠٢٠)

2.6.2 La théorie des parties prenantes :

La théorie des parties prenantes, développée par R. Edward Freeman dans son livre de 1984 intitulé *Management stratégique : une approche par les parties prenantes*, représente un changement conceptuel qui a renversé les bases de la pensée managériale traditionnelle. Elle conteste l'idée que l'entreprise soit uniquement un outil pour maximiser la richesse des actionnaires et propose à la place un modèle où l'organisation est perçue comme le noyau d'un réseau dynamique impliquant plusieurs parties, telles que les employés, les clients, les fournisseurs, la communauté locale et l'État.

Cette théorie soutient que la pérennité et le succès de toute organisation dépendent principalement de la capacité de la direction à saisir, analyser et répondre aux attentes des parties prenantes qui influent sur les objectifs de l'entreprise ou qui en subissent les conséquences. Cela redéfinit ainsi la fonction du dirigeant, qui passe de « simple représentant du propriétaire » à « gestionnaire de relations et médiateur social », visant à établir un équilibre éthique et pragmatique entre des intérêts parfois opposés. Par conséquent, le gain financier n'est plus le seul critère d'évaluation ; la légitimité sociale et la responsabilité éthique envers les parties prenantes constituent désormais les véritables assurances de la stabilité et de la prospérité de l'entreprise dans un contexte caractérisé par la complexité et l'interconnexion. (Lépineux, Jean-Jacques, Bonanni, & Hudson, 2010). Ainsi, on note plusieurs définitions du concept de partie prenante, entraînant des interprétations variées selon chaque auteur, comme le montre le tableau.

Tableau 6 : Les différentes définitions des parties prenantes

Auteurs	Définitions des parties prenantes
Stanford Research Institute (1963) (cité par Freeman, 1984)	« Les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister »
Rhenman et Stymne (1965)	« Individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de L'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » « Tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »
Hill et Jones (1992)	« Les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Evan et Freeman (1993)	« Groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
Clarkson (1994)	« Encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme »
Clarkson (1995)	« Personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« Possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Descriers (1998)	« Agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
Kochan et Rubinstein (2000)	« Apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs (2002)	« Individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »

Source : (meriane, Mesure et pilotage de la responsabilité sociétale des organisation: cas d'une entreprise du secteur agrialimentaire algérien, 2022)

Cette théorie classe les parties prenantes en deux types principaux :

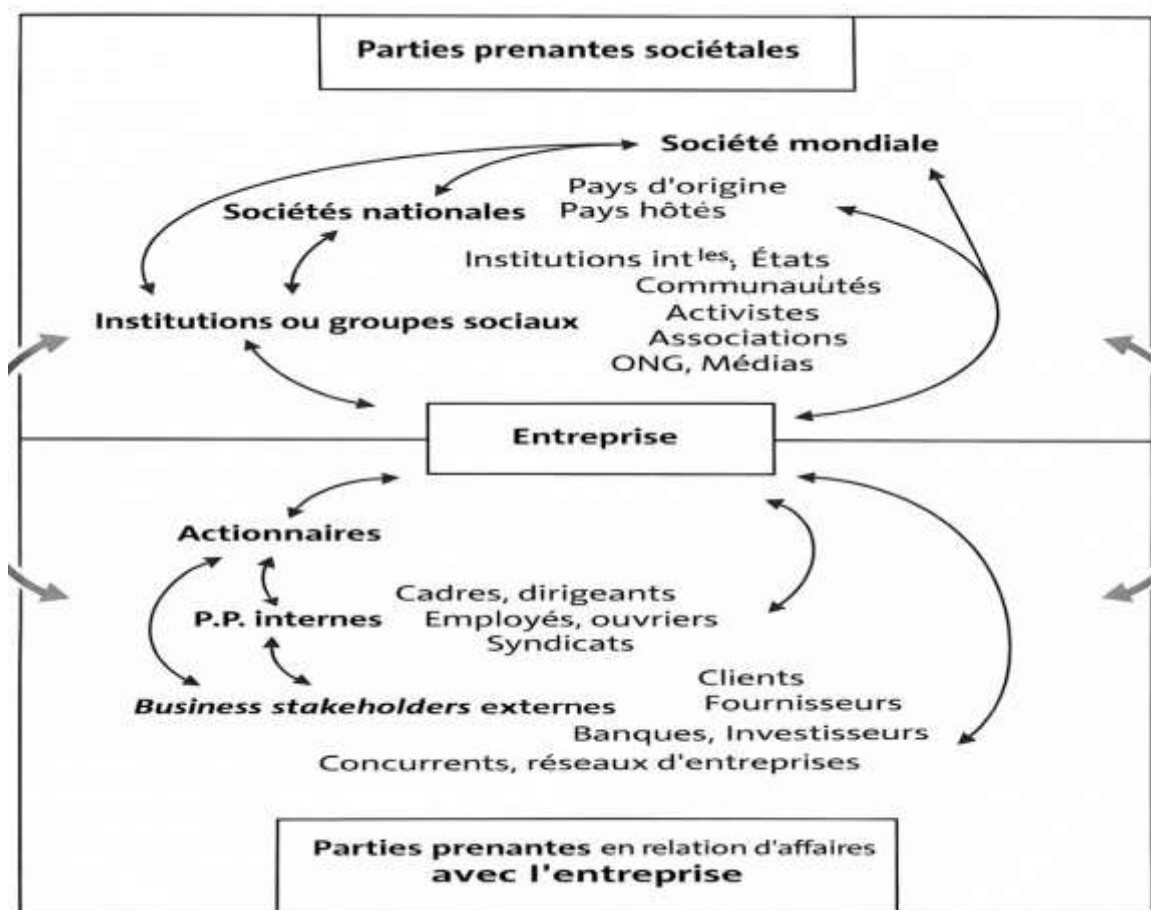
Premier type : les parties prenantes primaires, qui sont les acteurs dont la satisfaction conditionne la survie et la continuité de l'organisation, tels que les actionnaires, les employés, les consommateurs et les fournisseurs. (مقدم، ٢٠٢٠)

Deuxième type : les parties prenantes secondaires, qui sont des acteurs dont la satisfaction n'est pas directement liée à la continuité de l'organisation, mais qui exercent une influence sur celle-ci ou sont indirectement affectés par ses activités, sans entretenir de relations ou de transactions permanentes, régulières ou officielles avec elle. (مقدم، ٢٠٢٠)

La figure suivante illustre la classification binaire des parties prenantes gravitant autour de l'entreprise, en distinguant d'une part les parties prenantes en relation d'affaires directe qu'elles soient internes, telles que les actionnaires, les employés et les syndicats, ou externes,

telles que les clients, les fournisseurs et les investisseurs et d'autre part les parties prenantes sociétales à caractère indirect, telles que les organisations internationales, les associations civiles et les médias. (Lépineux, Jean-jacques, Bonanni, & Hudson, 2016)

Figure 3 : L'entreprise et ses parties prenantes, une cartographie



Source : (Lépineux, Jean-jacques, Bonanni, & Hudson, 2016)

2.6.3 Théories Triple Bottom Line et ses trois piliers :

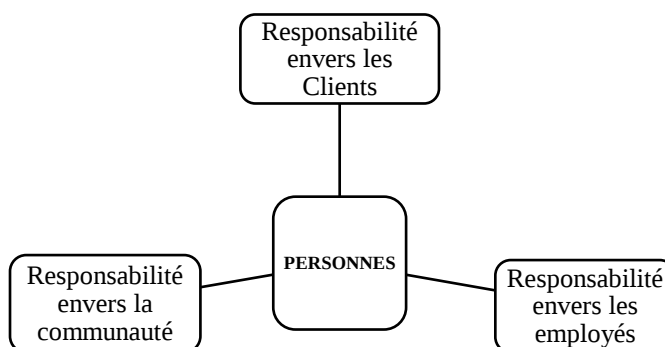
La théorie du Triple Bottom Line (TBL) figure parmi les cadres conceptuels les plus influents ayant contribué à transformer la conception de la performance organisationnelle, en la faisant passer d'une lecture financière unidimensionnelle à une vision globale et intégrée. C'est ainsi que John Elkington, au milieu des années 1990, a cherché à construire un cadre comptable dépassant les indicateurs traditionnels tels que la rentabilité et le retour sur investissement, pour intégrer dans l'évaluation de la performance des dimensions sociales et environnementales qui demeuraient largement ignorées sous l'hégémonie historique de la logique financière pure (Elkington, 1994, cité dans (Slaper & Hall, 2011)).

Savitz 2006, cité dans (Slaper & Hall, 2011) soutient que ce cadre saisit l'essence même de la durabilité en évaluant l'impact global des activités de l'entreprise sur son environnement, transcendant la logique du profit pour englober son capital humain, social et environnemental, ce qui fait de cette théorie un fondement théorique essentiel à la compréhension de la responsabilité sociale des entreprises dans ses trois dimensions.

Ce cadre repose sur trois dimensions complémentaires et interdépendantes, exprimées par la formule des 3P : People, Planet, Profit, qui constituent ensemble le socle théorique de la RSE dans son acception contemporaine.

La dimension sociale (People) : Cette dimension incarne le pilier humain de la responsabilité sociale, en contraignant l'entreprise à prendre en considération son impact sur la société qui l'entoure, à travers un ensemble d'indicateurs mesurables tels que les taux d'emploi, l'équité salariale, le niveau d'éducation, la qualité de vie sanitaire et la sécurité des individus. Le lien avec la RSE se manifeste dans la capacité de cette dimension à convertir l'engagement moral envers les employés et la communauté en indicateurs susceptibles d'être observés et évalués, conférant ainsi à la responsabilité sociale un caractère opérationnel et redevable (Slaper & Hall, 2011).

Schéma 7 : La Responsabilité Sociale

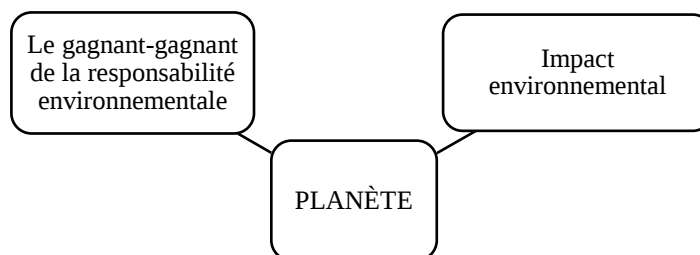


Source : (Kherbach, 2017)

- **La dimension environnementale (Planet) :** Cette dimension établit la responsabilité de l'entreprise envers l'environnement naturel dans lequel elle opère, en mesurant les répercussions écologiques de son activité à travers des indicateurs précis couvrant les émissions de gaz nocifs, l'épuisement des ressources naturelles, la gestion des déchets et les mutations dans l'utilisation des terres. Son importance réside dans l'articulation de la

performance organisationnelle avec le concept de durabilité environnementale à long terme, approfondissant ainsi le contenu de la RSE au-delà du présent vers la préservation des droits des générations futures (Slaper & Hall, 2011).

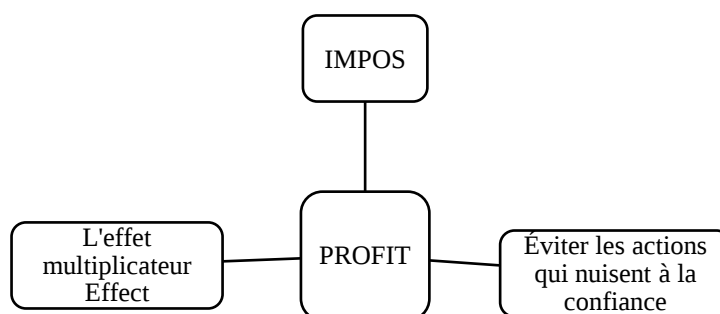
Schéma 8: La responsabilité environnementale



Source : (Kherbach, 2017)

-La dimension économique (Profit) : Ce cadre ne nie pas l'importance fondamentale de la performance économique, mais la réenvisage dans une perspective plus large dépassant la simple réalisation de profits au bénéfice des actionnaires. La dimension économique dans le TBL intègre des indicateurs tels que la croissance de l'emploi, la distribution des revenus, la dynamique des entreprises et la diversification sectorielle, ce qui signifie que la performance économique réelle d'une entreprise se mesure à l'aune de sa contribution à la création de valeur durable pour l'ensemble des parties prenantes, et non à sa seule capacité à maximiser les rendements actionnariales (Slaper & Hall, 2011)

Schéma 9: La responsabilité économique



Source : (Kherbach, 2017)

2.6.4 La théorie néo-institutionnelle :

La théorie néo-institutionnelle repose sur un principe fondamental selon lequel les organisations ne modifient pas leurs pratiques uniquement dans une quête d'efficacité économique, mais également en réponse aux pressions institutionnelles qui les entourent, dans le but d'acquérir la légitimité sociale nécessaire à leur survie et à leur développement. En effet, l'environnement organisationnel ne se limite pas à ses dimensions techniques ; il englobe aussi des dimensions culturelles et institutionnelles qui façonnent ses structures et ses comportements (Touron, 2000).

Ce cadre théorique offre ainsi une grille d'analyse particulièrement pertinente pour comprendre la diffusion des pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE). L'adoption de ces pratiques apparaît souvent davantage comme une réponse aux attentes des parties prenantes externes investisseurs, organisations de la société civile et instances de régulation que comme l'expression d'une conviction stratégique interne solidement ancrée.

La notion de légitimité occupe une place centrale. Les organisations qui se conforment aux normes socialement acceptées bénéficient d'une légitimité externe facilitant leur accès aux ressources et renforçant leur positionnement, tandis que celles qui échouent à démontrer leur légitimité s'exposent à des critiques et à une perte de confiance (Touron, 2000). Dès lors, la RSE peut apparaître comme un instrument symbolique de légitimation avant d'être un engagement substantiel.

(DiMaggio & Powell, 1997) Identifient trois mécanismes expliquant l'homogénéisation des pratiques organisationnelles, directement applicables à la diffusion de la RSE. L'isomorphisme coercitif se manifeste à travers les contraintes réglementaires et légales imposant aux organisations la divulgation de leurs pratiques sociales et environnementales. L'isomorphisme mimétique intervient lorsque les organisations reproduisent les pratiques de RSE des acteurs dominants de leur secteur afin de réduire l'incertitude et d'améliorer leur image externe. L'isomorphisme normatif découle des pressions exercées par les associations professionnelles et les experts, qui contribuent à la diffusion et à l'institutionnalisation des normes de RSE via la formation et les réseaux professionnels (Dambrin & Lambert, 2005).

Cependant, cette adoption généralisée des pratiques de RSE n'est pas exempte de tensions internes. Le concept de découplage organisationnel, introduit par Meyer et Rowan (1977), met en évidence l'écart pouvant exister entre le discours affiché et les pratiques effectives au sein des organisations. Ainsi, certaines entreprises peuvent publier des rapports RSE détaillés et adopter un discours institutionnel ambitieux, tout en maintenant des pratiques opérationnelles peu alignées avec ces engagements. Cette réalité a été mise en lumière par l'étude empirique de (Dambrin & Lambert, 2005), qui montre que les nouvelles normes peuvent demeurer confinées aux niveaux hiérarchiques supérieurs sans être réellement intégrées dans les pratiques quotidiennes des individus.

La théorie néo-institutionnelle démontre que la RSE ne résulte pas toujours d'une volonté intrinsèque, mais qu'elle constitue, dans une large mesure, le produit de pressions institutionnelles incitant les organisations à se conformer à leur environnement. Cela invite à adopter une lecture critique attentive de l'écart potentiel entre les engagements proclamés et les pratiques réellement mises en œuvre.

2.6.5 Théorie de la légitimité :

La théorie de la légitimité d'entreprise se situe dans le cadre des perspectives institutionnelles qui perçoivent l'organisation comme un système ouvert, affecté par son milieu social et culturel tout autant qu'elle n'y a d'effet. La légitimité est qualifiée comme une perception partagée selon laquelle les actions de l'entreprise sont souhaitables, adéquates et en accord avec le système de valeurs et normes actuelles. D'après cette vision, la durabilité d'une entreprise ne se limite pas à sa performance économique ou à l'optimisation du bénéfice ; elle dépend de sa faculté à justifier ses actions et à persuader les parties concernées de la légitimité de sa présence et de son rendement.

La légitimité est un concept à plusieurs facettes : elle est pragmatique lorsqu'elle repose sur une logique d'échange de bénéfices et de satisfaction des attentes des parties prenantes ; normative lorsqu'elle s'appuie sur un jugement éthique basé sur des principes de justice, de responsabilité et de respect des droits ; et cognitive lorsqu'elle découle du fait que les pratiques d'entreprise sont enracinées dans la conscience collective et considérées comme évidentes et en accord avec le cadre institutionnel global.

L'adoption de politiques de RSE peut être perçue comme une décision stratégique visant à réguler la relation avec le cadre institutionnel et à établir un équilibre dynamique entre l'impératif de performance économique et celui d'acceptabilité sociale. Cela renforce la

pérennité de l'entreprise tout en la protégeant contre les risques liés à une perte de légitimité dans un contexte où les attentes sociétales s'intensifient et où les sources d'obligation de rendre compte se multiplient. (TAOUDI, 2020).

2.6.6 L'approche socio-économique :

L'approche socio-économique des organisations, fondée par Henri Savall en 1973 et expérimentée par l'ISEOR depuis 1976, repose sur l'idée centrale que performance sociale et performance économique ne sont pas nécessairement antagonistes, mais peuvent être rendues compatibles sous certaines conditions (Bonnet, Savall, & Zardet, 2006). Cette théorie propose une conception dite « bio-systémique » de l'organisation, dans laquelle les structures physiques, technologiques, organisationnelles et démographiques interagissent en permanence avec les comportements des acteurs à différents niveaux, individuel, collectif et organisationnel. C'est précisément au sein de ces interactions que naissent des dysfonctionnements, classés en six catégories : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre de la stratégie (Bonnet, Savall, & Zardet, 2006) (meriane, Mesure et pilotage de responsabilité sociétale des organisations: cas d'une entreprise du secteur agroalimentaire algérien, 2022). Ces dysfonctionnements engendrent ce que la théorie nomme des « coûts cachés », c'est-à-dire des conséquences économiques invisibles dans les systèmes d'information de gestion traditionnels, se manifestant notamment à travers l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, la non-qualité et les écarts de productivité, dont le niveau dépasse en moyenne 70 % de la masse salariale (Bonnet, Savall, & Zardet, 2006). Ce cadre analytique se distingue par son caractère multidisciplinaire, articulant économie, sociologie organisationnelle et approche socio-technique, créant ainsi une synergie entre les dimensions sociale et économique au lieu de les dissocier (meriane, Mesure et pilotage de la responsabilité sociétale des organisations: cas d'une entreprise du secteur agroalimentaire algérien, 2022). C'est précisément dans cette logique que l'approche socio-économique s'articule avec la Responsabilité Sociale des Entreprises, en permettant de passer d'une perspective macro-sociale à une analyse micro-organisationnelle multidimensionnelle, rendant possible une évaluation et un pilotage pratiques de la RSE au sein même de l'organisation. Ses principes fondamentaux intersubjectivité contradictoire, contingence générique et interaction cognitive favorisent une conception de la RSE non pas comme une contrainte normative externe, mais comme une construction collective émergeant des interactions entre acteurs internes et externes

(meriane, Mesure et pilotage de la responsabilité sociétale des organisation: cas d'une entreprise du secteur agrialimentaire algérien, 2022).

La résolution des dysfonctionnements organisationnels ne constitue pas seulement une amélioration de la performance interne, mais représente également une source de financement pour le développement durable de l'entreprise et pour le renforcement de sa responsabilité sociale (meriane, Mesure et pilotage de responsabilité sociétale des organisations: cas d'une entreprise du secteur agroalimentaire algérien, 2022).

2.7 Les dimensions de la responsabilité sociale:

Sur la base de ce qu'ont indiqué (Hebboum, Kerrouche, & Benourida, 2020), il n'existe pas de véritable consensus parmi les chercheurs et les spécialistes quant à l'identification des dimensions fondamentales de la responsabilité sociale des organisations, même s'ils s'accordent sur le fait que ces dimensions sont interdépendantes et complémentaires. Ces dimensions s'imbriquent logiquement pour constituer, en définitive, une philosophie globale de la responsabilité sociale que les organisations cherchent à adopter en vue d'en tirer des bénéfices aussi bien à court qu'à long terme.

(Hebboum, Kerrouche, & Benourida, 2020) Précisent que les chercheurs ont identifié trois responsabilités principales en tant que composantes structurantes des dimensions de la responsabilité sociale. Al-Hamdi (2003, p.39), cité par (Hebboum, Kerrouche, & Benourida, 2020), a mis en évidence ces éléments à travers un diagramme illustrant les principales limites de la responsabilité sociale et révélant ses multiples dimensions. Ce diagramme démontre que la responsabilité de l'entreprise ne se cantonne pas à sa dimension économique, liée à la réalisation de bénéfices au profit des propriétaires et des actionnaires, mais s'étend aux obligations de l'entreprise envers les différentes parties prenantes impliquées dans ses activités, telles que les employés, les consommateurs, les fournisseurs et les distributeurs, en prenant en compte leurs attentes et en respectant leurs intérêts. Le diagramme met également en lumière une dimension plus large de la responsabilité, qui se manifeste par l'engagement de l'entreprise envers la société et l'environnement de manière générale, incluant la prise en considération des revendications des groupes d'intérêt et de pression, notamment les associations environnementales, qui visent à promouvoir des pratiques responsables et à inciter les entreprises à adopter des comportements plus durables.

(Hebboum, Kerrouche, & Benourida, 2020) Soulignent que la majorité des chercheurs ont classé les dimensions de la responsabilité sociale en trois axes distincts et complémentaires :

La dimension économique : Cette dimension se manifeste à travers la gouvernance d'entreprise, définie comme l'ensemble des relations entre le conseil d'administration de l'entreprise, ses actionnaires et les autres parties prenantes à ses opérations. Elle met également en évidence les mécanismes mis en place pour définir les objectifs de l'entreprise et les ressources nécessaires à leur réalisation ainsi que le suivi de leur mise en œuvre, contribuant ainsi à la consolidation des principes de responsabilité, de transparence, d'éthique opérationnelle, de respect des intérêts des différents acteurs concernés et de primauté du droit.

La dimension sociale : Cette dimension repose sur une relation fondamentale entre les conditions de travail et la productivité. Les études révèlent régulièrement que la réussite des organisations dans un contexte de concurrence accrue dépend grandement de ces éléments. Par conséquent, les entreprises engagées dans la responsabilité sociale sont celles qui accordent une attention particulière à plusieurs aspects, notamment : l'établissement de relations professionnelles optimales au sein de l'entreprise, le renforcement de la capacité d'innovation et la mise en place de structures organisationnelles flexibles et adaptables.

La dimension environnementale : La responsabilité écologique de l'entreprise consiste à éviter, ou à réduire autant que possible, les dommages environnementaux résultant de ses opérations, produits et services. Cela englobe également la recherche d'un niveau maximal d'efficacité dans l'utilisation des ressources disponibles, la gestion des émissions de gaz nocifs et des déchets, ainsi que la réduction du gaspillage lié au recours aux sources d'énergie non renouvelables.

Le tableau suivant peut illustrer les dimensions de la responsabilité sociale de l'organisation, ainsi que ses éléments principaux et secondaires :

Tableau 7 : Les dimensions de la responsabilité sociale et leurs éléments principaux et secondaires

La dimension	Les éléments principaux	Les sous-éléments
Économique	La concurrence loyale.	• Lutte contre le monopole et protection des consommateurs. • Respect des règles de la concurrence et non-préjudice aux concurrents.
	La technologie	• Bénéfice de la société du progrès technologique. • Utilisation de la technologie pour traiter ou réduire les dommages.
Social	Les normes éthiques et les valeurs sociales.	• Respect du principe d'égalité des chances dans le recrutement. • Respect des droits de l'homme, des coutumes et traditions, ainsi que des aspects éthiques dans la consommation
	La qualité de vie.	• La qualité des produits et services offerts. • Contribution au développement des besoins fondamentaux de la société
Environnemental 	Les lois de protection des consommateurs.	• Protection des consommateurs contre les substances nocives. • Protection des enfants sur le plan sanitaire et culturel.
	La protection de l'environnement.	• Prévention de la pollution sous toutes ses formes. • Préservation et développement des ressources.
	La sécurité et l'équité.	• Réduction des accidents du travail. • Amélioration des conditions de travail et interdiction du travail des enfants • Interdiction de la discrimination fondée sur le sexe ou la religion.

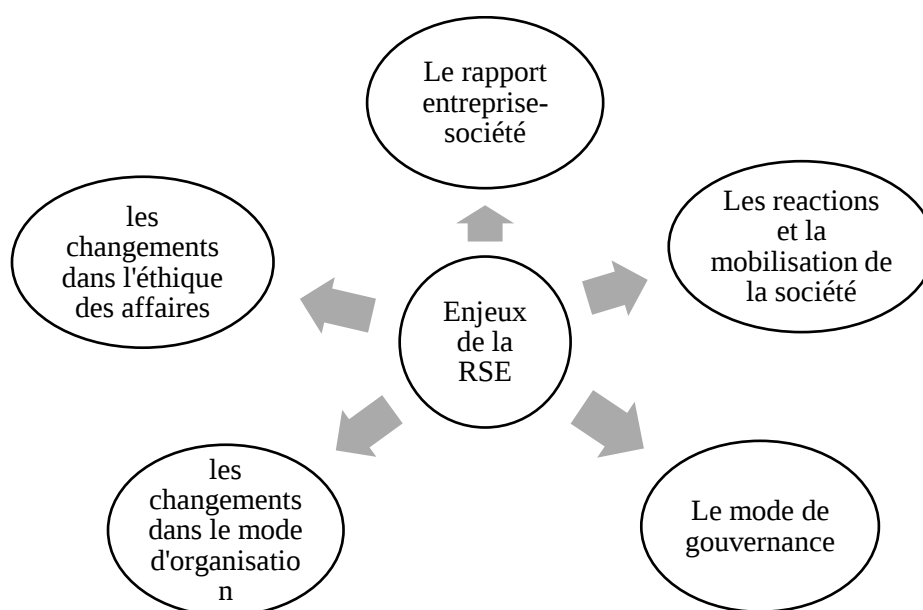
Source : (Hebboum, Kerrouche, & Benourida, 2020)

2.8 Enjeux de l'intégration de la RSE :

La transition des organisations vers l'adoption de la responsabilité sociale, dans le but d'assurer leur pérennité et de renforcer leur image positive au sein de la société, ne se réalise pas sans difficultés.

Cette transformation s'accompagne d'un ensemble de défis organisationnels, économiques et sociaux susceptibles d'entraver la mise en œuvre effective des pratiques de responsabilité sociale.

Schéma 10: Enjeux De la RSE



Source : (Amokrane & Bekour, 2020)

D'après (Amokrane & Bekour, 2020), plusieurs enjeux majeurs conduisent les entreprises à s'engager dans une démarche de responsabilité sociale des organisations.

Le premier enjeu concerne le rapport entre l'entreprise et la société. La détérioration de l'environnement naturel, qu'il s'agisse du changement climatique, de la raréfaction des ressources en eau, de la surexploitation des ressources naturelles ou encore de la pauvreté, a suscité un débat profond sur la nature des relations entre l'entreprise et son environnement sociétal. l'entreprise est désormais perçue comme une entité sociale, ce qui l'oblige à intégrer dans ses stratégies de développement les préoccupations collectives, telles que la protection de l'environnement, la préservation des ressources naturelles, l'équilibre entre croissance économique et justice sociale, ainsi que la valorisation des ressources humaines.

Le deuxième enjeu porte sur les réactions et la mobilisation de la société. (Amokrane & Bekour, 2020) précisent qu'avec l'émergence de la RSE, les entreprises ressentent un besoin croissant de transparence. Alors que le reporting était traditionnellement destiné aux seuls actionnaires, les entreprises font face aujourd'hui à de nouveaux acteurs qui se mobilisent autour des questions de responsabilité sociale, les contraignant ainsi à rendre des comptes et à adapter leurs comportements aux pressions sociales et citoyennes. Pour répondre à ces nouvelles exigences, les entreprises doivent aligner leurs objectifs sur les valeurs et les attentes de la société civile, à l'instar des engagements pris lors du Sommet de Rio de 1992, où, selon Capron & Quairel-Lanoizelée (2004), cités par (Amokrane & Bekour, 2020), la communauté internationale a tracé une feuille de route commune en matière de développement durable.

Le troisième enjeu est relatif au mode de gouvernance. (Amokrane & Bekour, 2020) soulignent que la gouvernance d'entreprise se caractérise par l'émergence d'une communauté d'intervenants, désignés sous le terme de « stakeholders », représentant des groupes liés à l'entreprise et susceptibles d'influencer son fonctionnement. Au premier rang de ces acteurs figurent les employés et les groupes de consommateurs, auxquels s'ajoutent progressivement les mouvements citoyens et la société civile. Cette pression collective pousse l'entreprise à mesurer les conséquences de ses décisions sur l'environnement, la société et le territoire, l'incitant ainsi à adopter une attitude socialement responsable. Par ailleurs, l'émergence de ces nouveaux acteurs a favorisé l'apparition de comportements économiques innovants, tels que l'investissement socialement responsable, l'épargne solidaire et le commerce équitable, portés par de nouveaux mécanismes financiers comme les fonds de pension et les fonds éthiques.

Le quatrième enjeu concerne les mutations du mode d'organisation. Selon (Amokrane & Bekour, 2020), l'avènement des technologies de l'information et de la communication a engendré des transformations profondes dans les structures et les modes de gestion des entreprises, avec notamment l'émergence de structures en réseau et une attention accrue portée au capital immatériel. Ces technologies ont par ailleurs contribué à estomper les frontières traditionnelles de l'entreprise, élargissant son champ d'action et intensifiant ses interactions avec son environnement. Cette large diffusion de l'information joue un rôle crucial dans la construction de la réputation de l'entreprise. À cela s'ajoute le recours croissant à la sous-traitance, à l'externalisation et au travail à distance. En s'appuyant sur les travaux de Capron & Quairel-Lanoizelée, (Amokrane & Bekour, 2020) rappellent que la

quasi-totalité des entreprises considèrent que la prise au sérieux de leurs responsabilités améliore leur image de marque, justifiant ainsi leur intérêt pour la publication de rapports sociaux et environnementaux.

Le cinquième enjeu a trait aux mutations de l'éthique des affaires. (Amokrane & Bekour, 2020) indiquent que l'éthique dans le domaine commercial occupe une place déterminante dans la nouvelle approche managériale, particulièrement à la suite des grands scandales financiers, dont le cas Enron en 2001, rapporté par Bernoux. La prise en compte de cette dimension traduit la volonté des entreprises de rendre compte de leurs actions auprès de leurs parties prenantes, afin de renforcer la crédibilité de leurs opérations économiques et de valoriser leur contribution au progrès économique, social et écologique de leur territoire. L'éthique se manifeste ainsi à travers des comportements intégrant les valeurs de la communauté et tenant compte des intérêts des différentes parties concernées .

3. Conclusion du Chapitre 1

Ce premier chapitre nous a permis de poser les fondements théoriques indispensables à la compréhension de l'articulation entre la Gestion des Ressources Humaines (GRH) et la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Dans un premier temps, nous avons retracé l'émergence historique du concept de RSE, depuis ses premières expressions philanthropiques du XIX^e siècle jusqu'à sa formalisation académique avec les travaux fondateurs de Howard Bowen (1953), en passant par les grandes étapes de sa consolidation théorique et normative à travers des référentiels internationaux tels que l'ISO 26000, le Global Compact et les Objectifs de Développement Durable.

Nous avons ensuite mis en lumière le contexte algérien, en analysant les facteurs structurels qui ont favorisé l'intégration progressive de la RSE dans le tissu économique national, notamment à travers l'adhésion aux conventions internationales du travail, le dispositif législatif national et les initiatives institutionnelles telles que le programme RS-MENA et la plateforme de l'IAEGF.

La troisième section a permis d'examiner les modalités d'incorporation de la RSE au sein de la fonction RH, en mobilisant le modèle de Dave Ulrich qui repositionne le DRH comme acteur stratégique, agent de changement et garant de l'équilibre entre performance économique et engagement sociétal. Nous avons par ailleurs exploré les différentes étapes de conception et de déploiement d'une stratégie RSE, à travers le Système de Management

Intégré et Responsable (SMI-R) et les typologies comportementales proposées par Capron, Quairel-Lanoizelée, Martinet et Payaud.

Enfin, l'analyse de la relation GRH-RSE, illustrée à travers les tableaux de (Trébucq & Demerssman, 2023), a révélé une interdépendance dynamique et bidirectionnelle entre les deux champs, s'exprimant à travers quatre pratiques RH fondamentales recrutement, évaluation, rémunération et formation et déclinée selon trois approches managériales distinctes : instrumentale, intégrative et politique.

Au terme de ce chapitre, il apparaît clairement que la GRH ne constitue pas un simple vecteur opérationnel de la RSE, mais en représente un levier stratégique central, dont l'efficacité dépend étroitement des orientations managériales, des outils de pilotage mobilisés et du cadre de gouvernance propre à chaque organisation. C'est précisément cette articulation théorique que le chapitre suivant cherchera à confronter à la réalité empirique, à travers l'étude de cas de GB Foods Algérie.

Chapitre 2 : Démarche méthodologique et analyse des résultats de l'étude de cas (GB Foods Algérie)

Dans ce chapitre, nous présentons le cadre méthodologique de l'étude ainsi que les résultats obtenus, en examinant le rôle de la gestion des ressources humaines dans la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises au sein de GB Foods Algérie (Jumbo).

Le chapitre s'organise en trois sections. La première offre une présentation de l'organisation étudiée, en décrivant ses caractéristiques organisationnelles et ses activités afin de contextualiser l'investigation. La deuxième expose la méthodologie adoptée, en précisant la posture épistémologique et l'approche méthodologique retenues offre une présentation de l'organisation étudiée, en décrivant ses caractéristiques organisationnelles et ses activités afin de contextualiser l'investigation. La troisième est consacrée à l'exposition et à la discussion des résultats, en croisant les données de terrain issues des entretiens semi-directifs et de l'observation directe avec le cadre théorique, en vue de l'interprétation des résultats et de la réponse à la problématique de recherche.

1 Section 1 : Présentation de l'Organisme d'Accueil — GB Food (Jumbo)

1.1 Présentation du terrain de recherche

Dans cette section, nous présenterons l'organisme d'accueil au sein duquel nous avons effectué notre stage de fin d'études, à savoir GB Foods Algérie, opérant sous la dénomination commerciale Jumbo. Nous aborderons successivement son histoire et son développement, sa définition et ses activités, sa structure organisationnelle, ainsi que ses orientations stratégiques en matière de ressources humaines et de responsabilité sociale.

1.2 Présentation de GB Foods Algérie (SPA SFCPA)

1.2.1 Histoire et création de GB Foods en Algérie :

L'histoire de GB Foods en Algérie remonte à 1992, date à laquelle l'entreprise a fait son entrée sur le marché algérien grâce à un modèle d'importation solide. Ce modèle résilient a permis à l'entreprise de traverser les périodes les plus difficiles tout en saisissant les opportunités commerciales disponibles.

Les étapes clés de son développement se présentent comme suit :

Tableau 8 : Les étapes clés de l'évolution historique de GB Foods en Algérie (1992-2020)

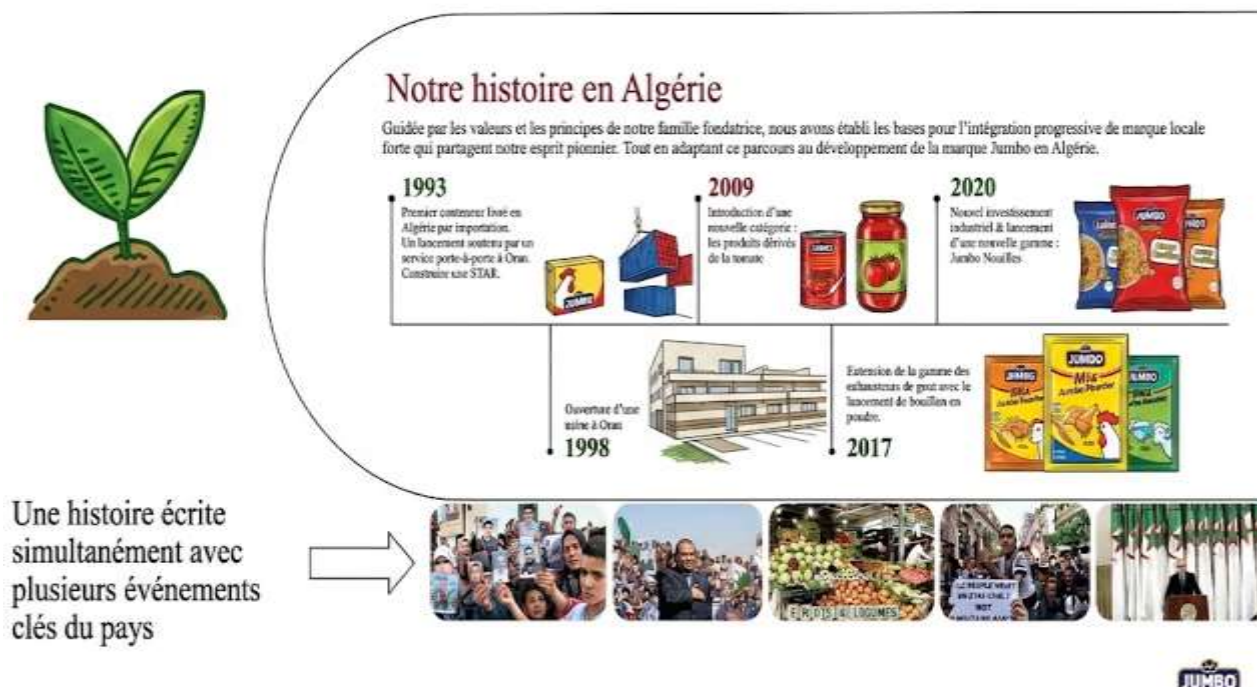
Année	Événement
1992	Entrée sur le marché algérien par importation
1993	Premier conteneur livré en Algérie, avec un service porte-à-porte à Oran. Début de la construction de la marque « STAR »
1998	Extension de la gamme avec le lancement du bouillon en poudre
2009	Introduction d'une nouvelle catégorie : les produits dérivés de la tomate
2017	Ouverture d'une usine à Oran
2020	Nouvel investissement industriel et lancement d'une nouvelle gamme : Jumbo Nouilles

Source : Établi par nos soins sur la base des documents internes de l'entreprise GB Foods, 2026.

Figure 4: Chronologie des jalons historiques de GB Foods en Algérie

Notre histoire en Algérie : les key milestones

GB FOODS Algérie



Source : Documents internes de l'entreprise GB Foods, 2026.

1.2.2 Définition et identité de GB Foods Algérie :

GB Foods est un groupe agroalimentaire international dont la filiale algérienne opère sous la forme juridique de Société Par Actions (SPA SFCPA). Elle est connue sur le marché algérien sous la marque Jumbo, perçue par les consommateurs comme une marque 100% locale, témoignant d'une intégration profonde dans le tissu culturel et culinaire algérien.

L'entreprise se distingue par sa capacité à rendre l'alimentation accessible, en adaptant ses recettes aux saveurs et aux habitudes culinaires locales, et en plaçant le consommateur au cœur de sa stratégie d'innovation.

1.2.3 GB Foods Algérie en chiffres :

À ce jour, GB Foods Algérie présente les indicateurs suivants qui témoignent de son positionnement solide sur le marché :

Figure 5: Les indicateurs clés de performance de GB Foods Algérie



Source : Documents internes de l'entreprise GB Foods, 2026.

1.2.4 Les activités et gammes de produits :

GB Foods Algérie structure son activité autour de trois familles de produits, constituant les piliers de son portefeuille :

1. Bouillon cube & poudre — 1er contributeur en volume

Le bouillon cube Jumbo constitue le produit phare de l'entreprise et le principal vecteur de son leadership sur le marché des aides culinaires en Algérie.

2. Nouilles & soupes — 2ème contributeur en volume

Lancées en 2020, les Jumbo Nouilles représentent le dernier investissement industriel majeur de l'entreprise sur le marché algérien.

3. Tomate en purée/sauce — 3ème contributeur en volume

Introduite en 2009, cette catégorie positionne l'entreprise comme challenger sur un marché à forte concurrence tarifaire.

Figure 6 : Les principales gammes de produits de GB Foods Algérie.



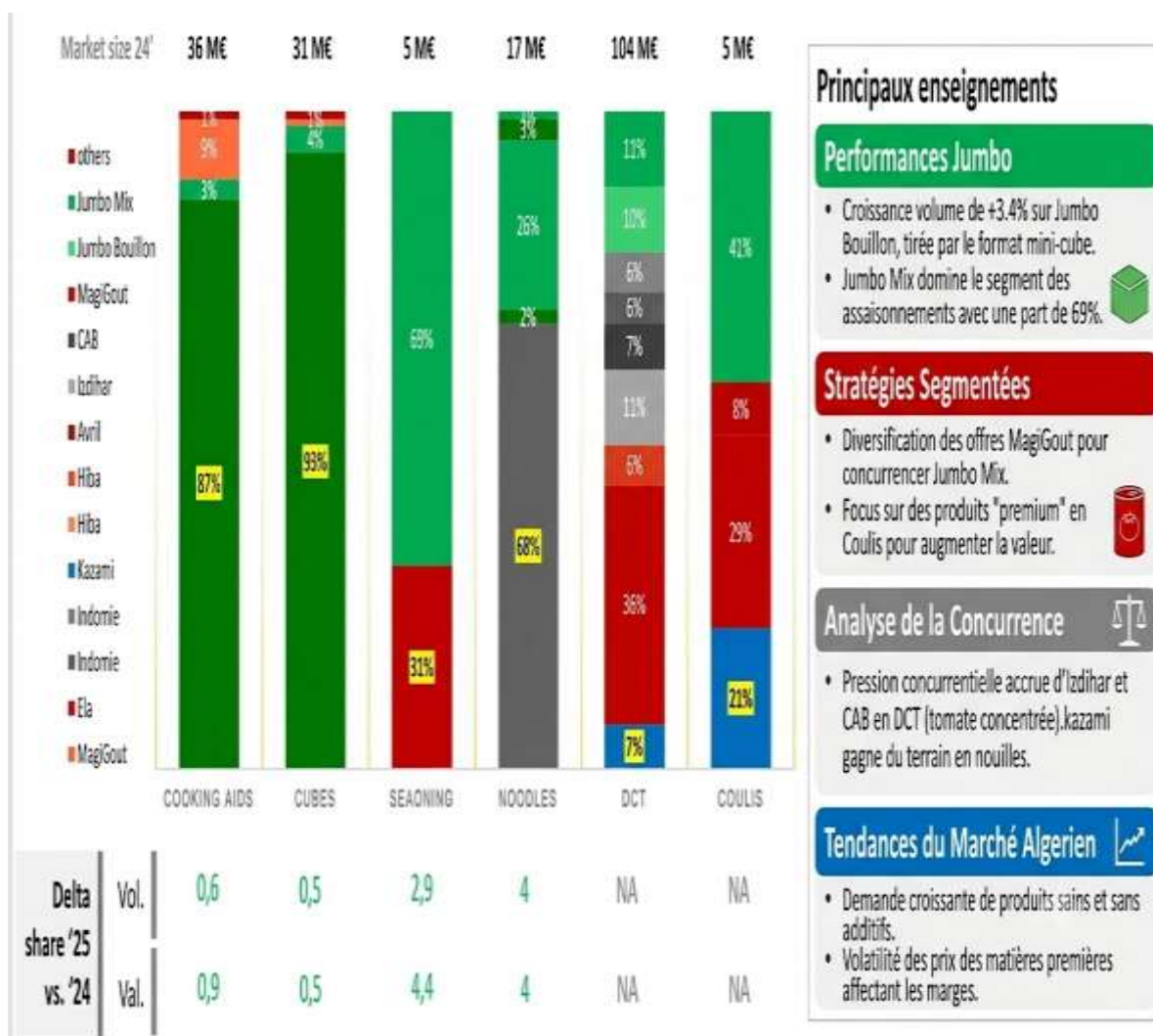
Source : Documents internes de l'entreprise GB Foods, 2026.

1.2.5 Positionnement concurrentiel et parts de marché :

Sur le plan concurrentiel, GB Foods Algérie conserve une position de leader dans les aides culinaires tout en creusant l'écart avec la concurrence dans les segments cubes et nouilles. Les principaux enseignements de l'analyse des parts de marché (données 2025) sont les suivants :

- Leadership solide dans les aides culinaires et les nouilles, avec une croissance régulière
- Dynamisme des assaisonnements, notamment grâce à la gamme Jumbo Mix et ses formats variés
- Résilience des cubes malgré un marché en légère baisse, nécessitant un repositionnement stratégique
- Pression concurrentielle sur le segment tomate, avec un besoin de stratégies axées sur la valeur

Figure 7: Parts de marché de GB Foods par catégorie de produits.



Source : Documents internes de l'entreprise GB Foods, 2025.

1.2.6 La structure organisationnelle et les orientations stratégiques RH :

1. La philosophie de performance

GB Foods Algérie s'inscrit dans une culture d'entreprise orientée vers la performance et l'entrepreneuriat. Le groupe a développé un système de gestion de la performance reposant sur deux dimensions complémentaires :

- Le « WHAT » : les objectifs annuels fixés selon la méthodologie SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), en cascade depuis les priorités stratégiques du groupe jusqu'aux objectifs individuels
- Le « HOW » : les comportements et compétences de leadership, évalués selon un référentiel de 7 compétences clés (The Core 7)

Figure 8: Les dimensions du système de gestion de la performance chez GB



Source : Documents internes de l'entreprise GB Foods, 2026.

1.2.7 Les 7 compétences de leadership (The Core 7) :

Le groupe GBfoods Africa a défini un référentiel de compétences managériales unifié, déployé en Algérie à compter de 2026, comprenant sept compétences fondamentales :

Tableau 9 : Le référentiel des 7 compétences de leadership (The Core 7) de GB Foods.

Compétence	Description synthétique
État d'esprit entrepreneurial	Voir les opportunités là où d'autres voient des obstacles ; persévérance et créativité
Agilité d'apprentissage	Apprendre rapidement des expériences et s'adapter en permanence
État d'esprit centré sur le consommateur	Placer le consommateur au cœur de chaque décision
Sens de l'urgence	Agir avec intention et rapidité ; valoriser le progrès sur la perfection
Agent de changement	Inspirer et guider les autres vers de nouvelles façons de penser et de travailler
Prise de risque mesurée	Équilibrer audace et planification rigoureuse
Talent passionné	Découvrir, cultiver et célébrer le potentiel des collaborateurs

Source : Établi par nos soins sur la base des documents internes de l'entreprise GB Foods, 2026.

1.2.8 La stratégie RSE de GB Foods Algérie : Diversité, Équité et Inclusion (DEI)

Dans le cadre de sa politique de Responsabilité Sociale des Entreprises, GB Foods Africa a élaboré une stratégie DEI 2026-2030 (Diversity, Equity and Inclusion), directement alignée sur l'agenda de durabilité du groupe. Cette stratégie repose sur trois piliers :

Pilier 1 — Équipes et leaders inclusifs :

L'entreprise vise à augmenter son score DEI interne de +2% chaque année, à travers des formations annuelles sur l'inclusion pour l'ensemble des collaborateurs, et la création de groupes de ressources pour les employés (Ladies@GB, Men@GB). En 2024, 78% des employés déclarent adhérer aux valeurs DEI, et 87% affirment pouvoir être eux-mêmes au travail.

Pilier 2 — Équipes diversifiées :

L'entreprise s'est fixé comme objectif d'augmenter la représentation féminine dans les postes de leadership, avec un objectif de parité de 25% de femmes dans les effectifs d'ici 2030. La Business Unit Algérie présente actuellement un taux de féminisation de 8%, ce qui constitue un axe d'amélioration prioritaire.

Pilier 3 — Environnement équitable :

GB Foods s'engage à garantir l'équité salariale à tous les niveaux hiérarchiques, à travers un projet de job leveling en cours, une politique de congé parental, des arrangements de travail flexibles, et une tolérance zéro envers le harcèlement et la discrimination.

1.2.9 Présentation de la Direction des Ressources Humaines de GB Foods Algérie :

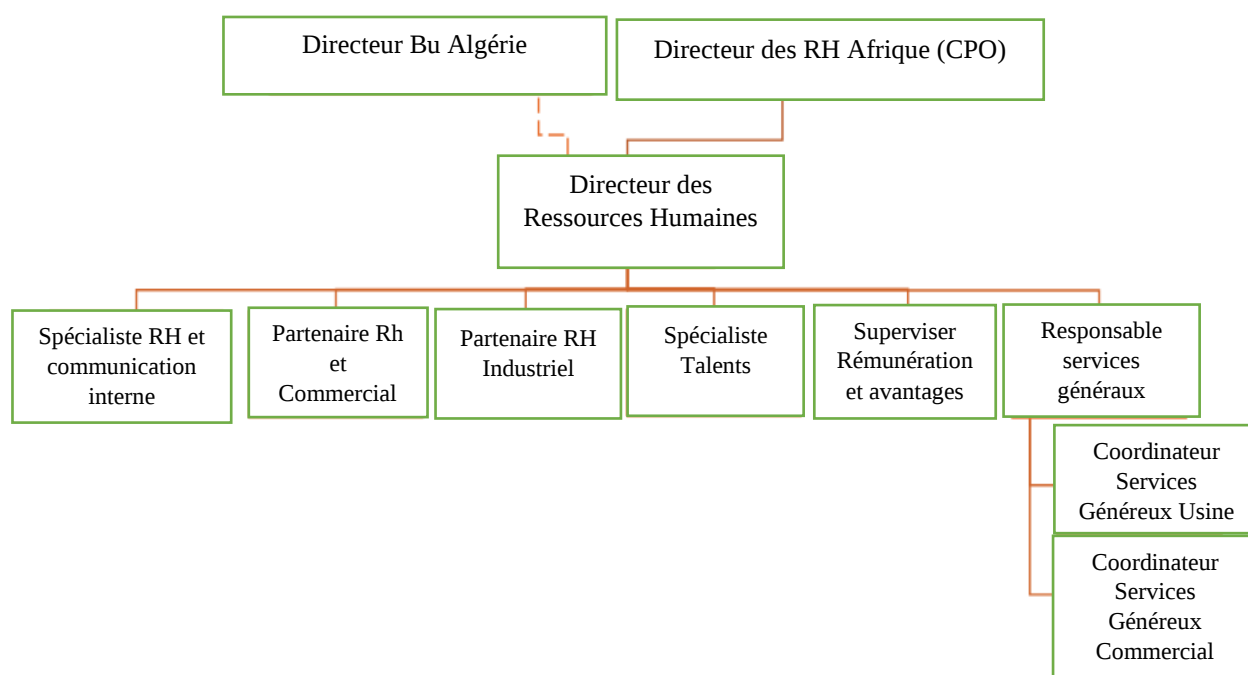
Au-delà des orientations stratégiques présentées précédemment, la Direction des Ressources Humaines constitue la structure opérationnelle chargée de traduire ces ambitions en actions concrètes au quotidien. Elle s'appuie pour ce faire sur un effectif de 400 collaborateurs affichant un taux d'engagement de 86%, indicateur clé de l'efficacité de sa politique RH.

Ses missions s'articulent directement autour de la spécialisation de ses six pôles : la gestion de la rémunération et des avantages sociaux, l'accompagnement RH des équipes commerciales et industrielles, la communication interne, la supervision des services généraux, ainsi que l'acquisition et le développement des talents.

➤ Structure organisationnelle de la Direction des Ressources Humaines

La Direction des Ressources Humaines repose sur un double rattachement : hiérarchiquement au Directeur Général BU Algérie, et fonctionnellement au Directeur des Ressources Humaines Afrique (CPO), matérialisé dans l'organigramme par une ligne en pointillés entre les deux entités supérieures.

Schéma 11: Organisation des ressources humaines-GB FOODS Algérie



Source : Direction des Ressources Humaines, GB Foods Algérie (SPA SFCPA)

Comme le montre la figure ci-dessus, sous la coordination du Directeur des Ressources Humaines, six pôles spécialisés assurent la mise en œuvre opérationnelle .

1.2.10 Analyse globale et pertinence du terrain d'étude :

L'analyse croisée de la structure organisationnelle de GB Foods Algérie et de celle de sa Direction des Ressources Humaines permet de dégager quatre constats qui fondent la pertinence de ce terrain d'étude.

Premièrement, le double rattachement de la Direction RH hiérarchique au Directeur Général BU Algérie et fonctionnel au CPO Afrique garantit un alignement permanent entre les politiques RH locales et les orientations stratégiques du groupe, faisant de cette direction un maillon essentiel entre la stratégie globale et les pratiques organisationnelles quotidiennes.

Deuxièmement, la spécialisation entre Partenaire RH Commercial et Partenaire RH Industriel démontre une capacité d'adaptation différenciée aux réalités de chaque segment d'activité, renforçant l'efficacité du déploiement des pratiques RSE au sein des différentes branches de l'entreprise.

Troisièmement, la présence conjointe d'un Spécialiste Talents et d'un Spécialiste RH & Communication Interne au sein de la même structure assure la diffusion des valeurs et des engagements RSE du groupe notamment la stratégie DEI 2026-2030 et le référentiel The Core 7 auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Quatrièmement, avec un taux d'engagement de 86%, une marque perçue comme 100% locale et un engagement institutionnel documenté en matière d'équité et d'inclusion, GB Foods Algérie présente toutes les caractéristiques d'une organisation dans laquelle la GRH joue effectivement un rôle stratégique dans la mise en œuvre des principes de la RSE.

Ces éléments font de GB Foods Algérie, et plus particulièrement de sa Direction des Ressources Humaines, un terrain d'étude particulièrement pertinent et approprié pour répondre à notre question de recherche centrale .

2. Section 2 : La Méthodologie de Recherche

2.1 La Posture Épistémologique

2.1.1 Définition et importance :

Préalablement à toute démarche de recherche scientifique, il convient de s'interroger sur les fondements même de la production de la connaissance. Piaget (1967), cité par (Avenier & Gavard-Perret, 2008), définit l'épistémologie comme l'étude de la constitution des connaissances valables, en répondant à trois questions fondamentales : qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Quelle est sa valeur ? Dans la mesure où la finalité de toute recherche est précisément d'élaborer des connaissances, tout chercheur se doit d'interroger les hypothèses fondamentales sur lesquelles repose sa conception du savoir, ainsi que ce qui en fonde la valeur (Avenier & Gavard-Perret, 2008).

Dans cette logique, (ER Rays, Ait Lemqeddem, & Ezzahiri, 2022) soulignent que la posture épistémologique constitue l'étape primordiale qui permet au chercheur de se focaliser sur un positionnement adapté pour mener à bien son travail scientifique. Cette posture peut être définie, (EL Hassani, 2023), comme un cadre de référence structurant dans lequel s'inscrivent l'ensemble des choix théoriques et méthodologiques du chercheur. (Avenier & Gavard-Perret, 2008) ajoutent à cet égard que les choix épistémologiques d'un chercheur déterminent directement ses pratiques de recherche, ses énoncés et ses critères de validité des résultats.

Par ailleurs, (Charmillot, 2021) précise que définir une posture de recherche constitue une nécessité absolue pour tout chercheur, car l'activité scientifique repose sur des principes épistémologiques, théoriques, méthodologiques et techniques dont il convient de rendre compte, afin non seulement de valider les connaissances produites, mais également de discuter de leurs fondements et de leur mode de construction.

2.1.2 Les paradigmes épistémologiques en sciences sociales :

Un paradigme désigne, au sens de Kuhn (1962), cité par (Avenier & Gavard-Perret, 2008), une constellation de croyances, de valeurs et de techniques partagées par une communauté scientifique donnée. (Avenier & Gavard-Perret, 2008) soulignent que tout chercheur en sciences de gestion, et plus largement en sciences humaines et sociales, doit être conscient qu'il peut produire des représentations très diverses d'un même phénomène selon le paradigme dans lequel il inscrit sa recherche.

Sur le plan structurel, (Charmillot, 2021), s'inspirant du schéma de De Bruyne, Herman et De Schoutheete (1974), précise que toute démarche scientifique repose sur quatre pôles interdépendants : le pôle épistémologique, le pôle théorique, le pôle morphologique et le pôle technique. C'est le pôle épistémologique qui détermine le paradigme à l'intérieur duquel le chercheur situe l'ensemble de sa démarche (Charmillot, 2021).

En sciences sociales, (EL Hassani, 2023) distingue deux grandes familles de paradigmes. D'un côté, le paradigme explicatif, dit positiviste, repose sur une conception objective de la réalité dont les lois peuvent être découvertes par la science, en mobilisant prioritairement des méthodes quantitatives telles que l'expérimentation et l'analyse statistique. De l'autre côté, le paradigme compréhensif, dit interprétativiste, considère que la réalité est subjective et que les comportements humains ne peuvent être appréhendés qu'à travers l'interprétation des significations que les individus leur attribuent, en recourant à des méthodes qualitatives telles que l'entretien, l'observation et l'analyse documentaire (EL Hassani, 2023).

2.1.3 Notre positionnement : le paradigme interprétativiste :

Notre recherche s'inscrit dans le paradigme interprétativiste. Ce positionnement est pleinement cohérent avec notre objet d'étude : il ne s'agit pas de mesurer des variables ni de tester des hypothèses statistiques, mais de comprendre et d'interpréter la manière dont les acteurs de la GRH au sein de GB Food (Jumbo) perçoivent, mobilisent et concrétisent les pratiques de RSE dans leur quotidien organisationnel.

2.2 L'Approche Méthodologique

2.2.1 Le choix de la méthode qualitative :

En cohérence avec la posture interprétativiste adoptée, notre étude recourt à une approche qualitative. (EL Hassani, 2023), s'appuyant sur Glaser et Strauss (1967), définit la recherche qualitative comme tout type de recherche produisant des données qui ne sont pas issues de procédures statistiques ou d'autres moyens de quantification. Cette approche vise à décrire, explorer et comprendre les phénomènes dans leur contexte naturel, le chercheur se positionnant en observateur et interprète du milieu étudié, sans chercher à le contrôler ni à le modifier (EL Hassani, 2023).

La logique qui sous-tend cette approche est de nature inductive : il s'agit de partir de la réalité empirique pour faire émerger progressivement des éléments de compréhension, les résultats naissant au fil du processus de recherche à partir de l'interaction entre le chercheur et son terrain (EL Hassani, 2023). Ce mode de raisonnement est pleinement adapté à notre démarche, qui ne vise pas à tester des hypothèses préétablies, mais à construire une compréhension approfondie et contextualisée des pratiques de GRH en matière de RSE au sein de GB Food (Jumbo).

(ER Rays, Ait Lemqeddem, & Ezzahiri , 2022) confirment par ailleurs que le choix de l'orientation méthodologique est indissociable des finalités de la recherche et de son ancrage théorique. Notre étude ne cherchant pas à quantifier des variables ni à établir des relations causales, mais bien à explorer un phénomène organisationnel dans sa complexité, le recours à une méthodologie qualitative s'impose comme le choix le plus pertinent.

2.2.2 La Stratégie de Recherche : L'Étude de Cas :

Notre recherche mobilise une stratégie d'étude de cas unique centrée sur GB Food (Jumbo). Ce choix est pleinement cohérent avec notre démarche inductive et qualitative, en ce qu'il permet d'examiner un phénomène particulier dans son environnement organisationnel et social réel, à partir de données collectées directement auprès des acteurs concernés.

2.2.3 Les Outils de Collecte des Données :

Conformément à l'approche qualitative retenue, nous avons mobilisé deux outils complémentaires de collecte des données. (EL Hassani, 2023) identifie l'observation, l'entretien comme les techniques de base de la recherche qualitative, soulignant qu'un aspect

commun à ces sources d'information réside dans le fait que l'analyse dépend essentiellement des capacités intégratrices et interprétatives du chercheur.

L'entretien semi-directif constitue notre outil principal. (EL Hassani, 2023) précise que l'entretien peut revêtir différentes formes directif, semi-directif, libre ou collectif et que son objectif fondamental est de produire de la théorie à travers une articulation fine entre les données recueillies et les hypothèses émergentes. Cet outil nous a permis d'interroger les responsables RH et les parties prenantes internes de GB Food (Jumbo) sur leur perception et leur mise en œuvre des pratiques RSE.

L'observation directe a complété les entretiens en nous permettant d'appréhender les pratiques de GRH dans leur contexte naturel et quotidien (EL Hassani, 2023) souligne que l'observation permet au chercheur de décrire le contexte et les états des lieux, en lui offrant la possibilité d'embrasser l'ensemble du terrain dans sa dimension concrète et vécue.

2.2.4 Analyse des données :

L'analyse des données collectées a été réalisée à travers une approche qualitative à visée inductive, reposant sur l'analyse de contenu des entretiens semi-directifs ainsi que des observations de terrain. Cette démarche inductive a permis de faire émerger les principaux thèmes à partir des discours des interviewés, sans recourir à des catégories prédéfinies. Les thèmes identifiés sont ainsi qualifiés de « thèmes émergents », dans la mesure où ils ont été construits progressivement à partir des données recueillies. Cette méthode vise à structurer et interpréter les informations collectées en mettant en évidence les perceptions, les pratiques et les représentations des acteurs en lien avec la problématique de recherche.

3. Section 3: Présentation et interprétation des données empiriques

3.1 Cadre de collecte des données et constitution de l'échantillon

Dans cette section, nous exposons une analyse et une discussion des résultats obtenus avec le déroulement du processus de l'entretien, de l'observation de terrain , ainsi que l'échantillonnage utilisé pour produire les résultats présentés ci-dessous. Nous avons choisi de conduire des entretiens physiques semi-dirigés pour notre étude, d'une durée approximative de 45 minutes à une heure. Nous n'avons pas spécifié de temps précis pour permettre aux participants de répondre de manière ouverte et libre aux questions posées. Afin d'assurer la fiabilité des résultats, les réponses des participants ont été transcrites telles quelles, sans aucune modification.

En ce qui concerne l'échantillonnage, nous avons sélectionné des responsables directement en charge des principales fonctions RH au sein de GB Foods Algérie, ayant une connaissance approfondie des pratiques de gestion des ressources humaines. Cette décision a été prise afin d'obtenir des perspectives différentes et complémentaires et d'assurer la qualité de nos recherches.

Remarque : Le critère du poste occupé n'a pas été retenu dans la sélection de l'échantillon. L'approche adoptée repose plutôt sur la répartition fonctionnelle des activités des ressources humaines, en ciblant les responsables du recrutement, de la rémunération, de la formation et de l'évaluation, afin d'obtenir une vision globale et intégrée des fonctions RH.

Tableau 10 : Les caractéristiques des interviewés

Genre	Fonction	Expérience	Date et Durée de l'entretien
Femme	Responsable Recrutement	13 ans	14 /04/2026 40 min
Homme	Responsable Rémunération	3 ans	14/04/2026 45 min
Femme	Responsable evaluation de la performance	7 ans	15/04/2026 1h
Homme	Rresponsable de la formation	16 Ans	12/04/2026 1h

Source : Élaboré par nous-mêmes

3.1.1 Analyse thématique croisée des entretiens semi-directifs :

Tableau 11 : Synthèse des résultats des entretiens par analyse thématique croisée

Thèmes \ Responsables	Responsable Recrutement	Responsable Rémunération	Responsable Évaluation	Responsable Formation
Rôles assumés par la GRH	-Initiateur et coordinateur -Garant des valeurs -Un rôle stratégique ancré dans la stratégie globale du groupe GB Foods.	-Rôle intégrateur : assurer une rémunération cohérente avec les valeurs sociales de l'entreprise -Un rôle de promotion de la justice sociale -Rôle de garant de l'équité : correction des écarts, transparence salariale	-Rôle de régulation des comportements. -Outil stratégique : bien que le rôle d'exécution subsiste dans certains cas -Garant de la culture RSE : via Work Vivo et les rappels périodiques	-Diffuseur de culture RSE : formation et sensibilisation comme vecteurs de changement -Agent de changement : accompagnement de la résistance organisationnelle -Rôle stratégique : encourager les collaborateurs à s'approprier les valeurs RSE
Contribution concrète des pratiques RH	-Mise en place d'un recrutement inclusif fondé sur des critères RSE, incluant l'éthique, la promotion de la diversité et l'accès équitable des femmes aux postes de direction.	-Intégration des critères RSE dans la rémunération : (Égalité hommes/femmes, non-discrimination, respect des grilles salariales et conventions collectives ; Objectifs liés aux comportements responsables intégrés pour les postes managériaux) -Mise en place de mécanismes de reconnaissance. -Équité et transparence des grilles salariales, des procédures de validation et des révisions périodiques.	-Intégration des indicateurs quantitatifs dans la RSE. -Intégration de critères qualitatifs dans le processus d'évaluation. -Articulation avec les décisions RH. -La diffusion de la culture de la RSE via les plateformes de communication interne, accompagnée de l'évaluation de l'application des contenus des sessions de sensibilisation.	-Mise en place de dispositifs de formation en RSE -Réorientation des priorités de formation en cohérence avec les exigences de la RSE -Mesure de l'impact des actions RSE

		-Réalisation d'ajustements, incluant la correction des écarts et l'intégration des critères de la RSE.		
Contraintes limitant le rôle stratégique	-Contraintes financières : budget alloué limité et plafonné. -Contraintes liées aux valeurs : des candidats écartés malgré un solide parcours académique -Contrainte structurelle : absence de service dédié à la GRH. -Cadre législatif : Soutient l'application de la RSE	-Contrainte principale : Risque de réduction de la RSE à un simple outil de communication, nécessitant une intégration effective dans les pratiques quotidiennes. - Cadre législatif : Soutient l'application de la RSE	-Contraintes financières. -Ressources internes insuffisantes et absence de personnel dédié à la RSE -Difficulté à identifier et sélectionner les partenaires externes appropriés. -Résistance culturelle initiale aux critères RSE, suivie d'une appropriation progressive une fois intégrés dans les pratiques professionnelles quotidiennes. -Cadre législatif : Soutient l'application de la RSE	-Résistance organisationnelle : difficulté d'acceptation du changement par certains employés. -Insuffisance de la formation, nécessitant un soutien des politiques managériales ainsi que des systèmes d'évaluation et de suivi. -Cadre législatif : Soutient l'application de la RSE

Source : Établi par nos soins sur la base des entretiens

3.1.2 Synthèse des observations ethnographiques de terrain:

Tableau 12 : Synthèse des observations de terrain relatives aux rôles de la GRH dans la mise en œuvre de la RSE.

Axes de recherche	Observations de terrain (GB Foods)
Rôles assumés par la DRH	Rôle d'initiateur et coordinateur : Le Directeur des Ressources Humaines a lui-même organisé, en coordination avec un prestataire externe spécialisé, les sessions de sensibilisation au tri sélectif des déchets destinées à l'ensemble du personnel. Le Directeur des Ressources Humaines a conduit en personne la réunion avec l'organisme partenaire chargé des campagnes de santé (Octobre Rose, Novembre Bleu), négociant les modalités de partenariat et l'aménagement d'un espace de détente pour les employés. Le Directeur des Ressources Humaines a participé à la réunion avec la Directrice RH du Groupe Africa portant sur la distribution du Questionnaire annuel fondé sur des critères d'évaluation RSE Rôle de garant d'un environnement inclusif : L'environnement de travail observé directement présente une diversité prononcée en termes de genre, d'âge, de culture et d'origine géographique, sans qu'aucune forme de discrimination n'ait été relevée. L'entreprise dispose d'une plateforme de signalement du harcèlement spécifiquement accessible aux femmes, attestant d'un engagement institutionnel en faveur d'un environnement de travail sécurisé. Rôle stratégique et de pilotage : La réunion avec la Direction RH Groupe Africa a révélé l'existence d'un questionnaire annuel comportant des critères d'évaluation liés à la responsabilité sociale, dont les résultats sont prévus pour être présentés officiellement en juillet, traduisant une démarche de pilotage structurée à l'échelle du Groupe.
Contribution concrète des pratiques RH	Pratique environnementale — Tri sélectif des déchets : Observation directe d'une session de sensibilisation au tri des déchets animée par un prestataire externe spécialisé, réunissant l'ensemble des employés de bureau. Le prestataire a présenté les impacts environnementaux du mauvais traitement des déchets. À l'issue de ces sessions, des conteneurs de tri sélectif spécifiques à chaque type de déchet ont été installés dans les locaux : papier, plastique, bouchons d'emballages, etc. Un contrat a été conclu avec le prestataire pour une collecte mensuelle des déchets triés, financée par l'entreprise. Le prestataire bénéficie également de la valorisation des matières recyclables (plastique, etc.), créant ainsi une double valeur économique et environnementale. Pratique sociale- Bien-être et santé des employés : Participation directe à la réunion entre le Directeur RH et l'organisme partenaire chargé des événements de santé. Cet organisme organise des campagnes thématiques (Octobre Rose, Novembre Bleu) incluant la présence de médecins

	spécialisés et des actions de sensibilisation et de dépistage au bénéfice des employés. Lors de cette réunion, un accord a été formalisé pour l'aménagement d'un espace de détente et de loisirs au sein des locaux de l'entreprise, dans le cadre d'une politique de qualité de vie au travail. Pratique sociale -Avantages en nature : L'entreprise distribue mensuellement à l'ensemble de ses employés une sélection de ses propres produits à titre gratuit, constituant une forme de rémunération non financière et valorisant le sentiment d'appartenance organisationnelle. Diversité et inclusion : L'observation directe du milieu de travail confirme la présence d'une diversité culturelle, générationnelle et de genre : femmes et hommes, différentes tranches d'âge, origines géographiques et culturelles variées, sans qu'aucune discrimination n'ait été constatée. Existence d'une plateforme dédiée au signalement du harcèlement, accessible aux femmes, opérationnelle au sein de l'entreprise. Pilotage et évaluation des pratiques RSE : Participation à la réunion entre le Directeur RH de GB Foods Algérie et la Directrice RH du Groupe Arica, au cours de laquelle a été présenté un questionnaire annuel distribué aux employés (White Collar / Blue Collar) comportant des critères d'évaluation liés à la responsabilité sociale, couvrant les thématiques : diversité et inclusion, durabilité, éthique et conformité, bien-être, leadership et développement. Les résultats de ce questionnaire sont prévus pour être présentés officiellement en juillet, traduisant une démarche de mesure et de suivi des engagements RSE inscrite dans une logique d'amélioration continue
Contraintes limitant le rôle stratégique	Absence de service RSE formalisé : Aucun service ou département dédié exclusivement à la RSE n'a été observé dans la structure organisationnelle. L'ensemble des initiatives RSE observées sont portées et coordonnées directement par le Directeur des Ressources Humaines, en collaboration avec des prestataires et partenaires externes. Dépendance aux initiatives individuelles : Les pratiques RSE observées reposent en grande partie sur la motivation personnelle et l'engagement du Directeur des Ressources Humaines, ce qui fragilise leur pérennité en l'absence d'une institutionnalisation formelle. Recours systématique aux prestataires externes : Pour la quasi-totalité des initiatives RSE observées (tri des déchets, campagnes de santé, animation d'événements), l'entreprise fait appel à des prestataires et partenaires externes, traduisant un déficit de ressources internes dédiées à ces actions. Pilotage encore en cours de structuration : Le questionnaire annuel RSE, bien qu'existant, n'a pas encore produit de résultats formellement communiqués en interne au moment des observations, les résultats étant attendus pour juillet. Cela indique que le système de mesure et de reporting RSE est encore en cours de consolidation.

Source : Établi par nos soins sur la base d'observation du terrain

3.1.3 Mise en perspective théorique des données collectées:

Après avoir examiné, dans le cadre théorique, la relation entre la gestion des ressources humaines et la responsabilité sociale des entreprises à travers ses fondements conceptuels, ses évolutions historiques et ses modèles d'intégration, le cadre empirique nous permet de confronter ces éléments théoriques à la réalité organisationnelle de GB Foods Algérie, terrain d'investigation de cette recherche.

L'analyse des données collectées s'est appuyée sur une approche interprétative, visant à comprendre le sens que les acteurs organisationnels attribuent à leurs pratiques RSE, à travers l'analyse des représentations discursives issues des entretiens semi-directifs menés auprès des quatre responsables RH, croisées avec les observations directes de terrain. Cette démarche nous a permis de structurer la lecture des résultats autour de trois axes correspondant aux sous-questions de recherche :

Le premier axe porte sur les rôles effectivement assumés par la GRH dans la mise en œuvre des principes de la RSE au sein de GB Foods Algérie, en cherchant à identifier la nature et l'étendue de ces rôles tels qu'ils sont vécus et exprimés par les acteurs eux-mêmes.

Le deuxième axe examine la contribution concrète des pratiques RH fondamentales (recrutement, rémunération, évaluation de la performance et formation) à l'application des principes de la RSE, en s'appuyant sur les représentations discursives des responsables et les observations de terrain.

Le troisième axe identifie les contraintes économiques, institutionnelles et culturelles qui limitent l'effectivité du rôle stratégique de la GRH, telles qu'elles sont perçues et décrites par les acteurs interrogés.

Cette structuration nous permettra, en confrontant les résultats empiriques aux cadres théoriques mobilisés, de répondre à la problématique centrale de cette recherche : Comment la gestion des ressources humaines peut-elle être considérée comme un outil stratégique pour la mise en œuvre des principes de la responsabilité sociale des entreprises au sein de l'organisation, et quelles sont les limites de sa contribution à la réalisation d'un développement organisationnel durable face aux contraintes économiques et institutionnelles existantes ?

3.1.4 Interprétation par axes de recherche : rôles, pratiques et contraintes:

Après avoir examiné, dans le cadre théorique, la relation entre la gestion des ressources humaines et la responsabilité sociale des entreprises à travers ses fondements conceptuels, ses évolutions historiques et ses modèles d'intégration, le cadre empirique nous permet de confronter ces éléments théoriques à la réalité organisationnelle de GB Foods Algérie, terrain d'investigation de cette recherche. L'analyse des données collectées s'est appuyée sur une approche interprétative, visant à comprendre le sens que les acteurs organisationnels attribuent à leurs pratiques RSE, à travers l'analyse des représentations discursives issues des entretiens semi-directifs menés auprès des quatre responsables RH, croisées avec les observations directes de terrain. Cette démarche nous a permis de structurer la lecture des résultats autour de trois axes correspondant aux sous-questions de recherche.

-Premier axe : Les rôles effectivement assumés par la GRH dans la mise en œuvre des principes de la RSE

Les résultats révèlent que la responsabilité sociale des entreprises constitue une composante pleinement ancrée dans la stratégie globale de l'organisation. Le Responsable Recrutement le confirme en ces termes : « La RSE est inscrite dans notre vision à long terme, dans nos décisions, et dans notre impact sur l'environnement et le milieu dans lequel nous opérons ». Cette représentation s'inscrit dans l'approche intégrative décrite par (Trébucq & Demerssman, 2023), selon laquelle la RSE n'est plus un simple outil de communication, mais est devenue un cadre de gouvernance partagée, fondé sur une imbrication dynamique entre la GRH et la RSE. Les observations de terrain renforcent cette orientation, notamment à travers l'existence d'un questionnaire annuel comprenant des critères d'évaluation liés à la RSE tels que : GB Foods se soucie-t-elle de votre sécurité et de votre santé ? Vous sentez-vous respecté au sein de GB Foods ? Que savez-vous des projets responsables futurs de l'entreprise ? GB Foods cherche-t-elle réellement à produire un changement positif ? dont les résultats sont officiellement présentés en juillet, dans une logique de suivi et de mesure continus, en conformité avec les exigences de la norme ISO 26000, explicitement mentionnée par le Responsable Rémunération : « Nous nous appuyons sur les conventions collectives, la législation nationale, et certaines normes internationales telles que l'ISO 26000, comme cadre permettant de définir une politique salariale cohérente et responsable ». S'agissant des rôles assumés par la GRH dans la mise en œuvre de la RSE, les résultats révèlent que le Directeur des Ressources Humaines endosse simultanément plusieurs rôles structurants. Un premier rôle d'initiateur et de coordinateur se manifeste à travers

l'organisation des sessions de sensibilisation environnementale en collaboration avec des prestataires externes spécialisés directement observé sur le terrain, la négociation de partenariats avec des organismes spécialisés dans le bien-être des employés, notamment les campagnes de santé thématiques Octobre Rose et Novembre Bleu incluant des consultations médicales spécialisées, ainsi que la supervision de la diffusion du questionnaire annuel RSE en coordination avec la Direction RH du Groupe Africa. Un deuxième rôle de garant des valeurs organisationnelles se manifeste à travers des pratiques de recrutement inclusives. Un troisième rôle de régulateur des comportements apparaît dans les systèmes d'évaluation et de formation. Ces rôles s'inscrivent dans la continuité de ceux identifiés par (Amokrane & Bekour, 2020), sur la base du modèle d'Ulrich (1997), notamment le rôle d'« agent du changement » qui place le capital humain au cœur des transformations organisationnelles.

Dans ce cadre, le Responsable Recrutement affirme que « le rôle de la GRH se traduit par des actions concrètes en matière de recrutement, de développement des compétences, d'équité, et d'égalité des chances pour tous », ce qui rejoint les conclusions de (Santana, Morales-Sánchez, & Pasamar, 2020), selon lesquelles « la GRH représente un outil stratégique central pour opérationnaliser la RSE au niveau stratégique ». Il est notable que deux des quatre répondants qualifient cette relation de « co-construction », soulignant que la GRH ne se contente pas d'appliquer mécaniquement les orientations RSE, mais participe activement à leur conception et à leur ancrage culturel, rejoignant en cela (Trébucq & Demerssman, 2023) qui théorisent cette évolution comme un passage vers une logique de co-construction et d'imbrication mutuelle.

-Deuxième axe : La contribution concrète des pratiques RH à l'application des principes de la RSE

Les résultats identifient le recrutement comme la pratique la plus aboutie. Le Responsable Recrutement indique qu'il intègre « l'éthique professionnelle, la sensibilité environnementale et l'esprit collaboratif » parmi les critères de sélection, soulignant que la diversité qu'elle soit géographique, de genre ou de situation personnelle « relève d'une politique réfléchie et délibérée, et non du hasard ». Les exemples empiriques illustrent clairement cette orientation : d'une part, le recrutement d'un cadre supérieur souffrant d'un trouble de la parole, en dépit de l'existence de candidats aux qualifications similaires, le Responsable Recrutement déclarant : « Notre responsabilité sociale exige précisément

d'ouvrir les opportunités à ces catégories et de ne pas les exclure de la vie professionnelle » ; d'autre part, l'acceptation conditionnelle d'un candidat ayant rendu des résultats positifs aux analyses toxicologiques, précisant qu'« il est accepté sous conditions, orienté vers un médecin spécialisé, bénéficie d'un suivi psychologique et de contrôles périodiques jusqu'à sa guérison, l'objectif étant de ne pas les exclure de la société et de leur offrir une chance de changement ». Ces pratiques reflètent une conception de la GRH comme vecteur d'inclusion sociale active, en cohérence avec les travaux de (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez, & Morin, 2008) qui affirment que « la RSE interne se concrétise à travers de véritables décisions RH, et non discursives », notamment à travers « la gestion de la diversité, le respect des droits et l'épanouissement professionnel ». Le programme d'onboarding renforce cette dynamique, le Responsable Recrutement précisant qu'ils « présentent les principes de l'entreprise, sa vision et ses codes de bonne conduite » dès la prise de poste. Les observations de terrain corroborent ces résultats à travers la diversité effective des effectifs femmes et hommes, différentes tranches d'âge, origines géographiques et culturelles variées et l'existence d'une plateforme dédiée au signalement du harcèlement, accessible aux femmes.

Sur le plan de la politique de rémunération, les résultats révèlent une intégration progressive des critères RSE. Le Responsable Rémunération affirme que « la politique salariale constitue une composante indissociable de notre approche RSE », ajoutant que « des objectifs liés aux comportements responsables sont intégrés dans certains postes, notamment managériaux ». Des mesures concrètes ont été relevées : correction des écarts salariaux injustifiés, intégration d'indicateurs RSE dans la part variable, amélioration de l'évaluation des fonctions à forte utilité sociale, avec la déclaration « des écarts ont été corrigés, des critères RSE ont été ajoutés dans la part variable, et certains emplois à fort impact social ont bénéficié d'une meilleure évaluation ». La rémunération non financière occupe une place significative : « la flexibilité des horaires, le télétravail, l'ambiance de travail, la reconnaissance managériale et les perspectives d'évolution font partie intégrante de notre politique de compensation », ajoutant que « les employés sont davantage motivés lorsqu'ils perçoivent que la politique salariale est juste et respectueuse des valeurs humaines », ce qui « renforce l'engagement et le sentiment d'appartenance ». Les observations de terrain corroborent cette orientation à travers la distribution mensuelle gratuite de produits de l'entreprise à l'ensemble des employés, constituant une forme tangible de reconnaissance non monétaire. Ces résultats s'inscrivent dans les conclusions de (Trébucq & Demerssman, 2023) relatives aux systèmes de rémunération orientés vers le long terme, et rejoignent (Bang, Choi, & Ahn,

2022), qui montrent que « l'articulation entre les pratiques RH et les initiatives RSE renforce significativement leur impact sur la performance organisationnelle ».

En matière d'évaluation de la performance, les résultats révèlent un dispositif reposant sur des indicateurs quantitatifs intégrant des dimensions RSE. Le Partenaire RH précise que « le taux d'accidents du travail permet d'évaluer le respect des procédures de sécurité, et le taux d'absentéisme est considéré comme un indicateur du niveau d'engagement des employés et des conditions de travail », ajoutant que « nous ne fondons pas notre évaluation sur le seul aspect économique ; d'autres facteurs entrent en ligne de compte, tels que les indicateurs de santé, de sécurité et la qualité ». Il précise par exemple qu'« un employé qui respecte les procédures de sécurité et contribue à la réduction des risques est considéré comme plus compétent et plus responsable, tandis que la notation d'un employé récidivant dans le non-respect des règles peut être revue à la baisse ». Les résultats RSE interviennent également dans les décisions de promotion : « lorsque deux candidats présentent des qualifications équivalentes, les résultats de l'évaluation RSE permettent de les départager ». Cette approche traduit une institutionnalisation progressive des valeurs RSE dans les systèmes d'évaluation, transformant celles-ci en outils de régulation organisationnelle, ce qui correspond au rôle décrit par (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez, & Morin, 2008) dans le cas (F6). L'utilisation de la plateforme Work Vivo observée directement sur le terrain assure un rappel continu des engagements RSE, illustrant le rôle de la GRH en tant qu'« intermédiaire cognitif traduisant des principes abstraits en compétences opérationnelles » (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez, & Morin, 2008).

Concernant la formation, les résultats montrent qu'elle demeure relativement peu formalisée, reposant principalement sur des actions de sensibilisation thématiques. Le Responsable Formation déclare que « la formation ne se limite plus aux aspects techniques ; elle englobe désormais la santé, la sécurité et la gestion des déchets, avec une importance accrue accordée aux sessions de sensibilisation ». Les observations de terrain confirment un résultat concret et abouti : les sessions de sensibilisation au tri sélectif des déchets, animées par un prestataire externe spécialisé, ont abouti à l'installation de conteneurs de tri par catégorie papier, plastique, bouchons d'emballages et à la mise en place d'un contrat de collecte mensuelle, le prestataire bénéficiant également de la valorisation des matières recyclables, créant ainsi une double valeur économique et environnementale. Ces éléments mettent en évidence le rôle déterminant de l'apprentissage organisationnel dans la réussite des démarches RSE, ce que (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez, & Morin, 2008) démontrent dans le cas (F3) en

soulignant qu'« il existe un lien de causalité entre l'apprentissage organisationnel et l'efficacité de la mise en œuvre ».

La résistance initiale au changement a été progressivement surmontée, le Responsable Formation précisant que « bien qu'un certain rejet ait été observé au début, les employés adoptent progressivement ces pratiques et développent une attitude plus positive ». Dans les situations de non-conformité grave telles que l'oubli d'extinction des machines « une intervention directe est menée, car il s'agit d'un manquement aux règles de sécurité, suivie d'un recadrage pour éviter la récurrence », incarnant le rôle de la GRH dans l'accompagnement de la transformation culturelle, tel que le décrit (Amokrane & Bekour, 2020)

-Troisième axe : Les contraintes limitant l'effectivité du rôle stratégique de la GRH

Les résultats identifient plusieurs contraintes limitant l'effectivité du rôle stratégique de la GRH. Le Responsable Évaluation énumère trois catégories principales : « premièrement les contraintes financières, car un budget est alloué qu'il convient de ne pas dépasser, même s'il est conséquent ; deuxièmement les ressources internes, qui nécessitent des personnes dédiées pour travailler sur les initiatives RSE ; troisièmement les partenaires externes, qu'il convient d'identifier et de sélectionner avec soin ». S'y ajoute l'absence d'une entité organisationnelle dédiée à la RSE, que le même responsable identifie comme une contrainte structurelle fondamentale : « le point d'amélioration qui mérite attention est la dédicace de ressources humaines autonomes à la RSE, ce qui n'a pas encore été réalisé elle demeure portée par les RH en partenariat avec les autres départements ». Une résistance culturelle au changement a été observée, notamment dans ses premières phases, ce que le Responsable Formation résume en déclarant que « la mise en œuvre des principes RSE se heurte parfois à des difficultés d'acceptation du changement, surmontées par la sensibilisation et la communication interne ». En revanche, l'ensemble des répondants s'accorde sur le fait que le cadre législatif national soutient l'application de la RSE, indiquant que les obstacles sont de nature organisationnelle et managériale plutôt que réglementaire. Cette appréciation rejoint l'analyse de (Dubrion, 2010), qui identifie « une tension fondamentale entre une logique interne et une logique externe » dans la relation GRH-RSE, et converge avec (Trébucq & Demerssman, 2023), qui précisent que « la capacité de la GRH à porter la RSE de l'intérieur est conditionnée par la disponibilité d'outils de mesure fiables et partagés », ce que (Santana, Morales-Sánchez, & Pasamar, 2020) identifient comme l'un des principaux

obstacles, observant « une ambiguïté manifeste dans la terminologie et une absence de consensus autour des outils d'évaluation ».

Au regard de l'ensemble de ces résultats, GB Foods Algérie se positionne à un niveau de maturité « intermédiaire avancé, voire avancé » en matière d'articulation entre GRH et RSE, selon les propres termes du Responsable Évaluation, qui précise que « l'entreprise est en avance par rapport aux autres organisations, dont beaucoup ne se préoccupent guère de la RSE ». Ce niveau de maturité se traduit par une GRH assumant un rôle stratégique structurant, porté par la conviction et l'implication personnelle du Directeur des Ressources Humaines, agissant simultanément comme initiateur, coordinateur, garant des valeurs et pilote des dispositifs de suivi conformément au modèle d'Ulrich (1997) mobilisé par (Amokrane & Bekour, 2020). Toutefois, cette maturité repose encore sur des initiatives individuelles plutôt que sur un cadre institutionnel formalisé, ce qui la rend fragile.

L'absence d'indicateurs RSE partagés, la faible formalisation du programme de formation et l'inexistence d'une entité dédiée à la RSE constituent des limites structurelles freinant une démarche pleinement proactive et durable, rejoignant (Santana, Morales-Sánchez, & Pasamar, 2020), selon lesquels la GRH socialement responsable « manque encore de maturité applicative », et confirmant ce que (Trébucq & Demerssman, 2023) théorisent : cette relation n'atteindra sa « pleine maturité opérationnelle » qu'à travers le développement d'outils de mesure fiables et d'une gouvernance RSE–GRH formalisée et partagée à l'échelle de l'organisation.

Conclusion

Cette recherche a visé à examiner dans quelle mesure la gestion des ressources humaines peut constituer un outil stratégique pour la mise en œuvre des principes de la responsabilité sociale des entreprises, et à identifier les limites de sa contribution effective face aux contraintes économiques et institutionnelles propres au contexte algérien. Pour y répondre, une démarche qualitative interprétative a été adoptée, reposant sur des entretiens semi-directifs menés auprès de quatre responsables RH de GB Foods Algérie (Jumbo), complétés par une observation directe de terrain. La confrontation de ces données empiriques au cadre théorique mobilisé a permis de structurer les résultats autour des trois sous-questions de recherche.

S'agissant des rôles assumés par la GRH dans la mise en œuvre de la RSE, les résultats révèlent que la fonction ressources humaines endosse simultanément plusieurs rôles structurants qui dépassent la simple exécution administrative : un rôle d'initiateur et de coordinateur, un rôle de garant des valeurs organisationnelles et un rôle de régulateur des comportements. Ces constats corroborent les conclusions d' (Amokrane & Bekour, 2020), selon lesquelles la GRH constitue l'acteur central de toute démarche responsable. Deux des quatre répondants qualifient cette relation de « co-construction », rejoignant (Trébucq & Demerssman, 2023) qui théorisent ce passage vers une « logique d'imbrication mutuelle » entre GRH et RSE. Toutefois, ces rôles demeurent tributaires de l'engagement personnel du Directeur des Ressources Humaines plutôt que d'un cadre institutionnel formalisé, ce qui interroge leur durabilité en l'absence d'une structure organisationnelle dédiée.

Concernant la contribution concrète des pratiques RH, l'analyse révèle des niveaux d'intégration variables. Le recrutement demeure la pratique la plus aboutie, intégrant des critères RSE explicites et une politique délibérée de diversité illustrée par des cas d'inclusion tangibles, en cohérence avec (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez, & Morin, 2008) qui affirment que « la RSE interne se concrétise à travers de véritables décisions RH ». La rémunération enregistre une intégration progressive à travers la correction des écarts salariaux, l'introduction de critères RSE dans la part variable et une rémunération non financière valorisant l'appartenance, confirmée par la distribution mensuelle de produits observée sur le terrain, conformément aux travaux de (Bang, Choi, & Ahn, 2022). L'évaluation intègre des indicateurs quantitatifs responsables renforcés par la plateforme Work Vivo, illustrant le rôle de la GRH en tant qu'« intermédiaire cognitif » (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez, & Morin, 2008). La formation demeure la pratique la moins structurée, reposant sur des sessions de sensibilisation thématiques dont l'impact reste positif

comme en témoigne le système opérationnel de tri sélectif des déchets observé directement mais insuffisamment formalisé, confirmant la relation causale établie par (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez, & Morin, 2008) entre apprentissage organisationnel et efficacité RSE.

Sur le plan des contraintes, trois catégories émergent de manière convergente : les limitations budgétaires, l'insuffisance des ressources internes dédiées et la difficulté à mobiliser des partenaires externes qualifiés, auxquelles s'ajoute une résistance culturelle initiale au changement. Ces obstacles prolongent l'analyse de (Dubrion, 2010) sur la tension entre logiques interne et externe, et rejoignent (Santana, Morales-Sánchez, & Pasamar, 2020) qui identifient « l'absence de ressources et le manque de consensus sur les outils d'évaluation » comme freins majeurs. L'ensemble des répondants s'accorde toutefois sur le soutien du cadre législatif national, indiquant que les obstacles relèvent davantage de dimensions organisationnelles que réglementaires.

Au regard de ces résultats, GB Foods Algérie se positionne à un niveau de maturité « intermédiaire avancé, voire avancé » selon les termes mêmes de deux répondants, porté par l'engagement personnel du Directeur des Ressources Humaines. Cependant, l'absence d'indicateurs RSE partagés, la faible structuration de la formation et l'inexistence d'une entité dédiée à la RSE constituent des limites structurelles freinant une démarche pleinement proactive, rejoignant (Santana, Morales-Sánchez, & Pasamar, 2020) et (Trébucq & Demerssman, 2023) qui conditionnent la pleine maturité opérationnelle de cette relation au développement d'outils de mesure fiables et d'une gouvernance RSE–GRH formalisée.

Sur le plan des recommandations, les résultats ouvrent plusieurs pistes tangibles : la création d'une entité formalisée dédiée à la RSE dans l'organigramme, à l'instar de la structure de gouvernance DEI déjà mise en place par GB Foods Africa ; l'accélération de la stratégie DEI 2026-2030 au niveau algérien, où le taux de représentation féminine demeure à 8%, le plus bas du Groupe ; le renforcement de l'intégration des critères RSE dans le système d'évaluation en s'appuyant sur la double dimension WHAT/HOW du système de performance 2025 du Groupe ; la formalisation du questionnaire annuel en tableau de bord GRH–RSE s'appuyant sur l'ISO 26000 ; la structuration d'un programme de formation annuel formalisé reposant sur les modules d'e-learning disponibles ; et le renforcement de la campagne #GBRaiseYourHand en complément de la plateforme de signalement du harcèlement observée sur le terrain.

Sur le plan des limites, plusieurs contraintes inhérentes à ce travail méritent d'être signalées. La contrainte temporelle n'a pas permis d'intégrer les résultats du questionnaire annuel prévu pour juillet, ni de mesurer quantitativement l'impact des pratiques sur la performance organisationnelle. L'accès à certaines données internes s'est révélé limité en raison de la confidentialité organisationnelle. La recherche repose sur quatre responsables RH au sein d'une seule entreprise, ce qui limite la généralisation des résultats. Enfin, la RSE demeurant un concept récent dans le contexte algérien, le manque de documentation formalisée a constitué une contrainte dans la collecte et la comparaison des données, rejoignant ce que (Santana, Morales-Sánchez, & Pasamar, 2020) identifient comme « l'inconsistance de la littérature et le manque de maturité pratique » caractérisant encore ce champ.

Ces limites ouvrent des perspectives prometteuses pour les travaux futurs. La relation entre le niveau de maturité RSE-GRH et la performance organisationnelle globale demeure une question ouverte, appelant des recherches longitudinales capables de mesurer l'impact quantitatif des pratiques identifiées. L'effet de l'absence d'un service RSE formalisé sur l'appropriation des valeurs responsables par les employés sur le long terme constitue un second angle d'investigation à approfondir. La validité Transsectorielle des recommandations formulées mériterait d'être testée à travers des études comparatives portant sur un échantillon plus large, couvrant plusieurs secteurs et différentes tailles d'entreprises, afin d'approfondir la compréhension d'un champ qui, comme le soulignent (Santana, Morales-Sánchez, & Pasamar, 2020), « manque encore de maturité applicative » invitant la communauté académique à poursuivre l'exploration de ces problématiques dans le contexte organisationnel algérien.

BIBLIOGRAPHIE

1. Amokrane, a., & Bekour, F. (2020). La contribution des ressources humaines dans la mise en place et la conduite de la démarche de Responsabilité Sociale de l'Entreprise. *Revue Algérienne d'Economie et gestion*, 14(1), 336-360.
2. Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-I. (2008). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans *Méthodologie de la recherche*. PARIS: Pearson. Récupéré sur https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100277220/extras/7241_chap01.pdf
3. Bang, S.-R., Choi, M.-C., & Ahn, J.-y. (2022, April 07). Human Resource Practices for Corporate Social Responsibility: Evidence From Korean Firms. *Frontiers in Psychology*, 13. doi:10.3389/fpsyg.2022.893243
4. Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., & Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie*, XIV(2), 77-140.
5. Benhalima, K., & Hajar, A. (2015). L'engagement de l'entreprise à la politique du développement durable et responsabilité sociale par la gestion des ressources humaines : Cas de la Sonatrach. *Revue d'économie et de management*, 25-48.
6. Bonnet, M., Savall, H., & Zardet, V. (2006). Lien entre GRH et Contrôle de la Gestion de la santé au travail. *XVIIe Congrès de l'AGRH-le travail au cœur de la GRH* (pp. 16-1). Reims: IAE DE Lille et Reims Management school.
7. Charmillot, M. (2021). Définir une posture de recherche, entre constructivisme et positivisme. Dans *Guide décolonisé et pluriversel de formation à la recherche en sciences sociales et humaines*. Éditions science et bien commun. Récupéré sur <https://scienceetbiencommun.pressbooks.pub/projetthese/chapter/les-grands-debats-epistemologiques-occidentaux-attribue/>
8. Dambrin, C., & Lambert, C. (2005). Contrôle et changement ,une perspective néo-institutionnelle. *26ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, (pp. 1-20). Lille. Récupéré sur <https://shs.hal.science/halshs-00170342v1>
9. Dimaggio, P., & Powell, W. (1997). Le néo-institutionnalisme dans l'analyse des organisations. *Politix.Revue des sciences sociales du politique*, 113-154. Récupéré sur https://www.persee.fr/doc/polix_0295-2319_1997_num_10_40_1703
10. Djemai, S., & Abdou, A. (2020, 03 03). vers l'institutionnalisation des pratiques de la RSE en Algérie. *Revue des réformes économiques et intégration en économie mondiale*, 14(1).
11. Dubrion, B. (2010, 09). Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens. (M. P. éditions, Ed.) *Management & Avenir*(39), 51-31.
12. EL Hassani, L. (2023, Octobre). Postures épistémologiques et choix méthodologiques en sciences sociales. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, 03(05). doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.10015296>

13. ER Rays, Y., Ait Lemqeddem, H., & Ezzahiri, M. (2022). La posture épistémologique des sciences de gestion : quelle revue de littérature ? *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(1), 1061-1078. Récupéré sur <https://revue-isg.com/index.php/home/article/download/886/766/3184>
14. Gond, J.-P., & Igalens, J. (2012). *Manager la Responsabilité sociale de l'entreprise*. PARIS: PEARSON. Récupéré sur https://www.google.dz/books/edition/Manager_la_responsabilit%C3%A9_sociale_de_l/JEF25jzrZKQC?hl=en&gbpv=1&dq=Manager+la+Responsabilit%C3%A9+sociale+de+l%27entreprises&printsec=frontcover
15. Guerchouh, M., & Si-Mohammed, D. (2023). La responsabilité sociétale des entreprises : un enjeu stratégique pour le développement territorial durable. *Les Cahiers du Cread*, 39(04), 205-244.
16. Hamidi, Y., Dadene, A., & Khelfaoui, M. (2013, 30 6). La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes. 7(1), 331-352.
17. Hebboum, M., Kerrouche, S., & Benourida, H. (2020). Dimensions de la responsabilité sociale selon la pyramide de Carroll (CARROLL). *Revue des Documents Économiques*, 04(02), 206-225.
18. International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000 :Guidance on social responsibility*. Geneva: International Organization for Standardization.
19. Kherbache, K. (2017). *L'apport de l'implémentation d'une Démarche de la responsabilité sociétale de l'entreprise dans la création de la valeur pour les entreprises*. MEMOIRE DE FIN ETUDE.
20. Lépineux, F., Jean-Jacques, R., Bonanni, C., & Hudson, S. (2010). *La responsabilité sociale des entreprises*. Paris: DUNOD.
21. Lépineux, F., Jean-Jacques, R., Bonanni, C., & Hudson, S. (2016). *La responsabilité sociale des entreprises* (éd. 2). DUNOD.
22. Meriane, Y. (2022). *Mesure et pilotage de la responsabilité sociétale des organisations: cas d'une entreprise du secteur agroalimentaire algérien*. Doctorat, Alger.
23. Meriane, Y. (2022). *Mesure et pilotage de responsabilité sociétale des organisations: cas d'une entreprise du secteur agroalimentaire algérien*. Thèse de doctorat, École Nationale Supérieure de Management.
24. Meziane, M. (2020). *La Fonction ressources humaines en Algérie et la conduite du changement : constats et amorces d'une nouvelle démarche dans les pratiques G.R.H.* Association Algérienne des ressources humaines ALGRH. ALGER: Association Algérienne des ressources humaines ALGRH. Récupéré sur <https://fr.scribd.com/document/471982020/AGORA-RH-VD>
25. Mokhefi, A., Amari, S. E., & Benyahia-Taïbi, G. (2017). GRH dans une démarche RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE: Discours et pratiques au sein de la SONELGAZ. *مجلة إضافات اقتصادية*, 2(2), 257-274.

26. Mokhfi, A., Benyahia-Taibi, G., & Amari, S. (2017). GRH dans une démarche Responsabilité sociétale : Discours pratiques au sein de la sonelgaz. *مجلة اضافات اقتصادية*, 2(2), 257-274.
 27. Moussaoui, M., Kherbachi, S., & Meziani, M. (2025). La durabilité au sein d'entreprise algérienne : entre pratiques RSE et perception des dirigeants. *The responsible Managr's Journal*, 3(2), 12-30.
 28. Santana, M., Morales-Sánchez, R., & Pasamar, S. (2020). Mapping the Link between Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM): How Is This Relationship Measured? *Sustainability*, 12(4), 1-28.
 29. Schäfer, P., & Helfrich, V. (2023). *La RSE en schémas* (éd. 2e éd). PARIS: edition ELLipses.
 30. Slaper, T., & Hall, T. (2011). The Triple Bottom Line :What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*, 86(Spring), pp. 4-8.
 31. Stranberg, C. (2009). *The Role Of Human Ressource Management inCorporate Social Responsibility : Issue Brief and Roadmap*. Burnaby: industry Canada. Retrieved from <https://corostrandberg.com/wp-content/uploads/2009/12/csr-hr-management.pdf>
 32. TAOUDI, J. (2020). LA LEGITIMITE DES ENTREPRISES ET DEVELOPPEMENT DURABLE. *Journal of Entrepreneurship and Sustainable Development*, 02(02), 165-185.
 33. Touron, P. (2000). Apports et limites de la théories Institutionnelle des Organisations : étude de trois cas d'adoption de normes comptable inter nationales en France. *21ème Congrès de l'AFC*. FRANCE. Récupéré sur <https://shs.hal.science/halshs-00>
 34. Trébucq, S., & Demerssman, R. (2023). *le Grand livre de la RSE*. DUNOD.
٣٥. وهيبة مقدم. (٢٠٢٠). *المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال*. عمان الأردن: دار الأيام للنشر و التوزيع.

ANNEXES

Annexe 01 : Guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN

Mémoire de fin d'études — Master 2

Le rôle de la gestion des ressources humaines dans la mise en œuvre de la RSE

Recherche qualitative exploratoire

Mémoire de Master 2 — Sciences de Gestion

Année universitaire 2025–2026

Problématique de recherche :

Comment la gestion des ressources humaines peut-elle être considérée comme un outil stratégique pour la mise en œuvre des principes de la responsabilité sociale des entreprises au sein de l'organisation, et quelles sont les limites de sa contribution à la réalisation d'un développement organisationnel durable face aux contraintes économiques et institutionnelles existantes ?

Section I — Responsable Recrutement

Fiche d'identification de l'entretien

- Poste occupé : _____
- Entreprise : GB Foods Algérie (SPA SFCPA)
- Date de l'entretien : _____
- Lieu de l'entretien : _____
- Durée estimée : 45 à 60 minutes
- Mode de collecte : Entretien semi-directif en face-à-face Autorisation

D'enregistrement et déroulement

Enregistrement audio : Nous sollicitons votre autorisation pour enregistrer cet entretien à des fins académiques exclusivement. Les données resteront strictement confidentielles et votre identité ne sera pas divulguée.

- ☐ J'accepte l'enregistrement audio. ☐ Je refuse l'enregistrement audio.

Les Questions :

1. Comment décririez-vous la place de la RSE dans la stratégie globale de votre entreprise ?

2. Selon vous, quel est le rôle de la GRH dans la mise en œuvre de la RSE au sein de votre organisation ?
3. Comment intégrez-vous les critères de la RSE dans le processus de recrutement ?
4. Ciblez-vous des catégories spécifiques dans le recrutement dans le cadre de votre politique RSE (jeunes, personnes handicapées, femmes, populations locales...) ?
5. Disposez-vous d'un programme d'intégration qui présente les valeurs RSE aux nouveaux employés dès leur arrivée ?
6. Collaborez-vous avec des associations ou institutions externes pour garantir la diversité et l'inclusion sociale dans le recrutement ?
7. Avez-vous déjà rencontré des contradictions entre les exigences du poste et les principes de la RSE ? Comment les avez-vous gérées ?
8. Dans quelle mesure la RSE peut-elle réduire les discriminations dans le recrutement ? Quelles procédures formelles existent pour les prévenir ?
9. Pouvez-vous me donner un exemple concret où la RSE a influencé une décision de recrutement ?

Section II — Responsable Rémunération

- Poste occupé : _____
- Entreprise : GB Foods Algérie (SPA SFCPA)
- Date de l'entretien : _____
- Lieu de l'entretien : _____
- Durée estimée : 45 à 60 minutes
- Mode de collecte : Entretien semi-directif en face-à-face

Autorisation d'enregistrement et déroulement

Enregistrement audio : Nous sollicitons votre autorisation pour enregistrer cet entretien à des fins académiques exclusivement. Les données resteront strictement confidentielles et votre identité ne sera pas divulguée.

☐ J'accepte l'enregistrement audio. ☐ Je refuse l'enregistrement audio.

Les Questions :

1. Comment la politique de rémunération s'inscrit-elle dans la stratégie RSE de votre entreprise ?

2. Est-ce que les politiques de rémunération intègrent des critères liés à la RSE ? Lesquels précisément ?
3. Existe-t-il des systèmes de récompense pour encourager les comportements responsables ou les innovations sociales et environnementales ? Quels sont ces systèmes ? Comment sont-ils utilisés ?
4. Prenez-vous en compte la rémunération non financière (qualité de vie au travail, flexibilité, reconnaissance...) comme partie d'une politique de compensation socialement responsable ? Comment cela se fait concrètement ?
5. Comment est-ce que la RSE influence la motivation des salariés à travers la rémunération ?
6. Quels sont les indicateurs RSE mis en place dans l'évaluation des primes et bonus ?
7. Comment garantisseriez-vous une politique salariale juste et transparente reflétant les principes d'égalité RSE (parité hommes-femmes, non-discrimination...) ?
8. Les engagements RSE ont-ils conduit à réviser la structure des salaires et des primes ? Qu'est-ce qui a changé concrètement ?
9. Prenez-vous en compte des normes RSE nationales ou internationales (ISO 26000, conventions collectives...) lors de la définition de la politique salariale ?
10. Selon vous, la RSE est-elle un levier de justice sociale au sein de l'entreprise, ou reste-t-elle davantage un outil de communication ?

Section III — Responsable Évaluation de la Performance

Fiche d'identification de l'entretien

- Poste occupé : _____
- Entreprise : GB Foods Algérie (SPA SFCPA)
- Date de l'entretien : _____
- Lieu de l'entretien : _____
- Durée estimée : 45 à 60 minutes
- Mode de collecte : Entretien semi-directif en face-à-face

Autorisation d'enregistrement et déroulement

Enregistrement audio : Nous sollicitons votre autorisation pour enregistrer cet entretien à des fins académiques exclusivement. Les données resteront strictement confidentielles et votre identité ne sera pas divulguée.

☐ J'accepte l'enregistrement audio. ☐ Je refuse l'enregistrement audio.

Les Questions :

1. Comment l'évaluation de la performance s'articule-t-elle avec les engagements RSE de votre entreprise ?
2. La RSE a-t-elle conduit à revoir les critères d'évaluation utilisés ? Qu'est-ce qui a évolué concrètement ?
3. Intégrez-vous des critères RSE dans l'évaluation de la performance des employés ? Lesquels précisément ?
4. Quels types d'indicateurs utilisez-vous pour mesurer ces dimensions quantitatives ou qualitatifs. Comment sont-ils valorisés concrètement ?
5. Les comportements éthiques et responsables (respect de l'environnement, transparence, travail d'équipe...) sont-ils inclus dans la fiche d'évaluation individuelle ?
6. Les résultats d'évaluation liés à la RSE sont-ils utilisés dans les décisions de promotion et de développement de carrière ?
7. L'évaluation contribue-t-elle à créer une culture de responsabilité sociale au sein de l'organisation ? Comment le mesurez-vous ?
8. Gérez-vous le cas d'un employé qui affiche une bonne performance économique mais ne respecte pas les critères RSE ?
9. Pensez-vous que l'intégration de la RSE rend le processus d'évaluation plus complexe ? Quels défis avez-vous rencontrés ?
10. Pouvez-vous me donner un exemple concret d'un critère RSE utilisé dans vos évaluations et son impact sur les décisions RH ?

Section IV — Responsable Formation

Fiche d'identification de l'entretien

- Poste occupé : _____
- Entreprise : GB Foods Algérie (SPA SFCPA)
- Date de l'entretien : _____
- Lieu de l'entretien : _____
- Durée estimée : 45 à 60 minutes
- Mode de collecte : Entretien semi-directif en face-à-face

Autorisation d'enregistrement et déroulement

Enregistrement audio : Nous sollicitons votre autorisation pour enregistrer cet entretien à des fins académiques exclusivement. Les données resteront strictement confidentielles et votre identité ne sera pas divulguée.

☐ J'accepte l'enregistrement audio. ☐ Je refuse l'enregistrement audio.

1. Quelle place occupe la formation dans votre stratégie de déploiement de la RSE ?
2. Les responsables RH eux-mêmes reçoivent-ils une formation spécialisée sur les pratiques GRH responsables ?
3. Proposez-vous des formations liées à la RSE ? Quels sont leurs objectifs principaux ?
4. Ces formations concernent-elles tous les employés ou sont-elles réservées à des catégories spécifiques (managers, responsables RSE...) ?
5. Comment est conçu le contenu de ces formations ? Des experts externes participent-ils à leur élaboration ?
6. Utilisez-vous des méthodes innovantes (e-learning, ateliers, simulations...) pour ancrer les concepts RSE ? Comment jugez-vous leur efficacité ?
7. Dans quelle mesure la formation contribue-t-elle à diffuser la culture RSE au sein de l'organisation ?
8. Comment les exigences RSE ont-elles réorienté les priorités de formation dans votre entreprise ?
9. Comment mesurez-vous l'impact des formations RSE sur les comportements quotidiens des employés ?
10. Comment gérez-vous les cas d'employés qui ne s'approprient pas les contenus de formation liés à la RSE ?
11. Pensez-vous que la formation est un levier clé pour réussir l'intégration de la RSE, ou d'autres mécanismes sont-ils plus déterminants ?
12. Quels changements concrets avez-vous observés dans les pratiques des employés après la mise en place de formations RSE ?

SECTION V — Questions Communes à tous les Responsables

1. Selon vous, la relation entre la GRH et la RSE dans votre organisation est-elle une relation de simple application ou de co-construction ?
2. Comment décririez-vous le niveau de maturité de votre entreprise en matière d'intégration RSE–GRH ?

3. Quels sont les principaux obstacles que vous rencontrez dans l'intégration de la RSE dans vos pratiques RH ? (Contraintes financières, résistance organisationnelle, absence de cadre légal...)
4. Le cadre institutionnel et législatif national soutient-il ou freine-t-il l'application de la RSE dans votre organisation ?
5. Trouvez-vous difficile de concilier les objectifs économiques à court terme avec les exigences du développement durable ?
6. Selon vous, la GRH est-elle aujourd'hui un véritable outil stratégique pour concrétiser les principes RSE, ou reste-t-elle limitée à un rôle d'exécution ?
7. Si vous pouviez formuler une seule recommandation pour renforcer le rôle de la GRH dans la RSE, quelle serait-elle ?

Annexe 02 : Compte Rendu des Entretiens

ENTRETIEN N° 01 — Responsable Recrutement

Question	Réponse
Q1 — Comment décririez-vous la place de la RSE dans la stratégie globale de votre entreprise ?	La RSE est intégrée dans notre vision à long terme, dans nos prises de décision ainsi que dans notre impact sur l'environnement et le milieu dans lequel nous évoluons.
Q2 — Selon vous, quel est le rôle de la GRH dans la mise en œuvre de la RSE au sein de votre organisation ?	Le rôle de la GRH se manifeste à travers des actions concrètes en matière de recrutement, de développement des compétences, d'équité, de communication autour de la RSE et d'égalité des chances pour tous. Nous ne disposons pas d'un service dédié à la RSE ; nous opérons donc en coordination avec les autres services. Par exemple, concernant l'organisation d'événements, nous prenons parfois en charge l'organisation en interne et faisons parfois appel à des prestataires externes. À titre d'illustration, nous avons organisé un événement portant sur la santé et la sécurité, en collaboration avec la Protection Civile, qui a dispensé un programme de sensibilisation à la prévention et à la sécurité à l'intention de nos employés en usine.
Q3 — Comment intégrez-vous les critères de la RSE dans le processus de recrutement ?	Nous intégrons des critères RSE dans notre processus de recrutement, notamment : l'éthique professionnelle, la sensibilité environnementale et l'esprit collaboratif.
Q5 — Ciblez-vous des catégories spécifiques dans le recrutement dans le cadre de votre politique RSE (jeunes, personnes handicapées, femmes, populations locales...) ?	Oui, assurément. Par exemple, le fait de sélectionner des candidats issus de toutes les régions du pays (est, ouest, nord, sud) ne relève pas du hasard ; il s'inscrit pleinement dans notre politique. De même, la représentation des femmes et leur accès aux postes de direction font l'objet d'une démarche réfléchie et délibérée. Par ailleurs, nous avons des exemples concrets d'employés présentant des problèmes de santé qui occupent des postes à responsabilité. Ainsi, un collaborateur occupant un poste de Senior Manager souffre d'un trouble de la parole ; lors de sa sélection, d'autres candidats présentaient des qualifications équivalentes, mais notre choix s'est porté sur lui car notre responsabilité sociale est précisément d'offrir des opportunités à ces profils et de ne pas les exclure de la vie professionnelle, dès lors qu'ils possèdent les compétences académiques requises pour le poste.
Q6 — Disposez-vous d'un programme d'intégration qui présente	Oui, nous disposons d'un programme d'accueil à destination des nouveaux collaborateurs, appelé programme d'onboarding, au cours duquel nous leur présentons les

les valeurs RSE aux nouveaux employés dès leur arrivée ?	principes de l'entreprise, sa vision ainsi que les codes de bonne conduite.
Q9 — Collaborez-vous avec des associations ou institutions externes pour garantir la diversité et l'inclusion sociale dans le recrutement ?	Nous collaborons avec des universités, des écoles et des associations afin d'identifier et d'attirer des candidats.
Q10 — Avez-vous déjà rencontré des contradictions entre les exigences du poste et les principes de la RSE ? Comment les avez-vous gérées ?	Oui, nous avons eu des candidats qui disposaient d'une solide expérience et d'un parcours académique reconnu, mais dont les valeurs n'étaient pas en adéquation avec celles de notre entreprise. Dans les grandes organisations, les valeurs sont primordiales ; ces candidats ne sont donc pas retenus, ce qui se révèle généralement lors des entretiens de sélection.
Q11 — Dans quelle mesure la RSE peut-elle réduire les discriminations dans le recrutement ? Quelles procédures formelles existent pour les prévenir ?	Dans une large mesure. Les critères RSE contribuent à réduire les discriminations dans le recrutement, car nous disposons de critères de sélection très clairs et précis, ainsi que de procédures RH et de procédures de formation formalisées.
Q12 — Pouvez-vous me donner un exemple concret où la RSE a influencé une décision de recrutement ?	Comme évoqué précédemment, nous pouvons citer deux exemples marquants. Le premier est celui du collaborateur occupant un poste de Senior Manager, qui souffre d'un trouble de la parole et a été retenu malgré la présence de candidats aux qualifications équivalentes, car notre responsabilité est de ne pas exclure ces profils de la vie professionnelle. Le second exemple : les entreprises procèdent désormais à des analyses toxicologiques avant l'embauche. En cas de résultat positif, le degré de dépendance est évalué ; si le candidat est en mesure de s'intégrer dans l'environnement de travail, il est accepté sous conditions, orienté vers un médecin spécialiste, bénéficiant d'un suivi psychologique et de contrôles périodiques jusqu'à son rétablissement. L'objectif est de ne pas les exclure de la société et de leur offrir une chance de changement, ce qui constitue in fine un bénéfice pour la collectivité.
QC1 — La relation entre la GRH et la RSE : simple application ou co-construction ?	Simple application.
QC2 — Comment décririez-vous le niveau de maturité de votre entreprise en matière d'intégration RSE-GRH ?	Assez bon.

QC3 — Quels sont les principaux obstacles que vous rencontrez dans l'intégration de la RSE dans vos pratiques RH ?	Nous sommes régulièrement confrontés à des contraintes financières.
QC4 — Le cadre institutionnel et législatif national soutient-il ou freine-t-il l'application de la RSE ?	Assurément, le cadre légal et réglementaire national soutient l'application de la RSE.
QC5 — Trouvez-vous difficile de concilier les objectifs économiques à court terme avec les exigences du développement durable ?	Oui, des difficultés existent.
QC6 — La GRH est-elle aujourd'hui un véritable outil stratégique pour concrétiser les principes RSE ?	Elle joue un rôle stratégique. L'entreprise est d'ores et déjà intégrée dans la stratégie globale de notre groupe européen et africain, GB Foods.

ENTRETIEN N° 02 — Responsable Rémunération

Question	Réponse
Q1 — Comment la politique de rémunération s'inscrit-elle dans la stratégie RSE de votre entreprise ?	La rémunération fait partie intégrante de notre démarche RSE. Elle ne se limite pas au salaire, mais reflète également notre volonté d'être une entreprise équitable et responsable. Nous cherchons à assurer une rémunération cohérente, juste et en adéquation avec nos valeurs sociales, tout en restant alignés sur les objectifs économiques de l'entreprise.
Q3 — Les politiques de rémunération intègrent-elles des critères liés à la RSE ? Lesquels précisément ?	Oui, certains critères sont pris en compte, notamment l'égalité entre les femmes et les hommes, la non-discrimination, le respect des grilles salariales et des conventions collectives. Pour certains postes, notamment managériaux, des objectifs liés aux comportements responsables sont également intégrés.
Q4 — Existe-t-il des systèmes de récompense pour encourager les comportements responsables ou les innovations sociales et environnementales ?	Oui, il existe des dispositifs de reconnaissance, pas toujours financiers, pour valoriser les initiatives RSE. Cela peut prendre la forme de primes ponctuelles, de bonus liés à des projets responsables ou, plus simplement, d'une reconnaissance officielle du travail accompli.
Q5 — Prenez-vous en compte la rémunération non financière (qualité de vie au travail, flexibilité, reconnaissance...) comme partie d'une politique de compensation socialement responsable ?	Oui, clairement. La qualité de vie au travail est aujourd'hui essentielle. La flexibilité des horaires, le télétravail, l'ambiance de travail, la reconnaissance managériale et les perspectives d'évolution comptent énormément pour les salariés et font partie intégrante de notre politique de compensation.
Q7 — Pensez-vous que la RSE influence la motivation des salariés à travers la rémunération ?	Tout à fait. Les salariés sont davantage motivés lorsqu'ils perçoivent que la politique salariale est juste et respectueuse des valeurs humaines. Le fait de savoir que l'entreprise agit de manière responsable renforce l'engagement et le sentiment d'appartenance.
Q8 — Avez-vous mis en place des indicateurs RSE dans l'évaluation des primes et bonus ?	Pour certains postes, notamment les cadres et les managers, des indicateurs RSE sont intégrés, tels que le respect des règles internes, la qualité du management, la prévention des risques sociaux ainsi que certaines actions environnementales.
Q9 — Comment garantisiez-vous une politique salariale juste et transparente reflétant les principes d'égalité RSE ?	Nous nous appuyons sur des grilles salariales, des procédures de validation claires et des revues périodiques. Des contrôles sont également effectués pour détecter les écarts injustifiés, notamment en matière d'égalité professionnelle et de non-discrimination.

Q11 — Les engagements RSE ont-ils conduit à réviser la structure des salaires et des primes ? Qu'est-ce qui a changé concrètement ?	Oui, certains ajustements ont été opérés. Des écarts ont été corrigés, des critères RSE ont été intégrés dans la part variable de la rémunération, et certaines fonctions à forte utilité sociale ont été mieux valorisées.
Q12 — Prenez-vous en compte des normes RSE nationales ou internationales (ISO 26000, conventions collectives...) lors de la définition de la politique salariale ?	Oui, nous nous appuyons sur les conventions collectives, la législation nationale et certaines normes internationales, notamment l'ISO 26000. Ces références constituent un cadre permettant de définir une politique salariale cohérente et responsable.
Q13 — Selon vous, la RSE est-elle un levier de justice sociale au sein de l'entreprise, ou reste-t-elle davantage un outil de communication ?	À mon sens, la RSE peut constituer un véritable levier de justice sociale, à condition qu'elle se traduise par des actions concrètes, en particulier en matière de rémunération. Lorsqu'elle demeure purement théorique ou cantonnée à la communication, elle perd de sa crédibilité. C'est dans les pratiques quotidiennes qu'elle prend tout son sens.

ENTRETIEN N° 03 — Responsable Évaluation de la Performance

Question	Réponse
Q1 — Comment l'évaluation de la performance s'articule-t-elle avec les engagements RSE de votre entreprise ?	Nous intégrons certains principes de la RSE au sein de notre système d'évaluation, à travers plusieurs critères : le respect de l'environnement, la contribution à la collectivité. Cette évaluation s'étend également aux responsables hiérarchiques. Toutefois, nous ne disposons pas d'un système d'évaluation indépendant dédié exclusivement à la RSE.
Q2 — La RSE a-t-elle conduit à revoir les critères d'évaluation utilisés ? Qu'est-ce qui a évolué concrètement ?	Oui, nous avons effectivement revu certains critères d'évaluation de la performance. Des campagnes de sensibilisation ont été organisées en coordination avec des partenaires externes autour de la gestion des déchets, notamment le tri sélectif. Les employés ont été sensibilisés aux procédures à appliquer. À la suite de ces campagnes, le degré d'adhésion des employés aux pratiques préconisées lors des sessions de sensibilisation est désormais pris en compte dans l'évaluation de la performance.
Q3 — Intégrez-vous des critères RSE dans l'évaluation de la performance des employés ? Lesquels précisément ?	Oui, nous prenons en compte certains aspects de la RSE, en particulier ceux relatifs au comportement professionnel et au respect des réglementations. L'employé est ainsi évalué sur son respect des règles de sécurité.
Q4 — Quels types d'indicateurs utilisez-vous pour mesurer ces dimensions — quantitatifs ou qualitatifs ?	Nous utilisons un ensemble d'indicateurs quantitatifs pour mesurer la performance des employés en matière de santé, de sécurité et de responsabilité sociale, notamment : le taux d'accidents du travail, qui permet d'évaluer le respect des procédures de sécurité au sein de l'établissement, et le taux d'absentéisme, considéré comme un indicateur du niveau d'engagement des employés et des conditions de travail. En pratique, ces indicateurs font l'objet d'un suivi périodique des données enregistrées (nombre d'accidents, nombre de jours d'absence), qui sont ensuite analysées et comparées à des objectifs prédéfinis ou à des référentiels internes. Les résultats sont intégrés dans le processus d'évaluation de la performance et peuvent avoir une incidence positive ou négative sur la note de l'employé, selon son degré d'engagement.
Q5 — Les comportements éthiques et responsables (respect de l'environnement, transparence, travail d'équipe...) sont-ils inclus dans la fiche d'évaluation individuelle ?	Oui, ces éléments y figurent.

Q6 — Les résultats d'évaluation liés à la RSE sont-ils utilisés dans les décisions de promotion et de développement de carrière ?	Nous y recourons, sans pour autant en faire le seul critère. Lorsque deux candidats à une promotion présentent des qualifications équivalentes, les résultats de l'évaluation permettent de départager les candidats.
Q7 — L'évaluation contribue-t-elle à créer une culture de responsabilité sociale au sein de l'organisation ? Comment le mesurez-vous ?	L'évaluation contribue effectivement au renforcement de cette culture, notamment par l'émission de notes de service périodiques et des rappels réguliers via la plateforme interne Work Vivo, utilisée par l'entreprise comme outil de communication interne. À cela s'ajoute l'évaluation du niveau d'engagement des employés après les campagnes de sensibilisation, à travers le suivi de leur participation et de l'application effective des pratiques préconisées.
Q10 — Comment gérez-vous le cas d'un employé qui affiche une bonne performance économique mais ne respecte pas les critères RSE ?	Il nous arrive effectivement de rencontrer des situations dans lesquelles la performance économique d'un employé est satisfaisante, mais où les critères RSE ne sont pas pleinement respectés. Dans ce cas, nous ne fondons pas notre évaluation sur le seul aspect économique. Ainsi, un employé peut afficher de bons résultats en termes de productivité et bénéficier de la satisfaction de son supérieur hiérarchique direct, mais lors de l'évaluation, d'autres facteurs entrent en ligne de compte, tels que les compétences, les indicateurs de santé et de sécurité au travail, ainsi que la qualité.
Q12 — Pensez-vous que l'intégration de la RSE rend le processus d'évaluation plus complexe ? Quels défis avez-vous rencontrés ?	En pratique, nous faisons face à des résistances au changement ou à un rejet indirect de l'application des critères RSE. Cependant, une fois que les employés s'y habituent et que ces pratiques s'intègrent dans leur quotidien professionnel, cela devient naturel et aisé.
Q13 — Pouvez-vous me donner un exemple concret d'un critère RSE utilisé dans vos évaluations et son impact sur les décisions RH ?	Oui, je peux citer un exemple concret issu du domaine de la santé et de la sécurité au travail au sein de l'établissement. L'un des critères RSE retenus porte sur le respect des indicateurs de santé et de sécurité, tels que le taux d'accidents du travail et le degré d'application des procédures de prévention dans l'environnement de travail. Ce critère influe directement sur les décisions RH, notamment en matière d'évaluation de la performance et de promotion. Un employé qui respecte les procédures de sécurité et contribue à la réduction des risques est considéré comme plus compétent et plus responsable, tandis que la notation d'un employé récidivant dans le non-respect des règles de sécurité peut être revue à la baisse. L'intégration de ce critère garantit ainsi que les décisions RH ne reposent pas uniquement sur la productivité.

QC1 — La relation entre la GRH et la RSE : simple application ou co-construction ?	Il s'agit d'une co-construction. Un service dédié à la RSE peut exister au sein de l'organisation, mais, de manière générale, cette relation repose sur un partenariat entre la GRH et la RSE. Cela dépend également de la taille de l'entreprise.
QC2 — Niveau de maturité de l'entreprise en matière d'intégration RSE-GRH ?	Le niveau de maturité est intermédiaire avancé, voire avancé. Comparativement à d'autres organisations, l'entreprise est en avance, car beaucoup ne portent aucun intérêt à la RSE. Un axe d'amélioration notable serait de dédier des ressources humaines spécifiques à la RSE, ce qui n'est pas encore le cas ; celle-ci est portée par les RH en partenariat avec d'autres départements.
QC3 — Principaux obstacles à l'intégration de la RSE dans vos pratiques RH ?	Trois obstacles principaux peuvent être identifiés : premièrement, les contraintes financières, un budget étant alloué mais ne devant pas être dépassé, même s'il est conséquent ; deuxièmement, les ressources internes, qui nécessitent des personnes dédiées pour travailler sur les actions RSE ; troisièmement, les partenaires externes, qu'il convient d'identifier et de sélectionner soigneusement (ex. : partenaires pour le tri des déchets).
QC4 — Le cadre institutionnel et législatif national soutient-il l'application de la RSE ?	Il la soutient.
QC5 — Trouvez-vous difficile de concilier les objectifs économiques à court terme avec les exigences du développement durable ?	Oui, des difficultés existent.
QC6 — La GRH est-elle aujourd'hui un véritable outil stratégique pour concrétiser les principes RSE ?	La GRH est devenue un outil stratégique, bien qu'elle conserve, dans certains cas, un rôle d'exécution, en travaillant en coordination avec les autres services.
QC7 — Une seule recommandation pour renforcer le rôle de la GRH dans la RSE ?	La recommandation principale serait d'adopter une méthodologie d'intégration structurée et organisée.

ENTRETIEN N° 04 — Responsable Formation

Question	Réponse
Q1 — Quelle place occupe la formation dans votre stratégie de déploiement de la RSE ?	La formation occupe une place centrale au sein de l'établissement, comme en témoigne l'existence d'un accès à des modules d'e-learning, ainsi que l'organisation tout au long de l'année de sessions de formation et de sensibilisation.
Q2 — Les responsables RH eux-mêmes reçoivent-ils une formation spécialisée sur les pratiques GRH responsables ?	Je ne dispose pas d'informations suffisantes pour répondre à cette question.
Q3 — Proposez-vous des formations liées à la RSE ? Quels sont leurs objectifs principaux ?	Nous n'organisons pas de formations formelles à proprement parler, mais nous mettons en place des sessions de sensibilisation, notamment sur le tri des déchets, dans le but d'accroître la conscience des employés et de promouvoir des comportements socialement responsables.
Q4 — Ces formations concernent-elles tous les employés ou sont-elles réservées à des catégories spécifiques ?	Ces campagnes de sensibilisation concernent l'ensemble du personnel, qu'il s'agisse de responsables ou d'employés d'exécution.
Q5 & Q6 — Comment est conçu le contenu de ces formations ? Des experts externes participent-ils ? Utilisez-vous des méthodes innovantes (e-learning, ateliers, simulations...) ?	Le contenu est conçu en fonction des besoins de l'établissement, avec la possibilité de faire appel à des experts du domaine afin de garantir la qualité et l'efficacité des sessions de sensibilisation. À l'heure actuelle, nous nous appuyons principalement sur des sessions de sensibilisation et des réunions en présentiel ; nous ne recourons pas encore à des méthodes avancées telles que la simulation ou l'e-learning.
Q7 — Dans quelle mesure la formation contribue-t-elle à diffuser la culture RSE au sein de l'organisation ?	La formation contribue à la sensibilisation et à l'évolution des comportements des employés, favorisant ainsi la diffusion d'une culture de la responsabilité sociale au sein de l'organisation. L'efficacité est évaluée à travers le suivi du niveau d'engagement des employés après les sessions de formation. La plateforme interne Work Vivo est utilisée pour diffuser des contenus de sensibilisation et assurer un rappel régulier.
Q9 — Les exigences RSE ont-elles réorienté les priorités de formation dans votre entreprise ? Comment ?	La formation ne se limite plus aux aspects techniques et productifs ; elle englobe désormais les dimensions liées à la santé et à la sécurité. Une importance accrue est ainsi accordée aux sessions portant sur la sensibilisation à la

	sécurité, la gestion des déchets et le renforcement du respect des règles au sein de l'environnement de travail.
Q10 — Comment mesurez-vous l'impact des formations RSE sur les comportements quotidiens des employés ?	La mesure s'effectue par l'observation terrain et à travers des indicateurs tels que les accidents du travail et le taux d'absentéisme, complétés par le suivi du niveau d'application effective des pratiques préconisées, notamment le tri des déchets et le respect des règles de sécurité.
Q11 — Comment gérez-vous les cas d'employés qui ne s'approprient pas les contenus de formation liés à la RSE ?	Ces situations sont gérées par des rappels et des réunions. Dans les cas graves, tels que l'oubli d'extinction des machines, une intervention directe est effectuée, car il s'agit d'un manquement aux règles de sécurité ; un recadrage est ensuite opéré afin d'éviter toute récidive.
Q12 — Pensez-vous que la formation est un levier clé pour réussir l'intégration de la RSE, ou d'autres mécanismes sont-ils plus déterminants ?	La formation est un facteur essentiel au sein de l'entreprise, mais elle n'est pas suffisante à elle seule ; elle nécessite le soutien des politiques managériales, du système d'évaluation et du suivi pour garantir l'efficacité de sa mise en œuvre.
Q13 — Quels changements concrets avez-vous observés dans les pratiques des employés après la mise en place de formations RSE ?	Une amélioration du respect des règles de sécurité a été constatée, de même que la mise en pratique du tri sélectif des déchets. Si, dans un premier temps, une certaine résistance au changement est observée, les employés adoptent progressivement ces pratiques et deviennent plus positifs à leur égard.
QC1 — La relation entre la GRH et la RSE : simple application ou co-construction ?	Il s'agit d'un processus d'articulation et de coordination entre les ressources humaines et les autres services de l'établissement, visant à garantir une intégration efficace ; cette relation ne peut donc être réduite à une simple application.
QC2 — Niveau de maturité de l'entreprise en matière d'intégration RSE-GRH ?	Le niveau de maturité est intermédiaire à avancé. L'entreprise accorde une importance considérable à la dimension environnementale et œuvre à l'intégration progressive des pratiques RSE au sein de la GRH, en coordination entre les différents services.
QC3 — Principaux obstacles à l'intégration de la RSE dans vos pratiques RH ?	À mon sens, le principal obstacle réside dans la résistance organisationnelle : la mise en œuvre des principes RSE se heurte parfois à des difficultés d'acceptation du changement de la part de certains employés. Cet obstacle est surmonté grâce à la sensibilisation et à la communication interne.

QC4 — Le cadre institutionnel et législatif national soutient-il l'application de la RSE ?	Il la soutient.
QC5 — Trouvez-vous difficile de concilier les objectifs économiques à court terme avec les exigences du développement durable ?	Oui, des difficultés existent.
QC6 — La GRH est-elle aujourd'hui un véritable outil stratégique pour concrétiser les principes RSE ?	La GRH est devenue un outil stratégique, bien qu'elle conserve, dans certains cas, un rôle d'exécution, en travaillant en coordination avec les autres services.
QC7 — Une seule recommandation pour renforcer le rôle de la GRH dans la RSE ?	La recommandation principale serait d'adopter une méthodologie d'intégration structurée et organisée. La GRH joue un rôle clé en matière de RSE : elle ne doit pas se limiter à en imposer les principes, mais encourager les collaborateurs à se les approprier afin de construire une culture organisationnelle durable.

Annexes 03 : Grille d'observation

Thème	Aspect observé	Oui	Non	Part.	Remarques du chercheur
Rôles de la DRH	Le DRH organise ou supervise directement les initiatives RSE (séances, réunions, partenariats)	☐	☐	☐	
	Présence d'un partenariat formalisé avec des organismes extérieurs (santé, environnement)	☐	☐	☐	
	Le DRH assure la liaison avec la Direction RH Groupe pour le suivi RSE	☐	☐	☐	
	Les pratiques RSE sont portées par plusieurs acteurs RH (pas uniquement le DRH)	☐	☐	☐	
Recrutement & Inclusion	Diversité visible au sein des équipes (genre, âge, origine)	☐	☐	☐	
	Existence d'un dispositif de signalement du harcèlement accessible aux employés	☐	☐	☐	
	Les valeurs RSE sont introduites dès l'intégration des nouveaux employés (onboarding)	☐	☐	☐	
Rémunération & Bien-être	Existence d'avantages non financiers perceptibles (produits, flexibilité, espaces de détente)	☐	☐	☐	
	Un espace de détente ou de loisirs est aménagé dans les locaux	☐	☐	☐	
	Les campagnes santé (Octobre Rose / Novembre Bleu) sont visibles dans l'environnement de travail	☐	☐	☐	
Formation & Sensibilisation	Des actions de sensibilisation environnementale ont produit des résultats concrets et observables	☐	☐	☐	
	Des équipements RSE sont installés dans les locaux (tri des déchets, affichages...)	☐	☐	☐	
	Les employés semblent conscients et impliqués dans les pratiques RSE au quotidien	☐	☐	☐	
Évaluation & Pilotage RSE	Un questionnaire RSE annuel est distribué aux employés (White Collar / Blue Collar)	☐	☐	☐	

Thème	Aspect observé	Oui	Non	Part.	Remarques du chercheur
	Les résultats du questionnaire sont communiqués et exploités en interne	☐	☐	☐	
	Des indicateurs RSE sont intégrés dans les outils d'évaluation de la performance	☐	☐	☐	
Contraintes organisationnelles	Absence d'un département RSE dédié dans la structure organisationnelle	☐	☐	☐	
	Les initiatives RSE reposent principalement sur l'engagement individuel du DRH	☐	☐	☐	
	Le recours aux prestataires externes est systématique pour l'exécution des actions RSE	☐	☐	☐	

OBSERVATIONS GÉNÉRALES DU CHERCHEUR

Éléments confirmés par rapport au guide d'entretien :

Éléments complémentaires / manquants dans le guide d'entretien :

Remarques méthodologiques :
