

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. ALGER

MASTER EN MANAGEMENT PAR LA QUALITE

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

**Amélioration des conditions et des relations de travail d'une
entreprise par la mise en œuvre de la norme ISO 26000**

Etude de cas : l'Entreprise Nationale de Canalisations

Présenté par :

Abdelaziz BEZZAOUCHA

Encadreur :

M. Yassine FOUHAD

Consultant en RSE et GRH

ANNEE 2014

ملخص

تهتم هذه الدراسة بتحسين الممارسات العمالية عبر تبني المواصفة الدولية أيزو 26000 في المؤسسة الوطنية للقتوات (ENAC).

وتسعى هذه الدراسة إلى التأكد من تطبيق توصيات أيزو 26000 فيما يتعلق بالممارسات العمالية في المؤسسة.

ولقد استطاعت المؤسسة الوطنية للقتوات، بفعل تطبيقها العملي للمسؤولية المجتمعية وفقا للدليل الارشادي لمواصفة الايزو 26000، تحديد ظروف العمل على خلفية توصيات المواصفة.

أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة الوطنية للقتوات تطبق مبادئ المواصفة الدولية أيزو 26000 في أغلبها (بنسبة تقارب 80 في المئة) و اقترحت الدراسة توصيات للحد من الفوارق الموجدة. فوجود ممارسات عمالية سليمة كفيلة بانشاء بيئة عمل يسودها الاستقرار و العدل.

الكلمات الدالة : المسؤولية الاجتماعية, ايزو 26000, الممارسات العمالية , المؤسسة الوطنية للقتوات.

Résumé

L'étude que nous avons menée porte sur le thème de l'amélioration des conditions et des relations de travail par la mise en œuvre de la norme ISO 26000. Cette étude a été effectuée au sein de l'Entreprise Nationale de Canalisations, l'ENAC, filiale du Groupe SONATRACH. L'objectif de notre travail a été de vérifier l'application des recommandations de la norme ISO 26000 concernant les conditions et les relations de travail au sein de l'ENAC.

La mise en œuvre par l'ENAC d'une démarche de responsabilité sociétale selon les lignes directrices de la norme ISO 26000 a permis à l'entreprise de positionner ses conditions de travail par rapport aux recommandations de la norme à ce sujet.

Les résultats de nos travaux ont montré que l'ENAC applique majoritairement les lignes directrices de la norme ISO 26000 concernant les conditions et les relations de travail avec un pourcentage de près de 80%. Nous avons proposé aussi des recommandations pour corriger les écarts rencontrés. Des conditions et des relations de travail responsables sont essentielles pour obtenir un climat interne basé sur la stabilité et la justice.

Mots clés : responsabilité sociétale, ISO 26000, conditions et relations de travail, ENAC.

Abstract

The study we carried out focuses on improving labour practices by implementing the ISO 26000 standard within the National Company of Pipelines (ENAC).

The study aimed to check the implementation of ISO 26000 recommendations regarding labour practices within the company.

Implementing the principles of social responsibility in accordance with ISO 26000 standard guidelines enabled ENAC to position its work conditions in relation to the recommendations of the standard.

Results showed that ENAC implements ISO 26000 guidance principles relating to labour practices to a large extent (around 80 percent). Some recommendations were also suggested to address the relative deviation. Sound labour practices are essential in creating a work environment where stability and justice prevail.

Keys words: social responsibility, ISO 26000, labour practices, National Company of Pipelines

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Désignation	page
Tableau N°01	Les sept questions centrales de la norme	23
Tableau N°02	Les conditions et les relations de travail selon ISO 26000.	25
Tableau N°03	Récapitulation du diagnostic ENAC	36
Tableau N°04	Barème de notation	41
Tableau N°05	Résultats de l'évaluation	42

LISTE DES FIGURES

Figure	Désignation	page
Figure N°01	Les trois piliers du développement durable	09
Figure N°02	Les étapes de l'implémentation de la norme iso 26000	35
Figure N°03	Identification des parties prenantes	37
Figure N°04	Représentation graphique des résultats de l'évaluation	42
Figure N°05	Questionnaire d'évaluation des risques psychosociaux	52
Figure N°06	Exemple de plan d'action pour l'élimination des risques psychosociaux	54
Figure N°07	Assistance pour les salariés licenciés	56

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AA	AccountAbility
CERES	Coalition for Environmentally Responsible Economies
COPOLCO	Comité pour la politique en matière de consommation
DAI	Direction de l'Audit Interne
DAG	Direction de l'Administration Générale
DCO	Direction Commercial
DFC	Direction Finance Comptabilité
DJU	Direction Juridique
DMI	Direction Management Intégré
DRH	Direction des Ressources Humaines
DSPE	Direction Stratégie, Planification et Economie
DVL	Division Logistique
EMAS	Système de management environnemental et d'audit
ENAC	l'Entreprise Nationale de Canalisations
GRI	Global Reporting Initiative
HSE	Hygiène Sécurité Environnement
ISO	Organisation Internationale de Normalisation
MENA	Moyen Orient et de l'Afrique du Nord
OIT	Organisation Internationale de Travail
ONG	Organisme non gouvernementaux
ONN	l'organisme national de normalisation
QHSE	Qualité hygiène sécurité environnement
RS	Responsabilité sociétale
RSE	Responsabilité sociétales des entreprises
SONATRACH	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures
SA	Social Accountability
SAG	<i>Groupe consultatif stratégique</i>

Sommaire	
Introduction générale	01
Chapitre I : La responsabilité sociétale et ISO 26000	
Section 01 : Généralité sur la responsabilité sociétale	06
Section 02 : Présentation de la norme ISO 26000	17
Chapitre II : la mise en œuvre de la norme ISO 26000 au sein de l'ENAC	
Section 01 : Présentation de l'entreprise nationale de canalisations (ENAC)	30
Section 02 : Projet ISO 26000 de l'ENAC	34
Chapitre III : Evaluation et amélioration des conditions et des relations de travail.	
Section 01 : Méthode de travail	40
Section 02 : Résultats d'évaluation et recommandations pour l'amélioration des conditions et des relations de travail	42
Conclusion générale	59
Bibliographie	
Annexes	

Introduction générale

Introduction

Les modes actuels de production et de consommation ne sont plus compatibles avec la préservation des ressources de la planète. En outre, la succession de nombreuses crises (financière, sociale, écologique) ont conduit les organisations mondiales à envisager un nouveau mode de croissance. Ce nouveau mode prend en compte les besoins des populations tout en préservant les ressources disponibles.

La qualité des produits et des services, et les forces commerciales ne sont donc plus suffisantes pour les entreprises. Pour assurer sa durée, une entreprise doit anticiper les enjeux du futur, tout en assurant que les risques actuels liés à ses activités sont pris en compte. Intégrer la responsabilité sociétale au sein d'une entreprise permet d'inciter ce type de démarche. L'idée est d'agir pour le bien de la planète tout en créant de la valeur, car « de plus en plus la responsabilité sociétale s'impose comme élément de croissance de l'entreprise »¹.

Une démarche de responsabilité sociétale apporte une toute nouvelle approche. La transversalité de son champ d'action amène l'entreprise à modifier sa stratégie de développement non seulement sur les aspects économiques mais aussi les aspects environnementaux et sociaux.

Avec l'émergence de la notion de « responsabilité sociétale », un bon nombre de démarches se développent dans le monde des entreprises. Pour ces organismes, l'objectif est de tendre vers l'exemplarité tant dans leurs activités quotidiennes que dans leurs stratégies d'investissement.

Parallèlement avec l'évolution et la croissance du champ de la normalisation, un besoin s'est ressenti pour la création d'une norme relative à la responsabilité sociétale avec le plus grand consensus possible. C'est dans ce contexte que l'Organisation Internationale de Normalisation a élaboré la norme ISO 26000 qui a été publiée en Novembre 2010. Cette norme apporte des lignes directrices aux entreprises qui souhaitent adopter dans leurs activités un comportement durable et responsable.

¹ PEETERS (Anne), 2007, p 5, Responsabilité sociale des entreprises, édition EDI.PRO, Liège.

Grâce à la publication de la norme ISO 26000, la responsabilité sociétale est de nos jours au centre d'un grand nombre d'actions d'améliorations sociales et environnementales au sein de nombreuses organisations. Pour encourager encore plus l'intégration de cette norme dans un plus grand nombre d'organisations partout dans le monde, ISO a établi un projet relatif à la mise en œuvre de la responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000 dans la région du Moyen Orient et de l'Afrique du Nord (MENA). Huit pays ont été choisis dont l'Algérie.

Pour mieux comprendre la norme ISO 26000 et son processus de mise en œuvre, nous avons choisi comme lieu de stage l'Entreprise Nationale de Canalisation (ENAC). Cette dernière a été sélectionnée en 2012 parmi les entreprises qui ont bénéficié d'une assistance pour mettre en œuvre ISO 26000 dans le cadre du projet RS MENA.

« Pour de nombreux observateurs, la responsabilité d'une entreprise s'applique avant tout au domaine social. Une enquête de la SOFRES de 2001 prouve l'importance du social dans la perception de la RSE. Selon les résultats de ce sondage, la RSE c'est d'abord le refus de faire travailler les enfants du tiers-monde (79 % des personnes interrogées), puis ensuite pour 65 % c'est le fait de bien traiter les salariés»¹. Bien traiter les salariés veut dire leur fournir les conditions et les relations de travail les plus adaptées et les plus favorables.

Les relations et les conditions de travail ont un impact important sur le respect de la légalité et sur le sens de l'équité présents dans la société. C'est dans cette logique que la norme ISO 26000 a consacré une question centrale sur les conditions et les relations de travail. Dans cette question centrale on trouve un nombre de recommandations que les organisations sont invitées à suivre.

Le thème de recherche que nous allons traiter est « **L'amélioration des conditions et des relations de travail d'une entreprise par la mise en œuvre de la norme ISO 26000** ». Le choix de ce thème est dû à l'importance des conditions et des relations de travail, tant pour l'organisation que pour l'employé, ainsi que l'intérêt apporter par l'ENAC à ce sujet.

¹ Saulquin (Jean-Yves) et Schier (Guillaume), Responsabilité sociale des entreprises et performance, La Revue des Sciences de Gestion, 1 (n°223), 2007, France

L'objectif de ce travail :

Puisque l'ENAC est en pleine mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale selon les lignes directrices d'ISO 26000, elle est tenue à suivre les recommandations des questions centrales de cette norme, et comme cité précédemment l'une de ces questions s'intitule « Conditions et relations de travail ». Notre objectif est de proposer des recommandations d'amélioration pour l'application des lignes directrices de la norme ISO 26000 qui portent sur les conditions et les relations de travail au sein de l'ENAC.

Pour traiter notre thème de recherche, nous avons choisi de formuler la problématique suivante :

« Comment assurer des conditions et des relations de travail qui répondent aux recommandation de la norme ISO 26000 à ce sujet ? »

De cette problématique découlent ces sous questions

- Quelles sont les recommandations de la norme iso 26000 concernant les conditions et les relations de travail
- Quelle possibilité d'usage des lignes directrices de la norme iso 26000 qui portent sur les conditions et les relations de travail comme guide d'évaluation et de décision pour l'ENAC ?
- Quelles sont les actions à entreprendre pour corriger les éventuels écarts des conditions et des relations de travail au sein de l'ENAC par rapport aux recommandations de la norme ?

Afin de répondre à ces questions, nous avons proposé les hypothèses suivantes :

- La norme ISO 26000 présente aux organisations des pratiques de travail plus responsables.
- Les recommandations de la norme ISO 26000 en ce qui concerne les conditions et les relations de travail sont appliqués au sein de l'ENAC.

Pour réaliser ce travail, nous avons opté pour la démarche méthodologique suivante :

- Une recherche documentaire dans les ouvrages qui traite la responsabilité sociétale, la mise en œuvre de la norme ISO 26000, et les conditions de travail. Nous nous sommes surtout appuyés sur les recommandations de la norme ISO 26000.
- Une investigation documentaire sur les documents propres à l'entreprise ENAC (manuel de l'entreprise, projet de mise en œuvre de la norme ISO 26000, manuel QHSE...)
- Une grille d'évaluation basée sur les recommandations de la norme ISO 26000 sur les conditions et les relations de travail.
- Entretien avec les responsables de la Direction des Ressources Humaines et de la Direction du Management Intégré.

L'élaboration du plan de travail comporte trois chapitres :

Le premier chapitre traite le thème de la responsabilité sociétale, en se concentrant sur la norme ISO 26000 et sa troisième question centrale « Conditions et relations de travail ».

Le deuxième chapitre portera sur la présentation de l'entreprise et de son projet de mise en œuvre de la norme ISO 26000.

Enfin le troisième chapitre est consacré à l'évaluation des conditions et des relations de travail au sein de l'ENAC par rapport aux recommandations de la norme ISO 26000. Nous analyserons les résultats obtenus pour essayer de fournir des pistes d'amélioration.

Chapitre I : La responsabilité sociétale et **ISO 26000**

Section 1 : Généralités sur la responsabilité sociétale.

1.1. Définition de la responsabilité sociétale

Le terme de la responsabilité sociétale est de plus en plus utilisé dans l'environnement économique. Mais ce dernier reste un concept large et complexe qui regroupe une variété de définitions. Nous présentons quelques définitions afin de cerner le terme de la responsabilité sociétale et pour mieux le comprendre.

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

- *contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société ;*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes ;*
- *respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »¹*

Définition de la responsabilité sociétale par la Commission européenne (2011) :

C'est « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société*

- *Pour assumer cette responsabilité, il faut respecter législation et conventions collectives*
- *Pour s'en acquitter pleinement, il faut avoir engagé en collaboration étroite avec les parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans les activités commerciales et la stratégie de base »²*

Le ministère français du travail définit la responsabilité sociétale comme suit : « *La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) – traduction française de « Corporate Social Responsibility » – est un concept qui désigne l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités économiques et à*

¹ La norme iso 26000, version 2010, Lignes directrices relative à la responsabilité sociétale.

² <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Qu-est-ce-que-la-responsabilite>, consulté le 25/03/2014 à 16h.

leurs relations avec les parties prenantes que sont les salariés, les actionnaires, les fournisseurs, les sous-traitants, les consommateurs... »¹

De ces trois définitions on peut tirer les points suivants :

- La traduction française exacte de « Corporate Social Responsibility » est La responsabilité sociétale des entreprises et non pas responsabilité sociale, de sorte qu'elle dépasse les enjeux internes pour prendre en compte toutes les composantes de la société sur lesquelles l'entreprise a un impacte.
- La responsabilité sociétale, c'est aller au-delà des obligations légales, être en relation avec la société et prendre en compte toutes ses parties prenantes.
- La responsabilité sociétale est une démarche volontaire.
- La responsabilité sociétale est l'intégration des préoccupations sociales et environnementales aux activités économiques, ce qui prouve qu'elle n'est pas distincte de la stratégie de l'entreprise.
- Dans la définition d'iso 26000 on remarque « responsabilité d'une organisation » pour ne pas limiter la démarche de responsabilité sociétale aux entreprises mais à tous types d'organisations.

1.2. Origine de la responsabilité sociétale

Après avoir défini le thème de la responsabilité sociétale, on passe maintenant à son origine. De multiples versions existent afin d'expliquer l'arrivée de la RSE. Il est possible de trouver différents mouvements jugés comme fondateurs de la RSE, car le terme de responsabilité sociétale trouve ses origines dans plusieurs courants.

C'est en 1960 que le concept de la RSE apparaît dans la littérature consacrée aux entreprises (Social Responsibilities of the Businessman de H. Bowen en 1953, et The Responsible Corporation par G. Goyder en 1961). Dans cette période, de nombreux chercheurs, principalement nord-américains, se sont attachés à modéliser le concept de responsabilité sociétale en multipliant les définitions et les approches parfois controversées.

¹ <http://rse-pro.com/definition/>, consulté le 25/03/2014 à 17h.

Mais avant cette première arrivée, on peut trouver des origines à la RSE, des années bien avant. Nous pouvons citer par exemple :

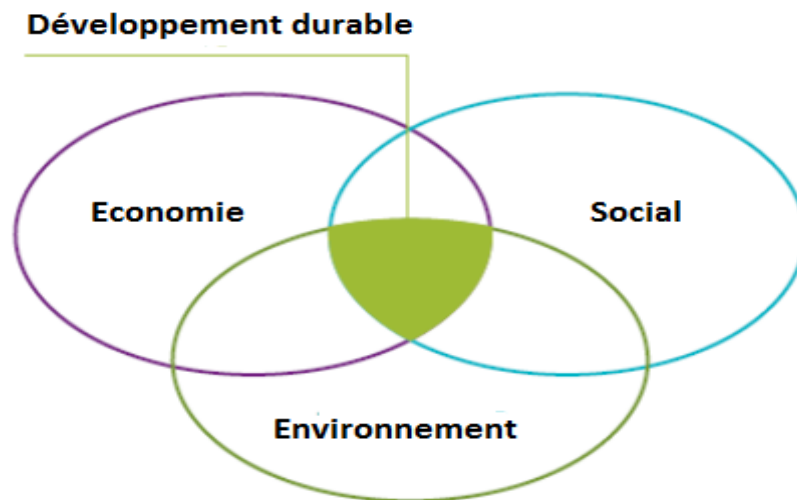
- le boycott par des consommateurs anglais du sucre de canne des Caraïbes produit grâce à l'esclavage, ou, au XIX^{ème} siècle en Europe ;
- A l'époque, certains patrons se comportent déjà de façon « socialement responsable » envers leurs employés, en mettant à leur disposition des avantages tels que la prise en charge de l'éducation de leurs enfants, des services sociaux, etc.

Beaucoup s'accordent à dire que la RSE s'est développée du fait d'un contexte de faiblesse du droit social. La société civile faisant pression sur les entreprises, pour la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux. Le volontarisme de ces dernières était nécessaire à leur éthique. À l'époque, plus axé sur les impacts sociaux, le concept a évolué pour accorder une importance aussi grande aux impacts environnementaux qu'aux impacts sociaux de l'entreprise.

La responsabilité sociétale est étroitement liée au développement durable. Le terme de développement durable est né en 1987 du rapport de la Commission mondiale de l'environnement et du développement. Ce rapport a donné une définition de référence à ce terme : *«un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs»*.

Progressivement la prise de conscience des limites de la croissance démographique et économique, liée au caractère fini des ressources, a obligé les organisations mondiales, dans le but d'assurer l'avenir de la planète, à envisager de nouvelles méthodes de croissance au travers du développement durable.

Il convient donc d'inventer un modèle de croissance qui sera fondé sur l'équilibre de ces trois piliers : le social, l'environnement et l'économie. Ces derniers représentent les piliers du développement durable.

Figure N°1 : Les trois piliers du développement durable.

Source : DURON (Philippe), guide du développement durable, 2010, p4

La RSE portée par la vague du développement durable se traduit comme la déclinaison du concept du développement durable dans l'entreprise : « La RSE est la déclinaison micro du concept macro qu'est le développement durable »¹

Ainsi, le rapport entre ces deux notions est que les entreprises socialement responsables contribuent aux enjeux du développement durable

1.3. Les acteurs de la responsabilité sociétale

Les acteurs impliqués dans la responsabilité sociétale sont nombreux on peut citer :

1.3.1. Les Clients

Les clients sont de plus en plus conscients du pouvoir des entreprises sur la société et sur l'environnement. De nos jours, le consommateur ne s'intéresse pas seulement au produit qu'il achète mais aussi à l'entreprise productrice de ce produit. Dans le cas où les clients ne sont pas satisfaits, ces derniers n'hésitent pas à s'organiser en lobbies et associations pour boycotter les entreprises qui ne respectent pas les droits fondamentaux.

¹ Laurence RIMOUX, Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) - Démarche projet, technique de l'ingénieur, Référence AG1350, 2010, Paris.

C'est pour cette raison que les entreprises doivent partager leur stratégie de responsabilité sociétale avec les clients.

1.3.2. Les fournisseurs

Les achats responsables consistent à intégrer la RSE aux procédures d'achat et à s'assurer que les fournisseurs ont des pratiques qui sont en cohérence avec la politique RSE.

1.3.3. Les collaborateurs

Les attentes des collaborateurs en matière de conditions de travail, de rémunération, d'employabilité et de développement professionnel sont traitées dans le cadre de la démarche de responsabilité sociétale et sont intégrées au sein de la politique de progrès des ressources humaines.

1.3.4. Les Syndicats

Les syndicats des employés ont un rôle majeur dans le développement de la responsabilité sociétale. Ils exercent une pression sur les entreprises pour que celles-ci assument leur responsabilité sociale vis-à-vis des salariés.

1.3.5. Les Organismes non gouvernementaux (ONG)

Les ONG sont des organismes d'intérêt public. Elles publient de manière régulière des informations sur les méthodes de gestion des entreprises en focalisant sur les mauvaises pratiques afin de les dénoncer grâce à la communication et aux médias. Leur mission consiste aussi à élaborer et à publier des chartes, à mener des audits sollicités par les entreprises ou à mettre en place des partenariats avec elle.

1.3.6. Les riverains

Les riverains représentent toutes les personnes qui vivent autour des unités de production et qui sont susceptibles directement ou indirectement de bénéficier ou de subir les impacts de cette activité économique.

1.3.7. Les groupes d'influence

Les groupes d'influence peuvent être les dirigeants d'entreprises éthiques qui se regroupent en associations.

1.3.8. Le marché financier

Les investisseurs institutionnels et privés sont recommandés de privilégier, dans leurs choix d'investissement, les actions de sociétés engagées dans une démarche de RSE.

On peut rajouter d'autres acteurs de la RSE comme les écoles, la presse, les médias ...

1.4. Les avantages de la responsabilité sociétale pour les entreprises

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises considèrent la RSE comme un enjeu stratégique pour leur avenir. Car ces dernières comprennent que l'amélioration des conditions sociales et environnementales offre des opportunités en termes de développement économique.

« La RSE a pour objectif d'inciter l'entreprise à associer à sa démarche économique la mise en œuvre d'actions concrètes prouvant son engagement de responsabilité sociale et écologique »¹. Ce qui va aider à créer et à contribuer à des situations où tout le monde est gagnant, les entreprises comme la société dans son ensemble.

Si on prend l'exemple d'entreprises s'efforçant de recruter du personnel qui est généralement exclu du marché du travail, elles peuvent assurer la collaboration d'employés motivés et en même temps elles contribuent à la cohésion sociale. Autre exemple concernant l'environnement, les entreprises qui investissent dans l'éco-innovation en énergie peuvent réaliser des économies tout en contribuant à la réduction des impacts négatifs sur l'environnement.

Parmi les nombreux bénéfices que peut tirer une entreprise en intégrant une démarche RSE, on cite :

- La valorisation de l'image de l'entreprise et une réputation améliorée ;
- La capacité de fidéliser les clients et d'en attirer de nouveaux ;

¹ GOUIRAN (Monique), 2011, p33, Responsabilité sociétale ressources humaines, édition AFNOR, Paris.

- Favorise une prise de décisions plus éclairée ;
- Mettre sur le marché des produits plus respectueux de l'environnement ;
- Prendre en compte les besoins des clients de façon plus globale ;
- Motivation du personnel en l'engageant dans une politique volontaire et responsable ;
- Meilleure maîtrise des risques ainsi que des coûts sociaux et environnementaux ;
- Amélioration des relations avec les parties prenantes en répondant à leurs attentes ;
- Bien être du personnel et meilleures conditions de travail engendrant la fidélité de ce dernier et la capacité à recruter les employés de premier choix ;
- Une veille renforcée et utile, car en appliquant les pratiques RSE, l'entreprise se tient au courant de l'évolution des choses et se trouve mieux placée pour prévoir et gérer les changements ;
- Économies des ressources énergétiques ;
- Innovation et différenciation...

1.5. Outils et normes de la responsabilité sociétale

1.5.1. Avantage des normes

« A chaque domaine, il est possible d'associer une norme ; cette distinction permet aux professionnels de cibler précisément leurs besoins »¹. Les normes sont des documents pensés et élaborés par des professionnels pour des besoins professionnels, leur champ d'application ne fait que croître depuis ses débuts, touchant aujourd'hui des domaines dépassant le cadre du technique, comme dans le cas de la responsabilité sociétale des organisations.

1.5.2. Les différents normes et labels

Les différentes normes RSE permettent de cibler ce qui est réellement la responsabilité sociétale et proposent des bonnes pratiques destinées pour les organisations en la matière. Tout cela dans le but d'objectiver et de standardiser ces pratiques et ainsi garantir une efficacité d'application. Les organisations soucieuses peuvent donc se référer à ces différents supports pour mettre en œuvre une démarche RSE. Les différents supports sont cités ci-après.

¹ Teneau(Gilles) et Ahanda (Jean-Guy), 2009, p17 Guide commenté des normes et référentiels, édition EYROLLES,Paris.

1.5.2.1. Le Global Reporting Initiative (GRI)

Établi vers la fin de 1997, le GRI a été créé par la CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies) en partenariat avec le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE).

Le GRI comporte trois catégories d'acteurs :

- Les parties prenantes organisationnelles.
- Le conseil des parties prenantes.
- Le comité de conseil technique.

Le GRI propose une liste d'indicateurs qui couvrent les domaines suivants :

- économie : 9 (dont 2 supplémentaires) ;
- environnement : 30 (dont 13 supplémentaires) ;
- droits de l'Homme : 9 (dont 3 supplémentaires)
- relations sociales et travail décent : 14 (dont 5 supplémentaires) ;
- responsabilité vis-à-vis des produits : 9 (dont 5 supplémentaires) ;
- société : 8 (dont 2 supplémentaires).

« L'objectif des indicateurs de GRI est avant tout :

- De mesurer la performance d'une organisation en terme de développement durable au regard des réglementations, des normes, des initiatives volontaires ou encore des autres organisations.
- De communiquer et de dialoguer sur cette mesure avec les parties prenantes et ainsi démontrer l'engagement de l'organisation. »¹

1.5.2.2. La norme iso 26000

« L'ISO 26000 et les lignes directrices du GRI couvrent un ensemble de thèmes très similaires »². Cette norme est à ce jour le référentiel dominant dans le domaine de la responsabilité sociétale avec le GRI. La norme ISO 26000 sera détaillée séparément dans la deuxième section de ce premier chapitre.

¹ Murat (Geoffroy), Maymo(Vincent), 2013,p161, La boîte à outils - Développement durable et RSE, édition DUNOD, Paris

² Hohnen & William Blackburn,2010, GRI et ISO 26000 : Pour une utilisation conjointe des lignes directrices, Global Reporting Initiative.

1.5.2.3. Le Pacte Mondial

Le pacte mondial a été créé en 2000 par une initiative des Nations Unies, il propose plusieurs principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail, à l'environnement et la lutte contre la corruption. Le pacte mondial incite les organisations à aligner leurs stratégies et leurs activités sur ces principes universellement acceptés.

Adhérer au pacte mondial c'est contribuer à l'émergence d'un marché mondial plus stable, plus équitable et plus ouvert.

Le Pacte Mondial a un caractère strictement facultatif, c'est-à-dire que sa signature par les organisations est une démarche totalement volontaire.

« Les dix principes du pacte sont inspirés de la déclaration universelle des droits de l'homme, de la déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail (organisation internationale de travail, de la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et de la convention des nations unies sur la corruption. Le dixième principe concernant la corruption fut ajouté en 2004 »¹

Les principes, catégorie par catégorie, sont les suivants (10 principes) :

- Principe 1 : Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ; et
- Principe 2 : A veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.
- Principe 3 : Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
- Principe 4 : L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
- Principe 5 : L'abolition effective du travail des enfants ; et
- Principe 6 : L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.
- Principe 7 : Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
- Principe 8 : A entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et

¹ MADERS (Henri-Pierre) et MASSELIN (Jean-Luc), 2014, p22, contrôle interne des risques, édition EYROLLES, Paris.

- Principe 9 : A favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.
- Principe 10 : Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

1.5.2.4. Social Accountability 8000 (SA 8000)

Le standard SA 8000 a été mis au point en 1997 par le SAI (Social Accountability Institut), cet institut est une association d'origine américaine qui regroupe des grandes entreprises, des organisations non gouvernementales, des syndicats, des universités...

Ce standard est basé sur les conventions de base de l'Organisation Internationale de Travail (OIT), sur la Déclaration universelle des droits de l'Homme ainsi que sur d'autres conventions de l'ONU. La norme SA8000 s'adresse aux entreprises qui veulent prouver qu'elles garantissent le respect des droits fondamentaux des travailleurs dans leurs opérations (filiales et fournisseurs), partout dans le monde. « *Elle prévoit des dispositions limitant les heures de travail et exige le paiement des salaires décents* ». ¹

Les exigences de ce standard sont regroupées sous 8 chapitres sociaux et un neuvième qui concerne le système de management mis en place concernant cette norme :

- Travail des enfants,
- Travail forcé,
- Hygiène et sécurité,
- Liberté d'association et droit à la négociation collective,
- Discrimination,
- Pratiques disciplinaires,
- Temps de travail,
- Rémunérations,
- Système de gestion.

1.5.2.5. Le standard AccountAbility 1000 (AA 1000)

Les principes d'AccountAbility pour le développement durable sont parus pour la première fois dans la norme AA1000 en 1999.

¹ TURCOTTE (Marie-France) et SALMON (Anne), 2005, p 35, Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Presses de l'Université du Québec, Québec.

« Ce document contribue au développement d'un dialogue plus effectif, avec les parties prenantes. Il s'agit d'une norme de procédés, axée sur l'établissement de la qualité des responsabilités, des audits et des rapports, aux niveaux social et éthique. Elle définit la responsabilisation en termes de transparences, de réactivité et de conformité. »¹

Dans ce modèle, la catégorie « Engagement avec les parties prenantes » est la partie principale de sa structure car en comparant le standard AA 1000 aux autres outils et normes, nous constatons qu'AA 1000 est particulièrement axé sur le dialogue avec les parties prenantes.

1.5.2.6. Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)

Système de management environnemental et d'audit (EMAS) de l'Union Européenne est un règlement détaillant les procédures pour la participation volontaire des entreprises à ce système d'audit sur leur management environnemental.

Ce règlement fut créé en 1993 pour aider les entreprises de n'importe quelle taille et de tout secteur industriel à s'engager dans une démarche d'amélioration continue de la performance environnementale.

Il existe aussi des normes système qui sont en relation avec la responsabilité sociétale nous pouvons citer La norme ISO 14001 relative à l'environnement et la norme OSHAS 18001 qui définit les exigences relatives aux systèmes de management sécurité, santé au travail...

Section 2 : Présentation de la norme ISO 26000

2.1. Brève présentation de la norme

« La norme ISO/WD 26000 a pour objectif de définir et de clarifier la notion de responsabilité sociétale et de la rendre accessible à tout type d'organisation (entreprises,

¹ JOUNOT(Alain) : Le développement durable, 2009, p25, 100 questions pour comprendre et agir, édition AFNOR, Paris.

collectivités territoriales, associations...), quelle que soit sa taille ou sa localisation, en fournissant des principes directeurs partagés, repères pour l'action. »¹

Ainsi la norme iso 26000 est la première norme iso relative à la responsabilité sociétale, elle propose des recommandations pour aider les entreprises à contribuer au développement durable. Cette norme a été publiée le 1^{er} Novembre 2010 pour représenter le point de repère international de premier choix pour tout dirigeant soucieux de la responsabilité sociétale de son organisation.

« La norme ISO 26000 est inspirée des grandes normes internationales telles que celles des Nations Unies, de l'Organisation internationale du Travail, de l'Organisation de coopération et de développement économiques, de même que des normes ISO existantes telles que les familles ISO 9000 et ISO 14000, pour n'en nommer que quelques-unes. En résumé, la norme ISO 26000 incite l'organisation à s'interroger sur ses valeurs, ses attitudes, sa culture, et à les remettre en question. »²

2.2. Élaboration de la norme

L'ISO 26000 puise tout d'abord ses racines dans la société civile. La volonté de contribuer au développement durable s'est traduite par la recherche d'un consensus au niveau international, sur les moyens d'intégrer un comportement responsable dans les organisations.

L'élaboration de la norme ISO 26000 est un processus long de négociations internationales au sein de l'ISO qui met en place pour la première fois une forme de démocratie participative.

Le but est de faire participer tous les membres de l'ISO. Un effort tout particulier a été réalisé envers les pays en voie de développement et les ONG, pour remédier au déficit démocratique lié à la mondialisation.

L'initiative vient, en 2001, du Comité pour la politique en matière de consommation (COPOLCO), comité représentant les consommateurs au sein de l'ISO, très inquiet au regard des pratiques des différentes firmes multinationales, sans respect

¹ Guide commenté des normes et référentiels, op.cit, p69.

² LANGELIER (Louis) et autres, 2011, p20, Comprendre la Responsabilité sociétale de l'entreprise et AGIR sur les bases de la norme ISO 26000. IEPF, Québec.

pour la qualité de vie, l'environnement et les conditions de travail des populations locales dans certains pays.

« En 2003, un Groupe consultatif stratégique (SAG) Strategic Advisory Group (on Social Responsibility... est créé dans le but, d'évaluer l'intérêt d'une nouvelle norme sur la responsabilité sociale (RS). »¹

Suite à cette étude dont les résultats positifs ont été présentés à Stockholm en juin 2004, il y a eu la proposition de préparer une norme internationale donnant des lignes directrices sur la responsabilité sociétale.

Dans le but d'harmoniser le concept de RSE, plus de 500 experts représentant 90 pays et une quarantaine d'organisations internationales (Annexe N°01 : organisation en liaison) ont participé à la création de cette norme. *« Chaque délégation nationale était constituée de représentants de 6 catégories d'acteurs sociaux : les consommateurs, les travailleurs, les ONG, les gouvernements, l'industrie et les « autres ». La particularité de ce groupe de travail fut d'impliquer une variété d'acteurs, mais aussi d'organisations déjà actifs dans le champ de responsabilité sociale »²*

En créant cette norme par ce processus innovant de normalisation, ISO démontre que les questions de société, la responsabilité et le développement durable ne sont plus l'apanage des états. Cette norme est considérée comme une tentative de dépasser le rendez-vous manqué d'une régulation juridique de la RSE.

En ce qui concerne la certification, les rédacteurs d'ISO 26000 affirment qu'elle n'est pas autorisée. L'ISO 26000 est plutôt une norme de « guidance » qui propose des lignes directrices. Il ne s'agit donc pas d'une norme de système de management. Elle diffère de ces derniers non seulement par son original processus d'élaboration, mais aussi les nombreux domaines d'action qu'elle touche et la longueur de son texte qui arrive à une centaine de pages.

« En atteste le choix complexe du mode d'adoption de la norme ISO 26000 reposant sur un processus en plusieurs étapes, sur une majorité qualifiée et un vote double ; deux seuils sont en effet requis pour que la norme soit approuvée par les membres de l'ISO :

¹ CADAT (Isabelle), La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale, une nouvelle source d'usages internationaux, Revue Internationale du droit économique, 4 (t.XXIV), 2010, Valbonne.

² CAPRON (Michel) et autres, 2010, p19 ISO 26000 une norme hors norme, édition ECONOMICA, Paris.

- *deux tiers de votes positifs (66) sur les suffrages exprimés (71), sur les 84 membres participants du GTRS, les abstentions (11) n'étant pas comptabilisées, soit une majorité favorable de 93 % (> 66,66 %),*
- *moins d'un quart de votes négatifs (5) sur 77 suffrages exprimés, parmi les 104 membres pleins de l'ISO (dont les 84 membres du GTRS), soit 6 % (< 25 %). »¹*

L'élaboration et la négociation de la norme ISO 26000 a duré donc plus de 5 ans, après son adoption par une très large majorité. Une fois votée, elle devient la première norme internationale concernant la responsabilité sociétale.

2.3. Contenu de la norme : architecture de la norme

La structure de la norme ISO 26000 est composée de 10 sections dont 7 chapitres :

Dans l'introduction on trouve l'objectif de la responsabilité sociétale avec une petite présentation de la norme tout en rappelant qu'elle est d'utilisation volontaire.

Article 1 : Domaine d'application :

Il est précisé que les lignes directrices de cette norme sont destinées à tous types d'organisations. Ce paragraphe indique aussi que la norme iso 26000 encourage les activités et actions qui dépassent la conformité légale.

Article 2 : Terme et définition :

Cet article apporte plusieurs précisions utiles en définissant plusieurs termes clés pour comprendre le sens et la portée de la norme.

Article 3 : Appréhendé la responsabilité sociétale :

Cet article est composé de quatre paragraphes

- La responsabilité sociétale des organisations : historique.
- La responsabilité sociétale d'aujourd'hui.
- Les caractéristiques de responsabilité sociétale.
- L'état et la responsabilité sociétale .

¹ CADAT (Isabelle), La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale, une nouvelle source d'usages internationaux, Revue Internationale du droit économique, 4 (t.XXIV), 2010, Valbonne.

Article 4 : Principes de la responsabilité sociétale :

Explique les 7 principes de la responsabilité sociétale (ils seront présentés plus bas dans cette section)

Article 5 : Identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes

Présente les deux pratiques centrales pour appréhender la responsabilité sociétale. Il s'agit d'une part d'identifier sa responsabilité sociétale et d'autre part d'identifier les parties prenantes et de dialoguer avec elles. Ces deux pratiques visent à guider les organisations pour déterminer les domaines d'action pertinentes sur lesquels agir pour assumer leur responsabilité.

Article 6 : Lignes directrices relatives aux questions centrales de responsabilité sociétale :

Cet article contient l'explication des 7 questions centrales de la norme, avec des recommandations pour chaque question centrale.

Article 7 : Lignes directrices relative à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation :

Concerne l'implantation de la norme. Ce dernier chapitre de la norme fournit des repères aux organisations sur la façon d'intégrer la responsabilité sociétale. Cette approche pour l'intégration de la responsabilité sociétale dans les organisations peut se traduire par trois grandes étapes que sont :

- Un état de lieux conduisant à l'identification des priorités ;
- Le déploiement ;
- Le « rendre compte ».

Les deux annexes présentent une liste non exhaustive des initiatives volontaires et des outils en rapport avec la responsabilité sociétale ainsi que les abréviations utilisées dans la norme.

Enfin, la norme ISO 26000 présentes dans sa bibliographie tous les textes de référence sur lesquels les rédacteurs se sont appuyés pour rédiger la norme.

2.4. Principes de la responsabilité sociétale

« Les principes de la responsabilité sociétale vont apporter les paramètres nécessaires sous la forme de règles d'une conduite « juste et bonne ». Ces paramètres sont

des déterminants de l'action qui vont aider l'organisation à choisir ses domaines d'intervention. Ils s'appliquent au mode de gouvernance des entreprises à l'interne comme à l'externe. Par conséquent, ils impactent leur mode de management »¹

Les principes de la responsabilité sociétale sont au nombre de sept :

2.4.1. La redevabilité

Le principe de redevabilité élargit la notion de reddition des comptes concernant les impacts d'une organisation à la fois sur l'économie, l'environnement et la société. La redevabilité implique à l'organisation que ces impacts soient identifiés et prévenus, mais aussi assumés, réparés et éventuellement corrigés. La redevabilité est à la fois un positionnement éthique et un outil au service de l'appropriation des politiques de responsabilité sociétale de l'organisme par les parties prenantes extérieures.

2.4.2. La transparence

Le principe de la transparence réside pour une organisation de rendre publiques les informations correspondant à sa stratégie, ses actions et les résultats obtenus. Les informations mises à disposition des parties prenantes doivent être justes, claires et exhaustives. La redevabilité contribue à la transparence. La transparence ne doit pas être totale et doit être encadrée. Il ne s'agit pas de dévoiler les secrets industriels, mais plutôt d'assurer un accès possible à l'information des personnes concernées par une décision.

2.4.3. Le comportement éthique

Il s'agit de favoriser et de promouvoir chez l'organisme et ses partenaires un comportement éthique, mais aussi assurer son application juste, son contrôle et des preuves concrètes.

L'organisme adopte un comportement éthique lorsqu'il intègre à sa gouvernance, à sa culture et à son fonctionnement des valeurs fondées sur l'honnêteté, l'équité et d'intégrité.

¹ VANHECK (Elisabeth Provost) et SIBILLE(François), 2013, p41, Osez manager iso 26000, Edition AFNOR,Paris.

2.4.4. Reconnaissance des intérêts des parties prenantes

Au delà des intérêts de l'entreprise et de ses propriétaires, actionnaires et mandataires, la norme ISO 26000 juge que l'organisme doit aussi reconnaître, prendre en compte et répondre aux attentes, besoins et exigences des parties prenantes. Pour cela il faut créer un climat de confiance et des valeurs partagées par tous afin de concilier les attentes et contraintes de chacune des parties.

2.4.5. Le respect du principe de légalité

Le respect du principe de légalité relève purement du droit. Il met l'accent sur la nécessité de l'application du droit et l'élimination de toute pratique de contournement. Les organisations doivent avoir un comportement exemplaire dans le respect et la conformité aux lois et aux règles propre au pays où ils exercent leurs missions.

2.4.6. La prise en compte des normes internationales de comportement

Au-delà du principe de légalité, la norme ISO 26000 considère que l'entreprise doit assurer l'application des normes internationales de comportement, afin d'aller au delà de la réglementation interne du pays, surtout si cette dernière ne comporte pas de garde feux environnementaux et sociaux adéquat.

En appliquant ce principe les organisations ne pourront plus s'abriter derrière une lacune ou un manque de dispositif local pour déroger à leurs responsabilités.

2.4.7. Droits de l'homme

Il s'agit de reconnaître leur importance et leur universalité. Selon la norme ISO 26000 les organisations doivent se conformer à la déclaration internationale des droits de l'homme qui est considérée comme un document de référence.

Ces sept principes doivent être défendus par les entreprises et intégrés dans leurs politiques, décisions et leurs actions.

2.5. Les sept questions centrales de la norme

Tableau N°01 : Les sept questions centrales de la norme.

ISO 26000 Questions centrales	Domaines d'action correspondants
Gouvernance de l'organisation	
Droits de l'Homme	<ol style="list-style-type: none"> 1. Devoir de vigilance 2. Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme 3. Prévention de la complicité 4. Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme 5. Discrimination et groupes vulnérables 6. Droits civils et politiques 7. Droits économiques, sociaux et culturels 8. Principes fondamentaux et droits au travail (dont le travail des enfants)
Relations et conditions de travail	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emploi et relations employeur/employé 2. Conditions de travail et protection sociale 3. Dialogue social 4. Santé et sécurité au travail 5. Développement du capital humain
Environnement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prévention de la pollution 2. Utilisation durable des ressources 3. Atténuation des changements climatiques et adaptation 4. Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels
Loyauté des pratiques	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lutte contre la corruption 2. Engagement politique responsable 3. Concurrence loyale 4. Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur 5. Respect des droits de propriété

Questions relatives aux consommateurs	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'information et de contrats 2. Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs 3. Consommation durable 4. Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs 5. Protection des données et de la vie privée des consommateurs 6. Accès aux services essentiels 7. Éducation et sensibilisation
Implication auprès des communautés et contribution au développement local	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implication auprès des communautés 2. Éducation et culture 3. Création d'emplois et développement des compétences 4. Développement des technologies et accès à la technologie 5. Création de richesses et de revenus 6. Santé 7. Investissement dans la société

Sources : comprendre RSE et agir sur les base de la norme ISO 26000, op,cit p17

Ce tableau nous présente les sept questions centrales de la norme ainsi que les domaines d'action correspondant à chaque question, et qui sont au nombre de 36. L'ISO 26000 n'a pas détaillé la gouvernance sous forme de domaines d'action. Mais C'est au niveau de la gouvernance que s'inscrivent le développement durable et sa déclinaison dans la stratégie.

Ces questions de responsabilité sociétale doivent être appréhendées dans une logique globale, holistique, d'interdépendance. Il s'agit en effet de ne pas prendre en compte les impacts environnementaux en ignorant les impacts sociaux, mais au contraire envisager les conséquences sur l'ensemble des questions centrales.

2.5.1. Les conditions et les relations de travail

Puisque notre travail est centré sur les conditions et les relations de travail. Il est nécessaire de détailler cette question centrale pour mieux comprendre son contenu.

La norme iso 26000 définit les conditions et les relations de travail comme suit « *Les relations et conditions de travail d'une organisation englobent toutes les politiques et pratiques liées au travail réalisé au sein d'une organisation, par elle ou pour son compte, y compris en cas de sous-traitance.* »¹

Dans cette question centrale de la norme on retrouve les points que les conditions et les relations de travail couvrent, nous les avons regroupés dans le tableau suivant :

Tableau N°02 : Les conditions et les relations de travail selon ISO 26000.

Conditions et relation de travail	Définitions
Le recrutement	« <i>le processus qui consiste à choisir entre divers candidats en vue d'un poste de travail que l'on juge nécessaire de créer, de maintenir, ou de transformer</i> » ² .
Promotion des travailleurs	« <i>La promotion se définit comme la nomination, l'accession d'une personne à un grade, à une position ou encore à une position hiérarchique plus importante. La conséquence pour le salarié est que son contrat de travail va être modifié, son accord est alors obligatoire.</i> » ³
Les procédures disciplinaires et celles destinées à mettre fin aux atteintes aux droits	l'employeur définit des règles nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise auxquels le salarié doit respecter. L'employeur peut mettre en œuvre des sanctions à l'encontre de ses salariés en cas de manquements à ces règles.
Le transfert et les délocalisations de travailleurs	L'organisation doit protéger les travailleurs en cas de changement d'employeur suite au transfert de leur entreprise. Les employés de l'entreprise transférés se voient reconnaître des droits et des devoirs liés à leur contrat de travail.
La cessation d'emploi	Fin de contact de travail.

¹ La norme iso 26000, Lignes directrices relative à la responsabilité sociétale, article 6.4.4.1.

² LOURAT(Pierre), 1994, p109, gestion des ressources humaines, édition EY Ralles, Paris.

³ <http://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail>

La formation et le développement des compétences	« <i>Processus par lequel l'organisation identifie les besoins en compétences nécessaires à la réalisation des missions qui lui sont confiées, met en œuvre les moyens d'apprentissage appropriés, et évalue la mise en œuvre des compétences acquises.</i> » ¹
La santé, la sécurité et l'hygiène au travail	L'hygiène au travail est « <i>la science de l'anticipation, de l'identification, de l'évaluation et de la maîtrise des risques professionnels qui pourraient nuire à la santé et au bien être des travailleurs</i> » ² L'employeur est tenu de respecter des règles spécifiques d'hygiène, de sécurité en faveur des salariés.
Toute politique ou pratique affectant les conditions de travail	Par exemple le temps de travail, la rémunération...
La reconnaissance et la participation syndicale	La reconnaissance en milieu de travail constitue un jugement posé sur la contribution du travailleur, l'employeur doit reconnaître les compétences, les efforts et les résultats de ses employés. L'organisation doit aussi respecter le droit des travailleurs à constituer des associations qui défendent les intérêts professionnels communs (syndicat).

Source : élaboré par nous même.

La question centrale des conditions et des relations de travail s'appuie sur les fondamentaux des droits de l'Homme et sur les droits fondamentaux au travail.

Comme nous l'avons déjà vu dans le tableau des sept questions centrales de la norme (Tableau N°01), les conditions et les relations de travail dans l'ISO 26000 sont déclinées en cinq domaines d'action, chaque domaine d'action contient une liste de recommandations que l'organisation est invitée à suivre.

Les cinq domaines d'action sont :

2.5.1.1. Emploi et relation employeur employé

Les relations employeur/employé accordent des droits et imposent des obligations pour les employeurs et les employés, dans l'intérêt de l'organisation et de la société. Ce

¹GONIN(François) et EMERY(Yves), 2009, p44, Gérer les ressources humaines , édition PPUR presses polytechniques, Paris.

² STELLMAN (Jeanne Mager), 2000, p303, Encyclopédie de la sécurité au travail, International Labour Organization, Genève.

domaine d'action traite la relation entre l'employeur et les employés, quel que soit leur statut. Il couvre le champ de tous les salariés travaillant pour le compte de l'organisation, et ce sur toute la durée de la relation, du recrutement jusqu'à la fin du contrat, en tant qu'individu et aussi dans les dispositifs de représentation collective.

2.5.1.2. Condition de travail et protection sociale

« Les conditions de travail englobent les questions salariales et de compensation, ainsi que les questions liées au temps de travail, aux périodes de repos, aux congés, aux pratiques disciplinaires et aux licenciements, de même que les questions liées à la maternité et au bien-être des personnes. La protection sociale représente les pratiques visant à compenser les effets des pertes de revenus engendrées par des situations d'accident du travail, de maladie, de maternité ou encore de chômage, généralement garanties par l'État. »¹

2.5.1.3. Dialogue social

Le dialogue social traite les pratiques de négociation, consultation ou échange d'informations entre les représentants indépendants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs concernant les questions qui leur sont communes. Son but est d'élaborer des solutions durables prenant en compte en même temps les besoins des employeurs et ceux des travailleurs. Il recouvre plusieurs mécanismes d'information et de consultation dans l'organisation comme les comités d'entreprise, et peut s'exercer à différentes échelles : professionnelle, interprofessionnelle, nationale et internationale. Le dialogue social joue un rôle important dans les relations professionnelles, la formulation de la politique et la gouvernance.

2.5.1.4. Santé sécurité au travail

Ce domaine d'action couvre d'une manière générale le bien-être des employés au travail, ce qui comprend la prévention des accidents et des dangers présents sur le lieu du travail ainsi que les risques de nature physiologique et psychologique dans le but de maintenir un degré élevé de bien-être physique, mental et social des travailleurs.

¹ Comprendre la RSE et agir sur les bases de iso 26000, op.cit, P 55

2.5.1.5. Développement du capital humain

« Ce domaine d'action traite d'une gestion des ressources humaines en cohérence avec les lois et les textes internationaux, notamment sur « la lutte contre la discrimination, l'équilibre entre famille et responsabilités professionnelles et la promotion de la santé et du bien-être. Il porte aussi sur la promotion de l'employabilité des personnes. »¹

Ces recommandations ont pour objectif de permettre à chacun d'avoir une vie longue et saine, d'être bien informé et d'avoir un niveau de vie décent.

¹ Mérylle Aubrun *et autres*, 2010, p 148-149, ISO 26000 - Responsabilité sociétale - Comprendre, déployer, évaluer, édition AFNOR, Paris.

Chapitre II : La mise en œuvre de la norme ISO 26000 au sein de l'ENAC

Section 1 : Présentation de l'Entreprise Nationale de Canalisations

1.1.Création

L'Entreprise Nationale de Canalisation (ENAC), a été créée lors de la restructuration de SONATRACH à partir de la direction travaux et de construction de la filiale ALEIP, par décret n° 81/175 du 01 Août 1981. La substitution réelle de SONATRACH a eu lieu le 01 Janvier 1984 par arrêté n°01 du 18 Janvier 1984.

1.2. Place de l'ENAC dans le Groupe SONATRACH

L'ENAC a été transformée en société par actions et filiale à 100% de SONATRACH-Holding services para pétroliers – le 09 Juin 1999.

De par la capitalisation du savoir faire en terme :

- De réalisations héritées de DTC (1967-1983) et sa propre expérience (1984-2004) ou des grands projets en été réalisés (GG1- GZ3- ART- GK2- HEH 30-OH4- Projets Urbain...),
- De prestations d'engineering et de contrôle hérités de ALEIP (1975-1983) et de sa propre expérience depuis 1983.

L'ENAC occupe un positionnement prépondérant au sein du groupe SONATRACH.

1.3.Fonctionnement de l'ENAC

1.3.1. Le Conseil d'administration :

Conformément à la section III – Chapitre III du code du commerce, portant Direction et Administration de la société par actions et en application de son article 610 (Décret législatif N° 93-08 du 25 Avril 1993), l'ENAC est administrée par un conseil d'administration composé de Sept (07) membres.

Le fonctionnement de son conseil d'administration est régi par les articles 610 à 641 du code du commerce.

1.3.2. Le commissariat aux comptes

En application du chapitre III –Section IV du code du commerce portant sur le contrôle des sociétés par actions (Art 715 Bis-4), l'ENAC est contrôlée par un commissaire

aux comptes désigné par le propriétaire de l'entreprise – SONATRACH (Société mère) pour un mandat de 03 exercices renouvelable une seule fois.

Il a pour mission permanente de vérifier les livres et les valeurs et de contrôler la régularité et la sincérité des comptes sociaux.

1.4. Organisation structurelle de l'ENAC

1.4.1. Principes Directeurs d'organisation

L'organisation de l'ENAC répond aux objectifs ou principes directeurs suivants :

- Distinguer les trois (03) niveaux hiérarchique : stratégique, pilotage et opérationnel,
- Alléger le processus décisionnel par une diffusion des responsabilités,
- Favoriser à travers l'organisation, la création de pôles de compétences (centres d'expertise) en y concentrant les ressources présentant les mêmes types de savoir-faire,
- Eviter que les structures centrales soient impliquées quotidiennement dans les processus opérationnels, et leur confier les rôles d'orientation, de contrôle et d'assistance,
- Doter chaque structure de moyens humains et matériels et lui assigner des objectifs de performance et de résultats,
- Donner une orientation organisationnelle tournée vers les projets,
- Intégrer l'objectif de maîtrise des coûts pour éviter une multiplication de structures et niveaux hiérarchique, coûteuse et source de dysfonctionnement.

1.5. Moyens humains et matériels

1.5.1. Les ressources humaines

L'ENAC dispose d'un effectif total de **3 092** agents dont :

- **558** agents permanents
- **2 534** agents contractuels

Cet effectif est réparti par catégorie socioprofessionnelle comme suit :

- Cadre : **507** agents
- Maîtrise : **1 799** agents

- Exécution : **786** agents

1.5.2. Les Moyens matériels

L'ENAC dispose d'un parc matériel de **1 962 unités** à la hauteur de ses ambitions pour la construction de Pipe-lines allant de 8 à 48 pouces réparti comme suit :

- Transport : 735
- Génie Civil : 297
- Levage & manutention : 121
- Production Energie : 459
- Spécifique Pipe : 171
- Auxiliaire : 179

1.6. Missions de l'ENAC

Dans le cadre de ses activités l'ENAC assure les missions suivantes : ¹

- L'engineering du transport d'hydrocarbures par canalisations,
- La construction et pose de pipe-lines,
- La construction d'ouvrages concentrés,
- L'entretien et la réparation des canalisations,
- Le suivi et la supervision des travaux,
- Les contrôles qualité des tubes,
- Le contrôle non destructif (C.N.D) des soudures.

1.7. Structuration de l'ENAC

La structuration de l'ENAC se présente par niveau :

- Un niveau stratégique pris en charge par la direction générale :
 - ✓ Politique de l'entreprise,
 - ✓ Plan de développement de l'entreprise,
 - ✓ Programmes pluriannuels.

¹ <http://www.enac-dz.com/index.php> consulté le 28/05/2014 à 16h

- Un niveau de pilotage pris en charge par les structures centrales :
 - ✓ Elaboration des programmes déglobalisés,
 - ✓ Budgets, bilans et comptes prévisionnels,
 - ✓ Elaboration des procédures, normes et standards et méthodes de travail,
 - ✓ Contrôle budgétaire et tableaux de bord.
- Un niveau opérationnel pris en charge par les différentes directions régionales, projet et centres logistiques :
 - ✓ Mise en œuvre des programmes,
 - ✓ Application des normes et procédures,
 - ✓ Mesure en temps réel des performances,
 - ✓ Correction et information.

1.8. Les structures de l'ENAC (Organigramme de l'ENAC Annexe N° 02)

Pour assurer ses missions, l'organisation de l'ENAC s'articule autour de deux (02) Divisions Opérationnelles :

- La Division Etudes et Construction (DEC) : dont la principale mission est la réalisation des projets de l'entreprise et les études d'engineering.
- Une Division Logistique (DVL) : dont la principale mission est la satisfaction des projets en moyens matériels, en consommables et en prestations catering.

Et neuf (09) structures fonctionnelles :

- Direction Stratégie, Planification et Economie (DSPE),
- Direction Management Intégré (DMI),
- Direction de l'Audit Interne (DAI),
- Direction des Finances et Comptabilité (DFC),
- Direction des Ressources Humaines (DRH),
- Direction de l'Administration Générale (DAG),
- Direction Juridique (DJU),
- Direction Santé, Sécurité, Environnement (HSE),
- Direction Commercial (DCO),

Une activité Sûreté Interne d'Etablissement (SIE). Et un corps d'assistants, au niveau de la Direction Générale, pour prendre en charge la gestion des dossiers spécifiques.

Section 2 : Projet ISO 26000 de l'ENAC.

Dans un souci d'amélioration continue, l'ENAC a fait le choix de mettre en place un système de management de la Qualité (ISO 9001) en 2008, de la Santé/Sécurité et de l'Environnement (ISO 14001 et OHSAS 18001) en 2011 et une démarche de Responsabilité Sociétale (ISO 26000) en 2012. (Attestation ISO 26000 Annexe N°03)

L'Entreprise s'appuie aujourd'hui sur le concept de Management Intégré, et démontre son adhésion aux principes du Développement Durable.

Pour mieux comprendre la mise en place de la norme ISO 26000 au sein de l'ENAC nous présentons tout d'abord le projet RS MENA.

2.1. Projet RS/MENA

« Le projet concerne l'assimilation, l'utilisation de l'ISO 26000 et la mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale (RS) dans la région du Moyen Orient et d'Afrique du Nord (MENA). Il cible 8 pays pilotes, à savoir, l'Algérie, l'Égypte, l'Iraq, la Jordanie, le Liban, le Maroc, la Syrie, et la Tunisie et couvre une série d'actions visant à créer une équipe d'experts nationaux et régionaux, qui pourront assister un certain nombre d'organisation pilotes volontaires à appliquer l'ISO 26 000 dans les différents pays. Le projet est financé par l'Agence suédoise de coopération et de développement international (Sida). L'objectif principal est de renforcer les capacités d'actions dans chacun des pays sélectionnés, en s'appuyant sur l'organisme national de normalisation (ONN) en priorité. Il vise à construire des capacités locales spécifiques à la mise en œuvre de l'ISO 26 000 pour permettre aux organisations d'en appliquer les principes au sein de leurs activités. Dans chaque pays, un pool d'experts experts nationaux de l'application d'ISO 26000 sera créé dans le cadre du projet pour aider un choix d'organisations dans les pays partenaires et la région à appliquer les principes de la responsabilité sociétale dans leurs activités. Pour cela, les échanges d'expérience et de bonnes pratiques entre les pays pilotes et les pays partenaires de la mise en œuvre de l'ISO 26 000 seront facilités. »¹

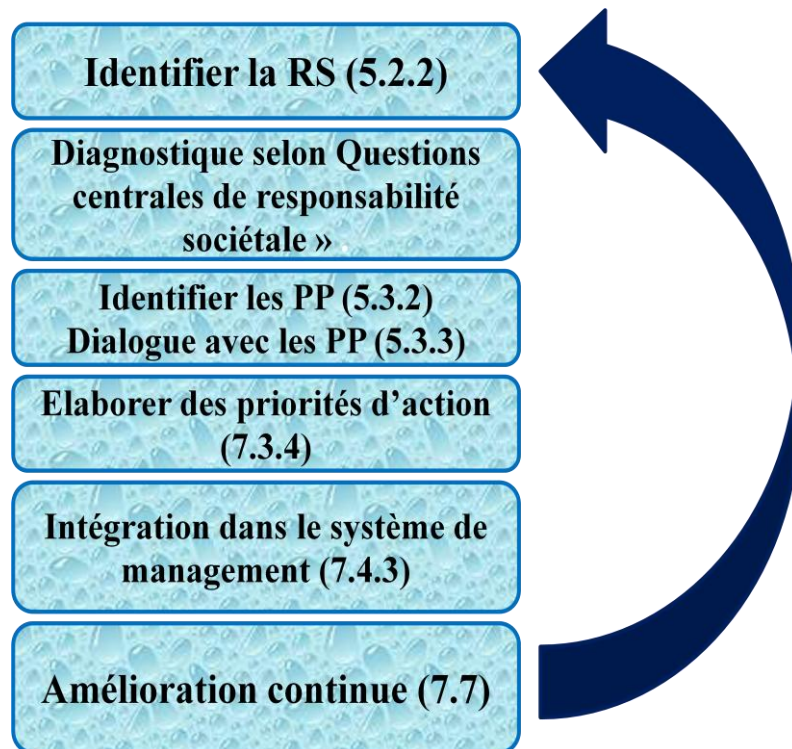
L'ENAC a été choisie parmi quatre (04) organismes pilotes pour l'implémentation de la norme ISO 26 000 pour l'exercice 2012 en Algérie:

¹ Projet pour encourager l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale dans la région MENA, IANOR, 2013, Alger.

- ENAC,
- Condor,
- Entreprise HADDAD,
- Linde Gas Algérie

2.2. Etapes de mise en œuvre de la norme

Figure N°02 : Les étapes de l'implémentation de la norme iso 26000



Source : Projet ISO 26000 ENAC

2.2.1. Identification de la responsabilité sociétale

L'identification de la responsabilité sociétale à l'ENAC a permis de déterminer les impacts de ses activités et de ses décisions afin de dégager ses enjeux prioritaires

2.2.2. Diagnostiquer selon les questions centrales de la responsabilité sociétale.

C'est une des étapes les plus importants dans une démarche RSE, l'ENAC a réalisé une analyse de ces forces et de ces faiblesses face aux questions centrales et les domaines d'action de l'ISO 26000.

Pour cela l'ENAC a créé des comités Ad Hoc pour l'implémentation de la norme ISO 26000 :

- Gouvernance de l'organisation,
- Droits de l'homme,
- Relations & conditions de travail,
- Environnement,
- Loyauté des pratiques,
- Questions relatives aux consommateurs,
- Communauté et le développement local.

Ces comités sont chargés de diagnostiquer les pratiques de l'ENAC en matière de responsabilité sociétale selon l'article 6 de la norme ISO 26000 « Questions centrales de responsabilité sociétale »

Tableau N°03 : Récapitulation du diagnostic ENAC

QUESTIONS CENTRALES	REAGIR	AGIR	CONFORTER	VEILLER
Gouvernance	09	18	04	00
Droits de l'homme	00	10	00	03
Conditions de travail	00	05	00	00
Environnement	00	03	00	01
Loyautés des pratiques	02	04	00	01
Questions relatives aux Consommateurs	00	00	00	07
Communauté et développement local	00	03	00	04
TOTAL	11	43	04	16

Source : Projet ISO 26000 ENAC

Sur 74 items ENAC doit Réagir et Agir sur 54 et Conforter et Veiller sur 20

2.2.3. Identifier les parties prenantes et dialoguer avec elle :

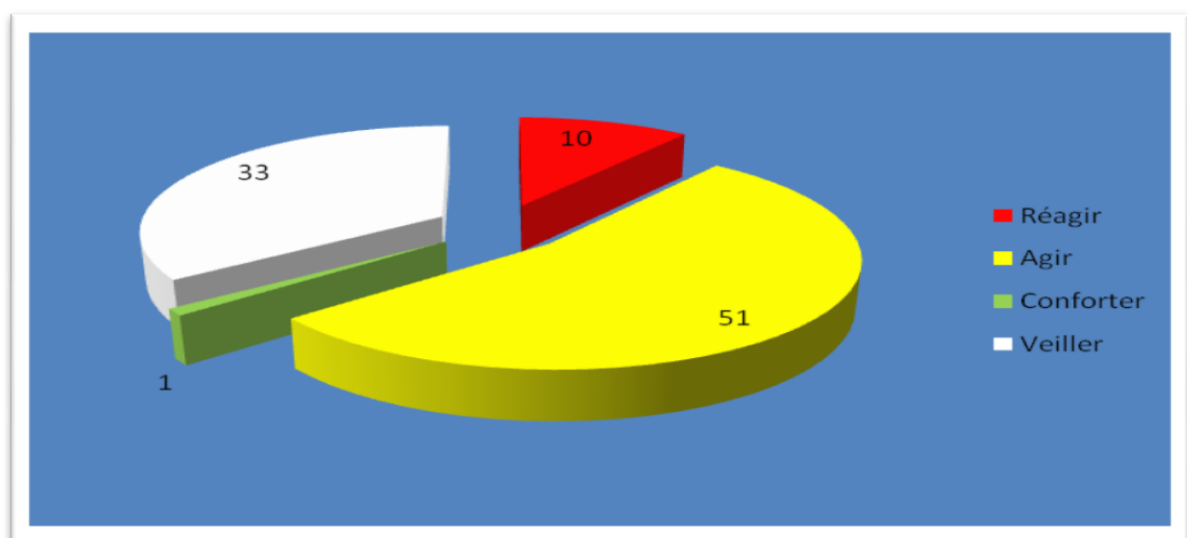
Il s'agit de lister quels sont les acteurs qui répondent à la définition proposée par ISO 26000 d'une partie prenante « individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activité de entreprise ».

Pour ce faire l'ENAC a répondu aux questions posée par ISO 26000 en ce qui concerne l'identification des parties prenantes :

- Envers qui l'organisation a-t-elle des obligations légales?
- Qui pourrait être affecté positivement ou négativement par les décisions ou activités de l'organisation?
- Qui est susceptible de s'inquiéter des décisions et activités de l'organisation?
- Qui s'est trouvé impliqué, dans le passé, quand il a fallu aborder des préoccupations semblables?
- Qui peut aider l'organisation à traiter des impacts spécifiques?
- Qui peut influencer sur la capacité de l'organisation à s'acquitter de ses responsabilités?
- Qui serait désavantagé s'il était exclu du dialogue?
- Qui, dans la chaîne de valeur, est touché?

L'ENAC à instaurer un dialogue avec ses parties prenantes afin d'aborder sa responsabilité sociétale en fournissant un éclairage à ses décisions.

Figure N°03 : Identification des parties prenantes



Source : Projet ISO 26000 ENAC

Une fois le dialogue avec les parties prenantes réalisé, l'ENAC va procéder au traçage de sa sphère d'influence avec ses parties prenantes.

2.2.4. Elaborer les priorités d'action

Après avoir obtenu les résultats du diagnostic par rapport aux sept questions centrales, L'ENAC a établi un plan d'action pour cerner les causes des dysfonctionnements et entreprendre des actions pour y remédier, tout en établissant des priorités parmi les domaines d'action selon les résultats du diagnostic.

2.2.5. Intégration dans le système de management

Intégrer la responsabilité dans le système de management implique l'ENAC à respecter les principes de la responsabilité sociétale à sa gouvernance. Les principes doivent aussi être refléter dans la structure et la culture de l'ENAC.

2.2.6. Amélioration continue

L'ENAC doit continuellement revoir et améliorer ses pratiques liées à la responsabilité sociétale.

Ce que ISO 26000 vas changer à l'ENAC :

- Un investissement pour un climat social gagnant, une meilleure résistance aux conjonctures difficiles par une gestion optimisée en ligne de moyen et long terme;
- Un cadre commun partagé au niveau international, y compris une base pour construire des outils plus opérationnels;
- Un outil de référence qui devrait être pris en compte dans les initiatives aux référentiels existants;
- Une base d'action et une grille de lecture pour permettre aux parties prenantes d'interpeller les comportements irresponsables;
- L'émergence de nouveaux modes de garantie et de reconnaissance qui s'appuieront sur une collaboration et un dialogue avec les parties prenantes.

Chapitre III : Evaluation et amélioration des conditions et des relations de travail

Section 1 : Méthode de travail

« Certes, ISO 26000 n'est pas une norme de système de management, elle ne demande aucune conformité aux exigences d'une norme... Néanmoins et peut-être même parce qu'elle ne se pose pas comme certifiante, elle implique tout autant, voire d'avantage, la notion d'amélioration continue et donc d'évaluation »¹

L'évaluation est le moyen privilégiée qui mène l'organisme vers le chemin de la performance et de l'amélioration continue. Puisque le cœur de notre travail est d'apporter des recommandations d'amélioration des conditions et des relations de travail, nous avons décidé d'élaborer une grille qui va nous permettre d'évaluer les conditions et les relations de travail au sein de l'ENAC.

1.1.Objectif de la grille

« Une grille d'évaluation permet de conduire des évaluations objectives et constructives »²

Par l'utilisation d'une grille d'évaluation, nous sommes en mesure de situer les conditions et les relations de travail au sein de l'ENAC par rapport aux recommandations de la norme iso 26000. Les données obtenues vont nous permettre de représenter graphiquement les résultats obtenus et ainsi faire ressortir les éventuels écarts des conditions et des relations de travail au sein de l'ENAC par rapport aux lignes directrices de la norme.

1.2.Réalisation de la grille

1.2.1. Lecture de la deuxième question centrale de la norme

Afin de mieux comprendre les recommandations de la norme concernant les conditions et les relations de travail, nous avons procédé à une lecture détaillée des cinq domaines d'action de cette question centrale.

1.2.2. Contenu de la grille

La grille d'évaluation doit contenir toutes les recommandations de la norme iso 26000 concernant les conditions et les relations de travail. Pour ce faire, nous avons décidé de :

- Reformuler chaque ligne directrice des cinq domaines d'actions en questions.

¹ LECOMTE (Séverine) et ADARY (Assael), 2012, p138 L'ISO 26000 en pratique, édition DUNOD, Paris.

² Technique de l'ingénieur, <http://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/piloter-et-animer-la-qualite-dt34/outils.html>

- Respecter vocabulaire employé par la norme iso 26000 dans la formulation des questions.
- Respecter l'enchaînement des recommandations en tenant compte des branches.

Le contenu de la grille correspond donc strictement au contenu de la question centrale « Conditions et relations de travail ».

1.2.3. Système de notation

Nous avons opté pour une méthode quantitative en utilisant un barème de notation. Une note, selon le barème ci-dessous, a été associée à chaque question de la grille :

Tableau N°04 : Barème de notation

Notation	Interprétation
3	La ligne directrice est totalement appliquée.
2	La ligne directrice est majoritairement appliquée.
1	La ligne directrice est partiellement appliquée
0	La ligne directrice est totalement non appliquée.

Source : élaboré par nous même.

- La note de chaque domaine d'action est égale à la moyenne des notes attribuées aux lignes directrices qu'il contient.
- Avoir les notes des cinq domaines d'action des conditions et des relations de travail permet de les représentées graphiquement sous forme de radar.

1.2.4. Collecte d'information concernant les conditions et les relations de travail

Dans le but d'avoir des éléments de réponse à nos questions, nous avons réalisé :

- Une série d'entretiens semi-directifs avec :
 - La responsable du recrutement ;
 - La responsable du département système management intégré ;
 - Le directeur du système management intégré ;
 - Un auditeur interne.

Ces entretiens nous ont permis d'avoir les réponses à nos questions en s'appuyant sur notre grille d'évaluation assimilée à un guide d'entretien.

- Consultation des documents suivants :
 - Projet de mise en œuvre de la norme ISO 26000 ;
 - Manuel de l'organisation ;
 - Manuel QHSE.

Section 2 : Résultats de l'évaluation et recommandations d'amélioration

2.1. Résultats de l'évaluation

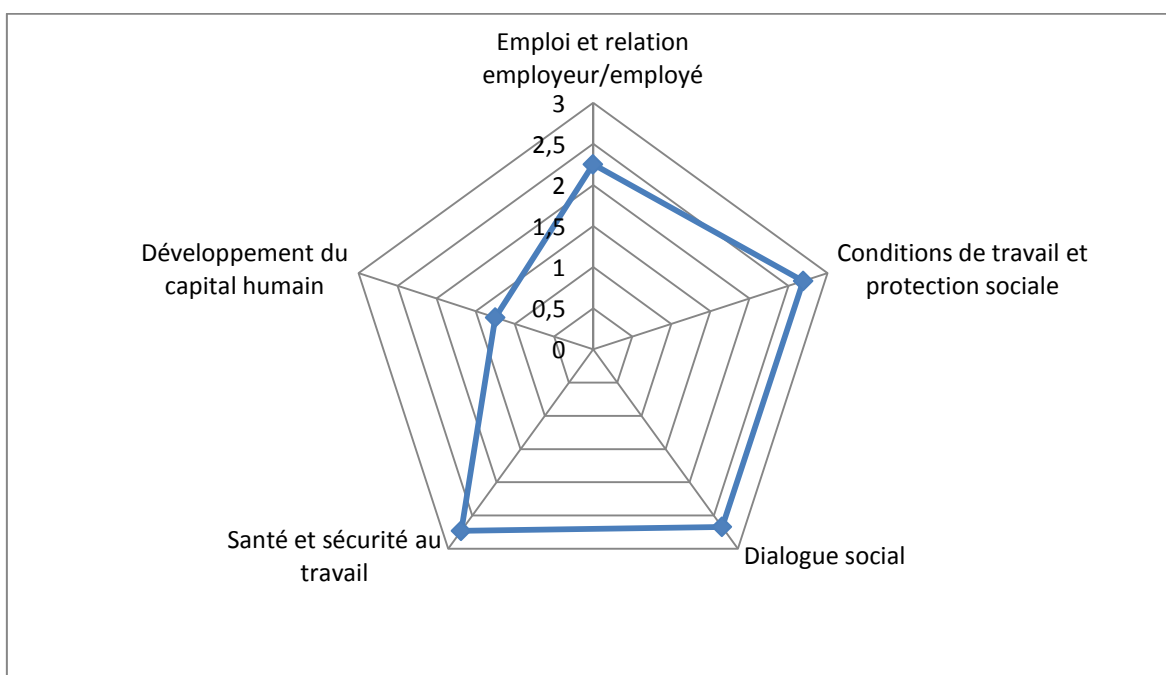
Les notes de notre évaluation sont les suivantes. La grille d'évaluation est en Annexe N°4.

Tableau N°05 : Résultats de l'évaluation.

Domaine d'action	Note/3 ≈	Pourcentage
Emploi et relation employeur/employé	2,25	75%
Conditions de travail et protection sociale	2,69	89,74%
Dialogue social :	2,67	88,69%
Santé et sécurité au travail	2,73	90,91%
Développement du capital humain	1,25	41,67%

Source : élaboré par nous même.

Figure N°04: Représentation graphique des résultats de l'évaluation



Source : élaboré par nous même

Le schéma suivant nous permet de visualiser le degré d'application des lignes directrices de la norme ISO 26000 qui portent sur les conditions et relations de travail.

Nous constatons que les lignes directrices concernant « Les conditions de travail et protection sociale », « Le dialogue social » et « La santé sécurité au travail » sont majoritairement appliquées au sein de l'ENAC avec un taux d'application dépassant les 88% pour chaque domaine. Il faut préciser que la réglementation algérienne concernant le travail est plutôt protectrice. Certaines pratiques ont été mise en place au sein de l'ENAC bien avant la mise de la norme. L'ENAC est aussi certifiée OSHAS 18001, cette norme lui a permis de disposer d'un système santé, sécurité au travail préventif et organisé.

Le domaine d'action « Emploi et relation employeur/employé » vient en quatrième position avec un taux d'application de 75% expliqué par le respect de la réglementation concernant les contrats liés au travail. Le quart manquant est dû à la non stabilité de l'emploi et aux pratiques de communications.

Bien que ces quatre domaines d'action semblent bien appliqués, le domaine d'action « Développement du capital humain » au sein de l'ENAC reste lui l'axe le moins en correspondance avec les recommandations de la norme avec un taux d'application bien inférieur à la moitié (41%). Cela s'explique par le fait que l'ENAC n'offre pas d'assistance aux salariés exposés au licenciement pour une meilleure intégration dans le marché du travail comme la norme le recommande. De plus certains postes au sein de l'ENAC ne permettent pas une évolution dans la fonction. Enfin quelques soucis persistent dans le processus de formation.

En regroupant les cinq domaines d'action nous pouvons dire que les lignes directrices de la norme ISO 26000 concernant les conditions et les relations de travail sont majoritairement appliquées au sein de l'ENAC avec un pourcentage de (82,53 %).

Pour mieux synthétiser nous exposons les points forts et les points faibles des conditions et des relations de travail au sein de l'ENAC par rapport aux recommandations de la norme ISO 26000 :

2.1.1. Points forts

- Suivi et application de la réglementation relative à l'emploi ;
- Existence de contrats avec tous les employés, sous-traitant et fournisseurs ;

- Planification des effectifs ;
- Absence de discrimination (race, âge, couleur...) ;
- Disque privée sécurisé dans le système d'information ;
- Respect des conventions collectives ;
- Respect des traditions et coutumes nationales et religieuses ;
- Compensation des heures supplémentaires ;
- Conformité à toute obligation concernant la protection sociale ;
- Implication du personnel dans la détermination des objectifs ;
- Assurance de l'information et de la formation auprès de toutes les catégories du personnel sur les questions de santé et de sécurité au travail ;
- Application des principes de management de la santé et de la sécurité au travail ;
- Maîtrise des risques engendrés par l'activité de l'ENAC ;
- Etablissement d'enquête pour tout accident de travail dans le but de cerner les causes provoquant l'accident ;
- Mise en place d'une logique d'analyse des risques préventive ;
- Equipements de sécurité fournis et à la charge de la société ;
- Plan de formation annuel ;
- Promotion interne favorisée ;
- Existence de programmes pour le bien être (voyages à la charge de l'entreprise).

2.1.2. Points faibles

- Pas de stabilité dans l'emploi ;
- Absence de programme de sensibilisation pour la protection de la vie privée ;
- Les éléments de rémunérations ne sont pas toujours en fonction des résultats au travail ;
- Manque de clarté dans la communication ;
- Pas d'installations qui facilitent l'équilibre vie privée/vie professionnelle ;
- Pas de programme pour l'élimination des risques psychosociaux ;
- Certains postes de travail ne sont pas évolutifs ;
- Pas d'évaluation des compétences pour mieux cibler les formations ;
- Difficulté de l'évaluation de l'efficacité des formations ;
- Pas de formation en vue d'une reconversion professionnelle pour les salariés exposés au licenciement.

2.2. Recommandations d'amélioration

Suite à l'analyse des résultats, nous formulons des recommandations d'amélioration pour corriger les écarts par rapports aux lignes directrices de la norme. Nous tenons à préciser que nos recommandations correspondent aux pratiques annoncées par la norme ISO 26000. Certaines de nos recommandations n'apparaissent pas explicitement dans la question centrale « conditions et relations de travail » de la norme, mais cette dernière encourage les organisations à dépasser une attitude de simple conformité pour rechercher activement et continuellement à faire plus et mieux.

2.2.1. Etablir un programme de parrainage pour les nouvelles recrues

Pour assurer une meilleure stabilité dans l'emploi nous recommandons à la DRH de l'ENAC de compléter son processus de recrutement par :

- **La nomination d'un parrain pour chaque nouveau salarié**

La DRH de l'ENAC doit nommer pour chaque nouvelle recrue (selon sa catégorie socioprofessionnelle) un parrain qui sera chargé d'orienter et de suivre les premiers pas du nouveau collaborateur. Il aura comme missions de lui présenter l'entreprise, d'expliquer à la nouvelle recrue les tâches et les responsabilités liées à son poste, tout en répondant à ses questions et préoccupations.

Afin d'assumer son rôle le parrain doit avoir :

- Une bonne connaissance de l'ENAC, de ses activités et de ses procédures ;
- Une bonne réputation professionnelle ;
- Des qualités pédagogiques de formateur ;
- Une bonne capacité d'écoute, de dialogue et de patience ;
- Occuper de préférence le même poste auparavant que la nouvelle recrue ;
- Dans la mesure du possible, c'est le parrain lui-même qui se propose pour la mission du parrainage.

Pour la réussite du parrainage, la direction de l'ENAC doit :

- Former les parrains.
- Accorder du temps au parrain : pour mener à bien son travail, le parrain doit se consacrer pleinement pour le parrainage en dehors de ses activités principales

- Accorder tous les outils dont le parrain a besoin dans son travail.
- Accorder une prime pour les parrains.
- Evaluer le travail des parrains par rapport aux résultats.

- **Etablir un suivi**

Une série d'entretiens hebdomadaire concernant le premier mois, mensuel pour les 5 mois suivants et à la fin trimestriel, doivent être organisés pour savoir les problèmes qui préoccupent la nouvelle recrue dans son nouveau travail, et le soutenir sans oublier de mesurer la satisfaction de l'employé en ce qui concerne son intégration. Dans ces entretiens il faut aussi :

- tenir l'employé au courant de ses progrès en lui expliquant les comportements vers lesquels il doit tendre
- souligner les points faibles en suggérant des solutions pour les améliorer.

Par la suite, il faut évaluer son intégration en tenant compte des critères suivants :

- Le stade de maîtrise des activités : vitesse d'exécution des tâches, les erreurs commises, l'autonomie ;
- L'atteinte des objectifs ;
- Les relations avec les collègues et la hiérarchie ;
- Le respect des procédures de travail ;
- La connaissance des circuits d'information.

L'évaluation doit se faire par le supérieur immédiat de la nouvelle recrue tout en consultant le responsable du parrainage. Cette évaluation permet de connaître le moment où la nouvelle recrue est prête pour des tâches plus importantes avec des conséquences plus grandes.

En améliorant sa procédure d'intégration des nouvelles recrues, l'ENAC va optimiser le transfert des connaissances et compétences des personnes expérimentées vers les nouveaux entrants et éviter le turnover.

2.2.2. Gérer les démissions des employés

- Etre attentif au comportement des salariés (changement d'attitude, absentéisme...), en vue de prévenir leur départ, anticiper le risque et agir avant la démission ;
- Etablir un entretien avec les salariés qui déposent leur démission, dans le but de cerner les raisons internes à l'entreprise qui ont motivé une telle action ;
- Prendre en considération les raisons similaires et répétées des démissions soulevées lors des entretiens ;
- Dans le cas où la démission du salarié est décidée dans un mouvement d'humeur ou de colère, ou sous une certaine pression, la DRH doit accorder un peu de temps pour le salarié en cas de changement d'avis ;
- Seulement dans le cas où l'employé est un acteur clé dans l'entreprise, ce dernier annonce sa démission en raison de meilleures opportunités ailleurs, la DRH de l'ENAC doit essayer de savoir quelles sont les missions, les responsabilités, les avantages de son nouveau poste et lui offrir une contre proposition pour rester.

2.2.3. Une meilleure communication dans le travail

Nous proposons ces pratiques pour une meilleure communication interne au sein de l'ENAC.

- **Développer les compétences en matière de communication :**
En formant le personnel pour une meilleure communication écrite et orale et des critiques plus constructives
- **Communication en petit groupe (cercles qualité) :**
Pour que les employés se sentent plus à l'aise à communiquer leurs idées et pensées, les collaborateurs doivent disposer d'une information concernant la suite donnée à leurs idées, tout en valorisant les meilleures idées de progrès et en accordant des primes pour la ou les personnes qui les ont proposées.
- **Clarté de l'information :**
 - Tenter toujours de communiquer aux employés les informations les plus claires et complètes possibles. Les responsables ne doivent pas communiquer seulement les tâches mais expliquer aussi comment le travail des employés contribue aux atteintes des objectifs.

- Prendre en compte le niveau de connaissance de la personne cible pour éviter toute mauvaise interprétation provoquant des rumeurs.
- Baser la communication sur la continuité (communication régulière pour chaque objectif)
- **Mettre en place une boîte à idées :**
Pour que les salariés expriment leurs préoccupations et suggestions de façon anonyme, ce qui est rassurant pour eux.

2.2.4. Sensibilisation pour la protection de données privées

Pour mieux sensibiliser les salariés sur la protection de la vie privée, il revient à la direction de l'ENAC d'établir une charte du système d'information pour :

- Etablir des conditions pour l'utilisation des appareils personnels à des fins professionnelles et définir ce qui est accessible pour ces derniers ;
- Sensibiliser les employés aux risques encourus en cas de perte d'appareil contenant des données professionnelles et personnelles ;
- rappeler aux utilisateurs que, lorsqu'ils naviguent sur internet, leur identifiant est enregistré. Il conviendra donc d'être particulièrement vigilant dans la navigation et de ne pas abuser des correspondances personnelles ;
- Distinguer les messages personnels envoyés par la messagerie d'entreprise (mentionner explicitement la mention « privé ») ;
- Limiter l'utilisation d'internet pour des usages privé au cours du travail.

La charte du système d'information doit être approuvée et signée par tout salarié utilisant le système d'information.

2.2.5. Meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle

La norme ISO 26000 recommande aux entreprises d'assurer des installations qui peuvent aider les travailleurs à concilier correctement vie professionnelle et vie personnelle.

Nous avons choisi de proposer les installations suivantes :

Crèche : le but est d'offrir un service garde-enfants aux employés de l'entreprise. Cette crèche peut être située à proximité de l'entreprise.

- Elle doit respecter la même réglementation des crèches collectives.
- Désigner un personnel pluridisciplinaire pour sa gestion : responsable, médecin, éducateurs...
- Ses locaux doivent respecter les normes de sécurité.

Cantine : L'ENAC doit aménager et équiper à sa proximité un local de restauration, et :

- Assurer que la nourriture servie est sûre et sans danger pour les employés.
- Désigner ou sous-traiter le personnel pour sa gestion : cuisiniers, responsable...

La mise en œuvre de ces installations va permettre à l'ENAC de baisser les coûts liés aux retards, à l'absentéisme et aux congés patronaux prolongés, outre le fait d'apporter moins de stress et de préoccupation pour les employés.

D'autres pratiques pour mieux équilibrer vie privée/vie professionnelle du personnel :

- Limiter les appels et les e-mails le weekend ou durant les vacances sauf en cas d'urgence.
- Autoriser une certaine latitude horaire pour des exceptions (justificatif, rentrée des classes...)
- Eviter les réunions de travail trop tôt le matin ou trop tard le soir afin de permettre aux salariés de mieux s'organiser.
- Organiser un entretien RH individuel pour le collaborateur futur mère ou père, afin d'expliquer le cadre légal dédié à la parentalité mis en place par l'entreprise.
- Prendre en charge le transport des salariés.

2.2.6. Système de rémunération :

L'ENAC doit revoir la grille des salaires et assurer des rémunérations basés sur l'équité et la transparence en tenant compte :

- Des performances individuelles ou du groupe.
- Du niveau de compétence.
- De la qualité de travail.
- Des responsabilités au travail.
- Des conditions de travail.

2.2.7. Santé sécurité au travail

2.2.7.1. Le recrutement d'un médecin de travail :

Dans le but de promouvoir un degré élevé de bien être physique, mental et social des travailleurs au sein de l'ENAC, comme la norme ISO 26000 le recommande, nous estimons que le recrutement d'un médecin de travail est bénéfique. Le médecin de travail est un acteur important dans la prévention des risques professionnels. Les missions du médecin de travail sont :

- Surveillance médicale des salariés (visites médicales périodiques)
- Analyse des conditions de travail
- Assurer l'hygiène générale de l'établissement.
- Adapter les postes et les rythme de travail, à la physiologie des travailleurs.
- Jouer le rôle de conseiller pour la direction et les employés d'entreprise, et contribuer à l'amélioration des conditions de travail.

2.2.7.2. Recrutement d'un psychologue : pour une meilleure analyse du climat social, il aura comme rôle de servir de conseiller pour la direction des ressources humaines et les salariés (profils de personnalité, bilans, orientation, conseils, style de management, qualité de vie au travail, évaluation, gestion des conflits ...). L'ENAC doit aussi respecter l'anonymat des employés qui le consultent.

2.2.7.3. Démarche pour l'élimination des risques psychosociaux.

Les risques psychosociaux ont un impact négatif sur le bon fonctionnement de l'entreprise. Ils représentent un danger pour la santé physique et mentale des employés, mais ces risques restent difficiles à appréhender.

Dans le but d'éliminer les risques psychosociaux ou de les réduire au minimum, l'ENAC doit mettre en œuvre une démarche selon les étapes suivantes :

- a. Identification des facteurs de risques psychosociaux et leur évaluation.
- b. Restitution des résultats.
- c. Mise en œuvre d'un plan d'action.
- d. Evaluation et suivi des actions.

L'ENAC doit désigner une équipe multidisciplinaire propre à l'entreprise pour mener cette démarche.

2.2.7.3.a. Identifier les facteurs de risques psychosociaux et les évaluer

Pour ce qui est de l'identification des risques psychosociaux au sein de l'ENAC, l'équipe de travail doit mener une enquête grâce à un questionnaire auprès de ses employés. Puisque le nombre de salariés travaillant chez ENAC est assez important, il est recommandé de travailler sur un échantillon. Cependant cet échantillon doit contenir une variété de travailleurs selon leur catégorie socioprofessionnelle et issus de différentes unités de travail.

Pour la détermination des facteurs de risques psychosociaux nous nous sommes inspirés d'un travail élaboré par Institut Nationale de Recherche et de Sécurité (INRS-France) qui classifie ces facteurs en sept grandes familles :

- Horaire de travail difficile
- Intensité et complexité de travail
- Rapport sociaux au travail dégradés
- Insécurité de l'emploi et du travail
- Faible autonomie au travail
- Conflits de valeurs
- Maîtrise des émotions

Nous avons retiré « maîtrise des émotions » comme facteurs de risques psychosociaux car il ne correspond pas aux activités principales de l'ENAC.

Nous avons formulé des questions pour essayer d'évaluer ces facteurs de risques

Ci-joint le questionnaire d'évaluation des risques psychosociaux.

Figure N°05 : Questionnaire d'évaluation des risques psychosociaux

	Évaluation			
	--	-	+	++
Facteurs de risques psychosociaux.				
Horaire de travail difficile				
• Les horaires de travail sont ils stables et connus à l'avance ?				
• Votre travail permet il d'équilibrer vie professionnelle et vie privé ?				
• Êtes-vous contacté pour des raisons professionnelles en dehors des heures de travail ?				
Intensité et complexité du travail.				
• La charge du travail est elle trop élevée ?				
• Les objectifs de travail sont ils clairement définis ?				
• Recevez-vous des instructions de travail contradictoires ?				
• Êtes-vous fréquemment interrompu pendant votre travail par des tâches non prévues ?				
• Votre travail nécessite-t-il une vigilance permanente ?				
• Êtes-vous amené à changer de tâches, de fonctions à l'improviste ?				
Rapport sociaux au travail dégradés				
• Avez-vous de bonnes relations de travail avec votre hiérarchie ?				
• Avez-vous de bonnes relations avec vos collègues ?				
• Avez-vous le sentiment de recevoir des marques de reconnaissance pour votre travail ?				
• Le climat de travail est il tendu et caractérisé par la violence et des situations de tension ?				
Insécurité de l'emploi et du travail				
• Êtes-vous confronté à des incertitudes en ce qui concerne le maintien de votre poste ?				
• Les changements sont ils suffisamment anticipés et clairement expliqués ?				
Autonomie au travail				
• Avez-vous une certaine liberté dans la manière de réaliser vos tâches ?				
• Vos compétences sont elles adaptées aux responsabilités de votre poste.				
• Avez-vous le sentiment de développer de nouvelles compétences dans votre travail ?				

Conflits de valeurs				
• Avez-vous le sentiment que votre travail est utile pour l'entreprise ?				
• Avez-vous le sentiment que vos suggestions sont prises en considération ?				
• Êtes-vous fier de travailler au sein de l'ENAC ?				
• Avez-vous confiance dans l'ENAC ?				

Source : élaboré par nous mêmes

Les salariés doivent répondre à ces questions en cochant la case choisie pour chaque question :

--situation insatisfaisante

- situation moyennement satisfaisante

+ situation plutôt satisfaisante

++ situation satisfaisante

En réalisant cette enquête l'ENAC doit respecter l'anonymat des salariés.

2.2.7.3.b. Restitution des résultats

Après avoir obtenu les résultats de l'enquête, l'équipe responsable du projet doit repérer les dysfonctionnements qui ont fait l'objet d'un grand mécontentement de la part des salariés. Il est utile de les classer par ordre prioritaire de traitement. Les résultats de l'enquête doivent être communiqués et présentés à l'ensemble du personnel.

2.2.7.3.c. La mise en œuvre d'un plan d'action

Cette étape consiste à proposer des mesures et des actions dans le but de réduire les facteurs de risques psychosociaux. L'équipe de projet joue un rôle de consultant dans cette étape, car c'est à la direction de l'ENAC de décider des actions à mettre en œuvre.

Il faut lister les actions de prévention déjà existantes en vue d'apprécier leur degré de pertinence. L'efficacité de ces actions face au niveau de risque conduit à proposer leur maintien, leur modification ou leur suppression. Dans le cas où aucune action de prévention n'a été engagée, des propositions d'actions doivent être formulées. Le plan d'action doit aussi inclure le délai de réalisation des actions ainsi que le responsable de réalisation de ces actions.

Figure N°06 : Exemple de plan d'action pour l'élimination des risques psychosociaux.

Facteurs de risques psychosociaux	Niveau de risque	Actions de prévention déjà existantes	Actions retenues par la direction	Délais de réalisation	Responsable de la réalisation.
1/					
2/					
3/...					

Source : élaboré par nous-mêmes.

2.2.7.3.d. Suivi des actions

Pour assurer l'efficacité de cette démarche, elle doit inclure le suivi et l'évaluation du plan d'action :

- Suivi des indicateurs (absentéisme turnover, conflit au travail...).
- Refaire l'enquête pour les salariés annuellement.

Les résultats de l'évaluation permettent de réajuster la démarche pour l'obtention d'une efficacité optimale.

2.2.8. Développement du capital humain

2.2.8.1. Offrir des possibilités d'avancement à tous les employés

L'avancement de grade est la possibilité d'évolution de carrière à l'intérieur d'un même cadre d'emploi. Pour que les employés se sentent plus motivés, l'ENAC doit offrir à tous ses employés sans exception des possibilités d'avancement dans le grade.

Pour ce faire l'ENAC doit :

- Mettre en place des postes de travail évolutifs : en définissant des échelons pour chaque poste (exemple : échelon 1, échelon 2...).
- Définir pour chaque poste les conditions d'avancement ainsi que taux de promotion et de ses limites : en prenant en considération le nombre d'années d'expérience, la

performance au travail, le nombre de formations suivies, diplômes et certificats, les examens professionnels et le taux de promotion.

- Communiquer aux employés les conditions d'avancement en informant les nouvelles recrues des possibilités d'avancement relatives à leurs postes ainsi que les conditions d'avancement et mettre en place et à jour un tableau annuel d'avancement.
- Baser la promotion sur l'équité.

2.2.8.2. La reconversion professionnelle

Dans les cas d'insuffisance professionnelle, d'inaptitude physique ou de refus de modification de contrat de travail, l'employé s'expose au licenciement. Mais pour ISO 26000, une organisation responsable assure que ses travailleurs exposés au licenciement bénéficient d'une formation, en vue d'une reconversion. La reconversion professionnelle est une démarche visant à changer de métier au cours d'une carrière.

Pour chaque employé qui figure dans la liste des employés exposés au licenciement au sein de l'ENAC, la DRH doit procéder à un bilan avec lui.

Pour réaliser ce bilan l'entreprise doit savoir quels sont les atouts, les compétences et les points forts de son employé. Pour cela elle doit organiser un entretien de l'employé concerné avec ses responsables pour parler des raisons de son non adaptation à son poste, et quelles sont ses attentes et aspirations pour le futur.

L'organisation doit aider le salarié à comparer ses compétences actuelles avec les compétences requises pour le nouveau poste afin de mesurer les écarts et trouver le parcours de formation le plus adapté. Grâce à cette démarche le salarié licencié aura plus de chance d'être accepté dans le marché du travail. Pour synthétiser la démarche nous proposons cet outil :

Figure N°07 : Assistance pour les salariés licenciés

	Poste actuel	Secteur souhaité Poste souhaité		
Nom du salarié exposé au licenciement	Compétences actuels	Compétences requises	Ecart de compétences	Programme de formation

Source : élaboré par nous mêmes

2.2.8.3. Etablir des entretiens pour l'évaluation du personnel.

Pour mieux cibler les besoins de formation du personnel, il convient à chaque responsable de programmer et d'organiser des entretiens d'évaluation des compétences pour chaque membre de son équipe. Au cours de ces entretiens, un bilan opérationnel est dressé. Les points forts et les points faibles de l'employé doivent être évalués en commun.

Ce bilan individuel, pour l'ensemble des salariés, doit être mis à jour en permanence en fonction des résultats obtenus, des missions remplies et des objectifs accomplis.

En établissant un bilan de compétences pour chaque salarié, les responsables de l'ENAC pourront mieux envisager le parcours et le type de formation le plus adapté.

Etablir des entretiens (supérieur et salarié) sert aussi à évaluer sur le long terme le degré d'efficacité des formations. Les responsables de chaque direction doivent assurer l'efficacité des actions de formation, car des formations sans résultats ne permettent pas aux employés de développer leurs capacités comme la norme le recommande. Lors de ces entretiens que les deux parties doivent préparer avec méthode et rigueur, il doit être question de présenter et d'évaluer les apports concrets et opérationnels des actions de formation, tout en étudiant les critères d'efficacité qui doivent être préparés lors de la planification des formations.

Dans le cas de non efficacité ou d'efficacité partielle, il conviendra d'établir les actions nécessaires pour y remédier.

2.2.9. Programme de bien être

Pour mieux assurer le bien être des salariés, éliminer les conflits et développer l'esprit d'équipe l'ENAC peut :

- Introduire au travail le team building « construction d'équipe » à travers des activités de jeux de management, de formations expérientielles, d'activités sportives, culturelles, artistiques ou créatives.
- Fêter les réussites de l'organisation ou la réalisation des grands objectifs.
- Etablir des enquêtes sur le bien être annuellement.

Conclusion générale

Conclusion

La norme ISO 26000 avec son axe « Conditions et relations de travail » couvre un cadre structuré pour traiter divers problématiques liées au travail. Elle présente des lignes directrices pour soutenir les revendications légitimes des employés quant à l'amélioration des conditions de travail, à la pratique réelle de l'équité, à la protection de la santé et sécurité des travailleurs et à promouvoir le bien être.

Une organisation qui adopte une démarche de responsabilité sociétale doit reconnaître qu'elle a une responsabilité sociale envers ses employés en leur assurant un cadre de travail plus respectueux, loin de se limiter au seul objectif de maximisation de profits sans se préoccuper de l'aspect humain et des conditions de travail.

La norme ISO 26000 et ses recommandations sur le travail, représente un précieux guide à la disposition de toute organisation soucieuse de parvenir à la justice, le bien être et la stabilité au sein de son établissement. Elle encourage les organisations à surpasser la législation et aller continuellement au-devant des besoins comme assurer une assistance aux salariés licenciés.

A travers notre recherche nous avons évalué les conditions et les relations de travail au sein de l'ENAC par rapport aux recommandations de la norme à ce sujet en utilisant une grille d'évaluation. Les résultats généraux obtenus ont montré que les conditions et relations de travail au sein de l'ENAC sont à un bon pourcentage de correspondance avec les lignes directrices de la norme. Cependant des écarts persistent, surtout en ce qui concerne « Le développement du capital humain » au sein de l'ENAC, ce qui nécessite des améliorations pour parvenir aux pratiques recommandées par la norme.

A travers l'étude réalisée, les deux hypothèses proposées peuvent être confirmées :

La première hypothèse qui stipule que la norme ISO 26000 introduit des pratiques de travail plus responsables

La deuxième hypothèse qui annonce que les lignes directrices de la norme ISO 26000 concernant les conditions et les relations de travail sont appliquées. Malgré l'existence de quelque défaillance que nous avons essayé de corriger par des recommandations.

Notre étude demeure une tentative de contribution scientifique, concernant un sujet de recherche d'une grande importance, puisque le bien être au travail résulte des conditions et des relations de travail responsables. Les salariés heureux font les entreprises qui gagnent.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- AUBRUN (Mérylle) *et autres*, 2010, ISO 26000 - Responsabilité sociétale - Comprendre, déployer, évaluer, édition AFNOR, Paris.
- CAPRON(Michel) et autres, 2010, ISO 26000 une norme hors norme, édition ECONOMICA, Paris.
- GONIN(François) et EMERY(Yves), 2009, Gérer les ressources humaines, édition PPUR presses polytechniques, Paris.
- GOUIRAN (Monique), 2011, Responsabilité sociétale ressources humaines, édition AFNOR, Paris.
- JOUNOT(Alain) : Le développement durable, 2009, 100 questions pour comprendre et agir, édition AFNOR, Paris.
- LANGELIER (Louis) et autres, 2011, Comprendre la Responsabilité sociétale de l'entreprise et AGIR sur les bases de la norme ISO 26000. IEPF, Québec.
- LECOMTE (Séverine) et ADARY (Assael), 2012, L'ISO 26000 en pratique, édition DUNOD, Paris.
- LOURAT(Pierre), 1994, Gestion des ressources humaines, édition EY Ralles, Paris.
- MADERS (Henri-Pierre) et MASSELIN (Jean-Luc), 2014, contrôle interne des risques, édition EYROLLES, Paris.
- Murat (Geoffroy), Maymo(Vincent), 2013, La boîte à outils - Développement durable et RSE, édition DUNOD, Paris
- PEETERS (Anne), 2007, Responsabilité sociale des entreprises, édition EDI.PRO, Liège.
- STELLMAN (Jeanne Mager), 2000, Encyclopédie de la sécurité au travail, International Labour Organization, Genève.
- Teneau(Gilles) et Ahanda (Jean-Guy), 2009, Guide commenté des normes et référentiels, édition EYROLLES,Paris.
- TURCOTTE (Marie-France) et SALMON (Anne), 2005 Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Presses de l'Université du Québec, Québec.
- VANHECK (Elisabeth Provost) et SIBILLE(François), 2013, Osez manager iso 26000, Edition AFNOR,Paris.

Revues

- Laurence RIMOUX, Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) - Démarche projet, technique de l'ingénieur, Référence AG1350, 2010, Paris.
- CADAT (Isabelle), La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale, une nouvelle source d'usages internationaux, Revue Internationale du droit économique, 4 (t.XXIV), 2010, Valbonne.
- Saulquin (Jean-Yves) et Schier (Guillaume), Responsabilité sociale des entreprises et performance, La Revue des Sciences de Gestion, 1 (n°223), 2007, France.

Normes

- La norme iso 26000, version 2010, Lignes directrices relative à la responsabilité sociétale.

Dictionnaire

- <http://www.editions-tissot.fr/droit-travail/dictionnaire-droit-travail>

Guides

- DURON (Philippe), guide du développement durable, 2010, Cannes.
- Hohnen & William Blackburn, 2010, GRI et ISO 26000 : Pour une utilisation conjointe des lignes directrices, Global Reporting Initiative.

Document de l'entreprise.

- Projet ISO 26000 ENAC
- Manuel QHSE
- Manuel de l'ENAC.

Les rapports et documents institutionnels.

- Projet pour encourager l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale dans la région MENA, IANOR, 2013, Alger.

Site web

- <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Qu-est-ce-que-la-responsabilite>, consulté le 25/03/2014
- <http://rse-pro.com/definition/>, consulté le 25/03/2014
- <http://www.techniques-ingenieur.fr/fiche-pratique/genie-industriel-th6/piloter-et-animer-la-qualite-dt34/outils.html>, consulté le 15/04/2014
- http://www.iso.org/iso/fr/iso_26000_project_overview.pdf, consulté le 01/06/2014.
- <http://www.enac-dz.com/index.php>, consulté le 28/05/2014.

Annexes

Annexe N°01 : Les organisations en liaison.

Annexe N°02 : Organigramme de l'ENAC

Annexe N°03 : Attestation ISO 26000 de l'ENAC

Annexe N°04 : la grille d'évaluation des conditions et des relations de travail.

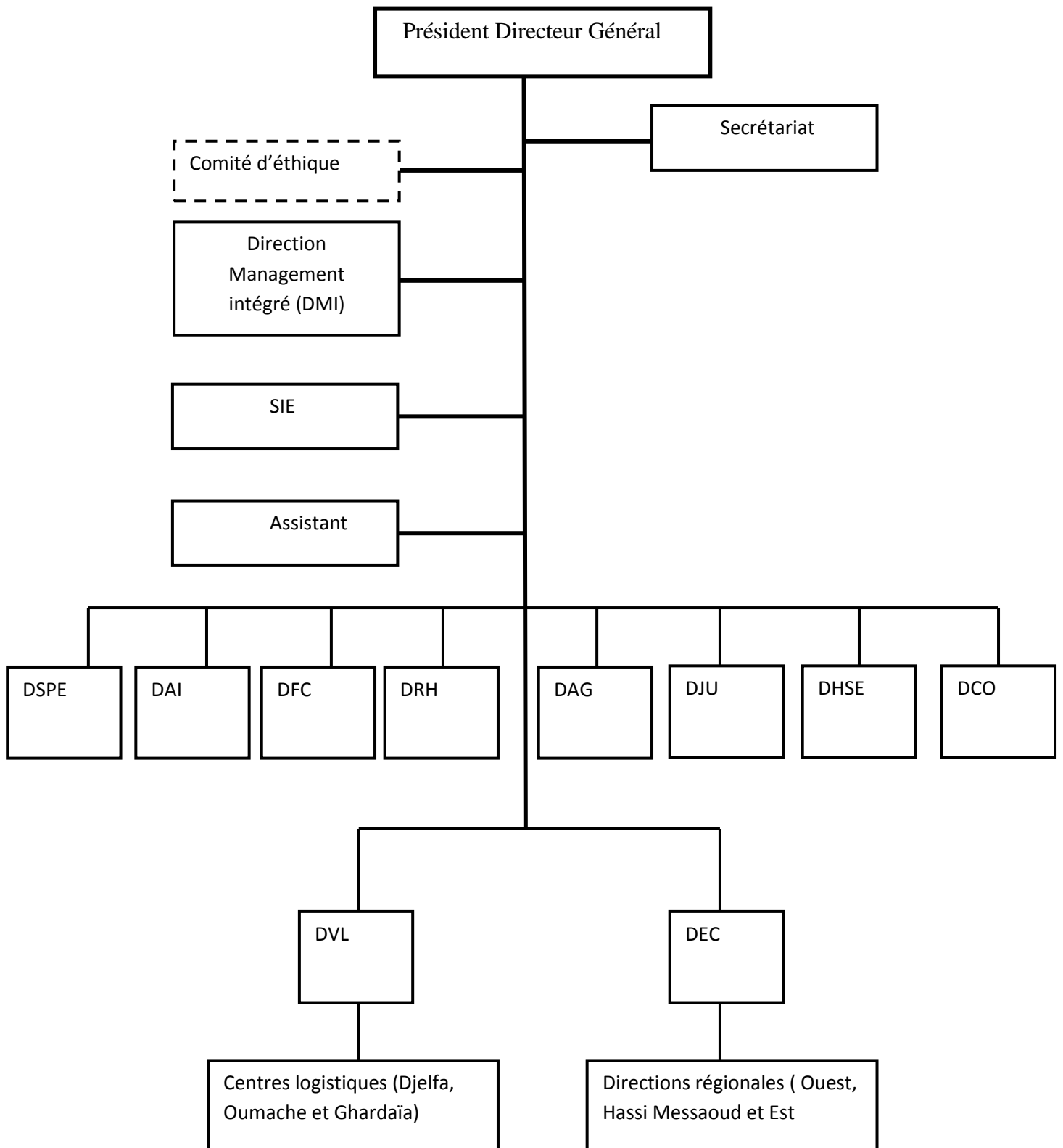
Annexe N°01 : les organisations en liaison.

Les 42 organisations suivantes étaient membres en liaison de l'ISO/GT RS et ont désigné des experts pour participer aux travaux :

AccountAbility	GRI (Global Reporting Initiative)	OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques)
AICC (African Institute of Corporate Citizenship)	IABC (International Association of Business Communicators)	OGP (International Association of Oil and Gas Producers)
AIHA (American Industrial Hygiene Association)	ICC (Chambre de commerce internationale)	OIE (Organisation internationale des employeurs)
BIAC (Comité consultatif économique et industriel auprès de l'OCDE – Organisation de coopération et de développement économiques)	ICMM (Conseil international des mines et métaux)	OIT (Organisation internationale du travail)
CE (Commission européenne)	IEPF (Institut de l'énergie et de l'environnement de la francophonie)	OMS (Organisation mondiale de la santé)
CI (Consumers International)	IFAN (Fédération internationale des associations pour la pratique des normes)	ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel)
CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement)	IIED (Institut international pour l'environnement et le développement)	Pacte mondial de l'ONU
CSI (Confédération syndicale internationale)	IISD (Institut international du développement durable)	PNUE (Programme des Nations Unies pour l'environnement)
EBEN (Réseau européen pour l'éthique économique)	INLAC (Institut latino-américain pour l'assurance de la qualité)	Red Puentes
ECOLOGIA (Ecologists Linked for Organizing Grassroots Initiatives and Action)	Interamerican CSR Network	SAI (Social Accountability International)
EFQM	IPIECA (Association internationale de l'industrie pétrolière pour la sauvegarde de l'environnement)	Transparency International
EIRIS Foundation & Ethical Investment Research Services (EIRIS) Ltd.	ISEAL Alliance (International Social and Environmental Accreditation and Labelling)	UNSD (Division des Nations Unies pour le développement durable)
FIABCI (Fédération internationale des professions immobilières)	NORMAPME (Bureau européen de l'artisanat des petites et moyennes entreprises pour la normalisation)	WBCSD (Conseil mondial des entreprises pour le développement durable)
Forum Empresa/Ethos Institute		WSBI Institut mondial des caisses d'épargne / ESBG Groupe européen des caisses d'épargne
FLA (Fair Labor Association)		

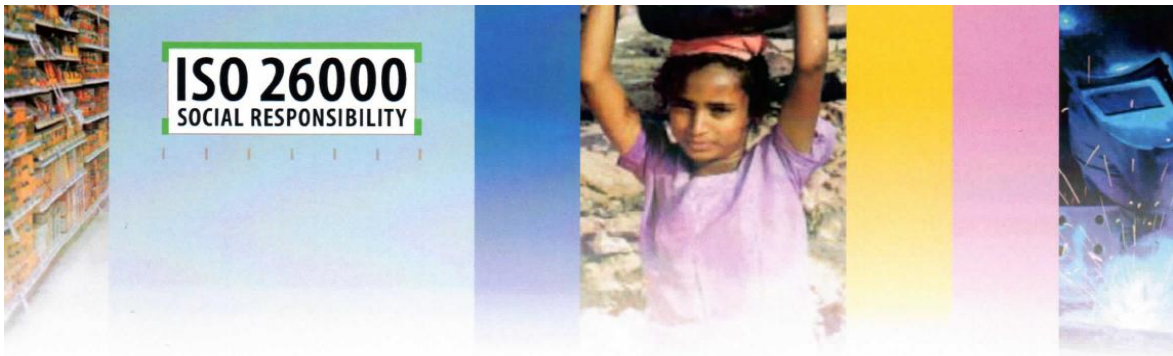
Source : http://www.iso.org/iso/fr/iso_26000_project_overview.pdf

Annexe N°02 : Organigramme de l'ENAC



Source : Manuel de l'ENAC

Annexe N°03 : Attestation ISO 26000 de l'ENAC



11 décembre 2013

Monsieur Slimane Arbi Bey
Président Directeur Général
ENAC - Filiale du Groupe Sonatrach
132, rue Tripoli
Hussein Dey
Alger
Algérie

Projet sur l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale dans la région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA)

Cher Monsieur Arbi Bey,

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) et l'Institut algérien de normalisation (IANOR) reconnaissent la participation, en 2012, d'ENAC - Filiale du Groupe Sonatrach dans la phase pilote du projet cité en objet. Le projet est conçu pour encourager les organisations à utiliser la norme ISO 26000 - *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociale*. Ce projet est mis en œuvre par l'ISO et l'IANOR, et financé par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (Sida).

Nous apprécions votre engagement personnel ainsi que les efforts que vous et vos collaborateurs avez consacrés à développer un plan d'action pour appliquer la norme ISO 26000 dans votre organisation et à initier son exécution.

Nous sommes heureux de constater que vous êtes fermement engagé à assurer un suivi continu pour la mise en œuvre du plan d'action de l'organisation d'ici fin 2014, date d'échéance du projet.

Nous vous prions de trouver ici, cher Monsieur Arbi Bey, l'expression de nos sentiments distingués.



Rob Steele

Secrétaire général de l'ISO

Ratiba Chibani

Directrice générale de l'IANOR



Annexe N°04 : la grille d'évaluation des conditions et des relations de travail

Linges directrices	Conditions et relation de travail au sein de l'ENAC	Ecart	Note
Domaine d'action 1 : Emploi et relation employeur/employé			
Le travail au sein de l'ENAC est-il réalisé par des hommes et des femmes qui sont juridiquement reconnus comme employés ou travaillant en indépendants ?	Les travailleurs de l'ENAC sont tous juridiquement reconnus comme employés, avec des formalités d'embauche réglementaire.	Pas d'écart.	3
L'ENAC cherche-t-elle à se soustraire à l'obligation que la loi impose à l'employeur en déguisant des relations qui seraient sinon reconnues comme une relation employeur/employé soumise à la loi ?	L'ENAC s'interdit de pratiquer tout travail dissimulé (exemple : absence de remise des fiches de paie, dissimulation d'heures de travail...)	Pas d'écart.	3
L'ENAC reconnait-elle l'importance de la stabilité de l'emploi et procède-t-elle à une planification active de ses effectifs pour éviter tout recours excessif au travail occasionnel ou temporaire ?	La plupart des contrats de travail sont des CDD à part les cadres (mais c'est la nature des activités de l'ENAC qui les oblige à travailler en CDD) La DRH établit le plan de recrutement en tenant compte des besoins de toutes les directions et planifie les successions.	Turnover élevé.	1
L'ENAC donne-t-elle un préavis raisonnable, des informations actualisées et étudie-t-elle avec les représentants des travailleurs, la façon d'atténuer, dans toute la mesure du possible, les impacts négatifs des modifications envisagées dans ses activités telle que la fermeture qui affectent l'emploi ?	Les informations liées au travail sont établies dans les fiches de postes et les contrats de travail.	Les informations ne sont pas clairement communiquées.	2

Y'a-t-il une égalité des chances et de traitement à tous les travailleurs en matière de conditions et relations de travail ?	Egalité de chance et de traitement dans les recrutements, les formations, les outils de travail...	Certains postes de travail ne permettent pas l'évolution, et la rémunération n'est pas toujours en fonction des performances.	1
L'ENAC élimine-t-elle les pratiques de licenciement arbitraires ou discriminatoires ?	Les licenciements ne se font qu'en cas de faute grave de l'employé ou en cas de non satisfaction de l'employeur après la période d'essai de l'employé.	Pas d'écart.	3
Les données personnelles des employés et leur vie privée sont-elles protégées ?	Chaque dossier spécifique à chaque employé est surveillé. L'explication de l'utilisation de l'intranet de l'ENAC (disque privé, disque professionnel) est donnée pour chaque nouveau employé.	Pas de programme de sensibilisation pour la protection des données privées.	2
L'ENAC prend-elle des mesures pour garantir que les contrats de travail ou de sous-traitance ne sont passés qu'avec des organisations juridiquement reconnues ou capables d'assumer des responsabilités d'employeur et d'assurer des conditions de travail décentes ?	L'ENAC ne fait appel qu'à des intermédiaires juridiquement reconnus. L'ENAC établit des contrats écrits fixant les conditions de travail avec ses partenaires, fournisseurs et sous-traitant.	Pas d'écart.	3
Domaine d'action 2 : Conditions de travail et protection sociale.			
Les conditions de travail au sein de l'ENAC sont-elles conformes à la législation et à la réglementation nationale et sont-elles compatibles avec les normes internationales du travail en vigueur ?	Les conditions de travail au sein de l'ENAC sont conformes à la réglementation nationale. Des évaluations sur l'application légale sont organisées.	Pas d'écart.	3
L'ENAC respecte-t-elle les dispositions établies à des niveaux plus élevés par d'autres instruments juridiquement contraignants, tels que les conventions collectives ?	L'ENAC respecte les dispositions des Conventions Collectives et accord d'entreprise dont elle dépend et qui régissent les relations de travail dans l'entreprise.	Pas d'écart.	3

L'ENAC observe-t-elle au moins les dispositions minimales définies dans les normes internationales du travail établies par l'OIT, notamment lorsque aucune législation nationale n'as encor été adaptée ?	L'ENAC observe la législation en vigueur en Algérie.	Pas d'écart.	3
L'ENAC respecte-t-elle les traditions et coutumes nationales ou religieuses ?	Les fêtes religieuses et nationales sont des jours de congés payés.	Pas d'écart.	3
L'ENAC assure-t-elle à tous les travailleurs des conditions de travail permettant d'équilibrer vie professionnelle et vie privée ?	L'ENAC applique les dispositions conventionnelles et légales concernant la durée de travail.	Pas de transport des salariés, et pas d'installations pour faciliter vie privée/vie professionnelles.	2
L'ENAC assure-t-elle des salaires et autres formes de rémunération conformes à la législation, à la réglementation ou aux conventions collectives au niveau national ?	L'ENAC assure des salaires et autres formes de rémunération conformes à la législation, à la réglementation et aux accords internes.	Pas d'écart.	3
Dans la fixation des salaires l'ENAC prend-elle en compte le niveau générale des salaires dans le pays, le coût de vie et les facteurs économique et mène t elle des négociations collectives avec ses travailleurs ou leurs représentants, en particulier les syndicats, s'ils le souhaitent, conformément aux systèmes nationaux de conventions collectives ?	L'ENAC a sa propre grille de salaire qui est négociée avec les délégués syndicaux.	Les éléments de rémunérations ne sont pas toujours en fonctions des résultats au travail (performances).	1
L'ENAC assure-t-elle l'égalité de rémunération pour un travail de valeur égale ?	La rémunération de chaque poste est définie dans la grille des salaires.	Pas d'écart.	3
Le salaire est il versé directement aux travailleurs concernés ?	Le salaire est versé directement aux travailleurs par le biais de leur compte.	Pas d'écart.	3
L'ENAC est elle conforme à toute obligation concernant la protection sociale des travailleurs en Algérie ?	L'ENAC répond à toutes ses obligations concernant la protection sociale de ses employés.	Pas d'écart.	3

L'ENAC respecte-t-elle le droit des travailleurs à des horaires de travail normaux ou convenus, établis dans la législation, les réglementations ou conventions collectives, et est ce qu'elle assure aux travailleurs un repos hebdomadaire et des congés payés annuels ?	Les horaires de travail au sein de l'ENAC sont conformes aux dispositions légales, réglementaires et conventionnelles. Repos hebdomadaire et congés payés annuel pour tous les salariés.	Pas d'écart.	3
L'ENAC respecte-t-elle les responsabilités familiales des travailleurs en leur assurant des horaires de travail raisonnables, un congé parental et, si possible, des crèches et autres installations ?	Pour les événements familiaux, l'ENAC offre des jours libres payés définis dans la convention collective.	Pas de crèche au sein de l'ENAC.	2
L'ENAC assure-t-elle aux travailleurs des compensations pour les heures supplémentaires conformément à la législation, à la réglementation ou aux conventions collectives ?	Soit des primes soit des heures de repos sont attribuées pour compenser les heures supplémentaires.	Pas d'écart.	3
Domaine d'action 3 : Dialogue social			
L'ENAC reconnait-elle l'importance des institutions permettant le dialogue social, y compris au niveau international, et des structures de négociations collectives existantes ?	Les décisions au sein de l'ENAC se font par des comités mixtes salariés/direction, où le nombre de représentants de direction est égale au nombre de représentants des salariés.	Pas d'écart.	3
L'ENAC respecte-t-elle, le droit des travailleurs à constituer leurs propres organisations ou à y adhérer afin de faire valoir leurs intérêts ou de mener des négociations collectives ?	L'ENAC dispose de plusieurs délégués syndicaux.	Pas d'écart.	3
L'ENAC n'empêche-t-elle pas les travailleurs de chercher à constituer leurs propres organisations ou à y adhérer et à mener des négociations collectives ?	Les travailleurs sont libres de constituer leur propre groupe pour mener des négociations collectives.	Pas d'écart.	3
L'ENAC informe-t-elle les pouvoirs publics concernés et les représentants des travailleurs, en cas de changements d'activités risquant d'avoir des conséquences importantes sur l'emploi ?	Avant toute décision importante sur l'emploi, la direction de l'ENAC consulte les délégués syndicaux.	Pas d'écart.	3

L'ENAC assure-t-elle aux représentants des travailleurs un contact avec les décideurs habilités, l'accès aux postes de travail et à ceux qu'ils représentent ainsi qu'aux locaux nécessaires pour leur permettre de jouer leur rôle et aux informations qui leur permettront d'avoir une image juste et équitable des finances et des activités de l'organisation ?	Les membres des comités de l'ENAC ont à leur disposition les documents tels que : le bilan social, les tableaux de bord...	Manque de clarté dans l'information.	1
L'ENAC s'abstient-elle d'encourager les gouvernements à restreindre l'exercice des droits de libre association et de négociation collective reconnus à l'échelle internationale ?	L'ENAC n'encourage pas le gouvernement à restreindre l'exercice des droits de libre association et de négociation collective.	Pas d'écart.	3
Domaine d'action 4 : Santé et sécurité au travail			
Y a-t-il au sein de l'ENAC une politique de santé et de sécurité au travail reposant sur le principe selon lequel l'application de normes strictes en matière de sécurité et de santé, d'une part, et les performances de l'organisation, d'autre part sont deux éléments qui se soutiennent et se renforcent mutuellement ?	La politique QSHE de l'ENAC indique que la recherche de la pérennité et de la performance de l'ENAC se fait dans la préservation de la santé et sécurité des personnes.	Pas d'écart.	3
L'ENAC applique-t-elle les principes de management de la santé et de la sécurité ?	L'ENAC applique les principes de management de la santé et sécurité au travail. L'ENAC est certifiée OSAHS 18001.	Pas d'écart.	3
L'exigence selon laquelle il convient que les travailleurs prennent en permanence toutes les précautions d'usage est elle formulée ? et l'ENAC s'assure que ces travailleurs suivent les bonnes procédures ?	Les travailleurs de l'ENAC sont sensibilisés sur les questions de santé et de sécurité au travail (affichage, formation ...). Des contrôles de sécurité et des audits sont établis.	Pas d'écart.	3

les équipements de sécurité, y compris les équipements de protection individuelle, requis pour empêcher les blessures et maladies professionnelles ainsi que les accidents de travail et pour traiter les urgences sont ils fournis ?	Tous les travailleurs de l'ENAC travaillant sur chantier bénéficient d'équipements de sécurité adéquats.	Pas d'écart.	3
Les incidents et problèmes de santé et de sécurité sont ils enregistrés et étudiés afin de les réduire le plus possible ou de les éliminer ?	Tous les incidents font l'objet d'analyse et d'enquête afin d'identifier les causes et proposer des solutions de prévention.	Pas d'écart.	3
la spécificité des risques pour la santé et la sécurité au travail selon qu'ils s'agissent de femme enceinte, travailleurs inexpérimentés ... est elle traitée ?	L'ENAC offre des adaptations de poste et de tâches pour les femmes enceintes, assure des formations sur la santé et sécurité de travail pour les nouveaux salariés.	Pas d'écart.	3
L'ENAC assure-t-elle une protection identique en matière de santé et de sécurité aux travailleurs à temps partiel et aux travailleurs temporaires ainsi qu'aux sous-traitants ?	Une protection identique est assurée à l'ensemble des travailleurs, selon leurs poste et tâches.	Pas d'écart.	3
L'ENAC s'efforce-t-elle à éliminer les risques psychosociaux sur les lieux de travail, risques qui favorisent le stress et les maladies ou les provoquent ?	Non appliqué.	Pas de programme pour l'élimination des risques psychosociaux.	0
L'ENAC assure-t-elle à l'ensemble du personnel une formation adaptée sur toutes les questions pertinentes ?	Des formations et des simulations sont organisées pour les employés en ce qui concerne la santé et la sécurité au travail.	Pas d'écart.	3
L'ENAC respecte-t-elle le principe qui veut que les mesures de santé et de sécurité prises sur les lieux de travail n'entraînent pas de dépenses pour les travailleurs ?	Tout équipement de protection individuelle qui peut assurer la santé et la sécurité des travailleurs est à la charge de l'ENAC.	Pas d'écart.	3
Les systèmes de santé, sécurité et environnement au sein de l'ENAC sont ils basés sur la participation des travailleurs ?	Pour chaque site de travail, il existe des comités mixtes salariés/direction pour la santé et sécurité au travail.	Pas d'écart.	3

Domaine d'action 5 : Développement du capital humain			
L'ENAC donne-t-elle à tous les travailleurs et à tous les stades de l'expérience professionnelle l'accès au développement des compétences, à la formation et à l'apprentissage ?	Tous les travailleurs de l'ENAC bénéficient de formations professionnelles. Les directions expriment les besoins en formation pour les salariés.	Pas d'évaluation des compétences pour mieux cibler les formations, et difficulté de mesurer les résultats des formations.	1
L'ENAC offre-t-elle des opportunités d'avancement à tous ses travailleurs ?	La promotion interne au sein de l'ENAC est favorisée.	Ce n'est pas l'ensemble des postes de travail qui sont évolutifs.	2
L'ENAC assure-t-elle aux travailleurs exposés à un licenciement une assistance en vue d'une reconversion et l'accès à une formation et à des prestations de conseil ?	Non appliqué.	Pas de formation pour les salariés exposés au licenciement en vue d'une reconversion professionnelle.	0
Y a-t-il des programmes mixtes salariés/direction pour la promotion de la santé et du bien-être ?	Des voyages sont proposés pour l'ensemble du personnel (salariés, direction).	Pas d'activités sportives, culturelles en groupe.	2

Source : élaboré par nous mêmes

Table des matières

ملخص

Résumé

Abstract

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction..... 01

Chapitre I : la responsabilité sociétale et ISO 26000

Section 1 : Généralités sur la responsabilité sociétale

1.1.Définition de la responsabilité sociétale..... 06

1.2.Origine de la responsabilité sociétale..... 07

1.3.Les acteurs de la responsabilité sociétale..... 09

1.3.1. Les clients..... 09

1.3.2. Les fournisseurs..... 10

1.3.3. Les collaborateurs..... 10

1.3.4. Les syndicats..... 10

1.3.5. Les ONG..... 10

1.3.6. Les riverains 10

1.3.7. Les groupes d'influence..... 11

1.3.8. Le marché financier..... 11

1.4.Les avantages de la responsabilité sociétale pour les entreprises..... 11

1.5.Outils et normes de la responsabilité sociétale..... 12

1.5.1. Avantage des normes..... 12

1.5.2. Les différents normes et labels..... 12

1.5.2.1.Le global Reporting Initiative..... 13

1.5.2.2.La norme ISO 26000..... 13

1.5.2.3.Le pacte mondial..... 14

1.5.2.4 le standard SA 8000..... 15

1.5.2.5 Le standard AA 1000..... 16

15.2.6. EMAS..... 16

Section 2 : Présentation de la norme ISO 26000

2.1. Brève présentation de la norme..... 17

2.2. Elaboration de la norme..... 17

2.3. Contenu de la norme..... 19

2.4. Principe de la responsabilité sociétale..... 21

2.4.1. la redevabilité..... 21

2.4.2. La transparence..... 21

2.4.3. Le comportement éthique..... 22

2.4.4. Reconnaissance des intérêts des parties prenantes..... 22

2.4.5. Le respect du principe de légalité.....	22
2.4.6. La prise en compte des normes internationales de comportement.....	22
2.5.7. Droits de l'homme.....	22
2.5. Les sept questions centrales de la norme.....	23
2.5.1. Les conditions et les relations de travail.....	25
2.5.1.1. Emploi et relation employeur employé.....	27
2.5.1.2. Conditions de travail et protection sociale.....	27
2.5.1.3. Dialogue social.....	27
2.5.1.4. Santé sécurité au travail.....	27
2.5.1.5. Développement du capital humain.....	28
Chapitre II : La mise en œuvre de la norme ISO 26000 au sein de l'ENAC	
Section 1 : présentation de l'Entreprise Nationale de Canalisation	
1.1. Création	30
1.2. Place de l'ENAC dans groupe SONATRACH.....	30
1.3. Fonctionnement de l'ENAC.....	30
1.3.1. Le Conseil d'administration	30
1.3.2. Le commissariat au compte	30
1.4. Organisation structurelle de l'ENAC	31
1.4.1. Principes Directeurs d'organisation	31
1.5. Moyens humains et matériels.....	31
1.5.1. Les ressources humaines.....	31
1.5.2. Les moyens matériels.....	32
1.6. Missions de l'ENAC.....	32
1.7. Structuration de l'ENAC.....	32
1.8. Les structures de l'ENAC.....	33
Section 2 : Projet ISO 26000 de l'ENAC	
2.1. Projet RS mena	34
2.2. Etapes de mise en œuvre de la norme	35
2.2.1. Identification de la responsabilité sociétale.....	35
2.2.2. Diagnostiquer selon les questions centrales de la responsabilité sociétale...	35
2.2.3. Identifier les parties prenantes et dialoguer avec elle :.....	37
2.2.4. Elaborer les priorités d'action	38
2.2.5. Intégration dans le système de management	38
2.2.6. Amélioration continue.....	38
Chapitre III : évaluation et amélioration des conditions et relations de travail	
Section 1 : méthode de travail	
1.1. Objectif de la grille.....	40
1.2. Réalisation de la grille	40
1.2.1. Lecture de la deuxième question centrale de la norme.....	40
1.2.2. Contenu de la grille.....	40
1.2.3. Système de notation	41
1.2.4. Collecte d'information concernant les conditions et les relations de travail..	41

Section 2 : résultats de l'évaluation et recommandation d'amélioration	
2.1. résultats de l'évaluation	42
2.1.1. Points forts	43
2.1.2. Points faibles	44
2.2. Recommandations d'amélioration	45
2.2.1. Etablir un programme de parrainage pour les nouvelles recrues.....	45
2.2.2. Gérer les démissions des employés.....	47
2.2.3. Une meilleure communication dans le travail.....	47
2.2.4. Sensibilisation pour la protection de données privées.....	48
2.2.5. Meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle	48
2.2.6. Système de rémunération.....	49
2.2.7. Santé sécurité au travail.....	50
2.2.7.1. Le recrutement d'un médecin de travail.....	50
2.2.7.2. Recrutement d'un psychologue	50
2.2.7.3. Démarche pour l'élimination des risques psychosociaux.....	50
2.2.8. Développement du capital humain	54
2.2.8.1. Offrir des possibilités d'avancement à tous les employés.....	54
2.2.8.2. La reconversion professionnelle.....	55
2.2.8.3. Etablir des entretiens pour l'évaluation du personnel.....	56
2.2.9. Programme de bien être.....	57
Conclusion.....	59
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	