

Analyse mono et bivariée des effets de l'adoption des pratiques RSE sur les employés d'une entreprise sévèrement et socialement inculpée : Cas de la Société Groupe Chimique Tunisien (District Gabès Sud-est Tunisien)

Mono and bivariate analysis of the effects of the adoption of CSR practices on the employees of a severely and socially indicted company: Case of the Tunisian Chemical Group Company (Gabès District, South-Eastern Tunisia))

OUEDERNI Khaled

Enseignant universitaire

Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Médenine

Direction Générale des Etudes Technologiques TUNISIE

Date de soumission : 10/09/2024

Date d'acceptation : 31/10/2024

Pour citer cet article :

OUEDERNI. K. (2024) « Analyse mono et bivariée des effets de l'adoption des pratiques RSE sur les employés d'une entreprise sévèrement et socialement inculpée : Cas de la Société Groupe Chimique Tunisien (District Gabès Sud-est Tunisien) », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 11 » pp : 1-27.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) implique la prise en compte des attentes de l'ensemble des acteurs internes à l'entreprise, mais aussi de tous les acteurs se situant au-delà du périmètre de la firme qui peuvent être également affectés par son fonctionnement. Dans cet article on va essayer de fournir un état de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise ses effets sur l'environnement l'économie, et la société. En effet, les pratiques RSE génèrent une image positive de l'entreprise et entraînent illico la motivation qui se traduit par la satisfaction des besoins, le développement des compétences, l'autodétermination et l'engagement de ses employés. Les managers doivent prendre en compte ce concept pour assurer la pérennité de leur entreprise. On va mettre en exergue les effets des pratiques de la RSE sur le succès de carrière et la motivation de toutes ses ressources humaines avec une enquête sur les employés de la Société Groupe Chimique Tunisien (District Gabès Sud-est Tunisien). On va procéder ensuite une analyse univariée et descriptive des résultats de l'enquête question par question, puis une analyse descriptive bivariée centrée sur des tests hypothèses de la nature de la relation entre plusieurs couples de variables sélectionnées. Enfin, nous exposerons les résultats de l'étude et ses apports avec la proposition et la discussion des recommandations nécessaires après la mise en examen des plusieurs hypothèses.

Mots clés : RSE ; Parties Prenantes ; Image ; Motivation ; Ressources Humaines.

Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR) involves taking into account the expectations of all internal stakeholders within the company, but also of all stakeholders beyond the scope of the firm who may also be affected by its operation. In this article we will try to provide a status of Corporate Social Responsibility and its effects on the environment, the economy, and society. Indeed, CSR practices generate a positive image of the company and immediately lead to motivation which translates into the satisfaction of needs, the development of skills, self-determination and the commitment of its employees. Managers must take this concept into account to ensure the sustainability of their company. We will highlight the effects of CSR practices on the career success and motivation of all its human resources with a survey of employees of the Tunisian Chemical Group Company (Gabès District, South-East Tunisia). We will then proceed with a univariate and descriptive analysis of the survey results question by question, then a bivariate descriptive analysis focused on hypothesis tests of the nature of the relationship between several pairs of selected variables. Finally, we will present the results of the study and its contributions with the proposal and discussion of the necessary recommendations after examining the several hypotheses.

Keywords: CSR; Stakeholders; Image; Motivation; Human Resources.

Introduction

Au cours de la dernière décennie, les progrès techniques et l'accélération des échanges internationaux qui caractérisent le contexte de mondialisation marqué par la montée en puissance des sociétés multinationales. Néanmoins, c'est au nom de cette poussée de croissance et de ce succès que plusieurs controverses sont nées. Toutefois, une conscience mature s'est développée au niveau des importants périls, dont certains ont des impacts irréversibles, tels que l'épuisement des ressources naturelles, la dégradation de la biodiversité, l'atteinte de la santé et les effets néfastes sur l'environnement. Tout ceci, a fait croître les préoccupations du public au niveau de sa santé et de l'environnement général.

D'autre part, les chefs d'Etat se trouvent incapable de s'attaquer à la disparité de répartition de richesse entre les générations pour déployer la notion de développement durable avec les anciens moyens légaux et réglementaires. Les organismes internationaux et réglementaires sont dans l'incapacité de former une contre force au pouvoir des entreprises, pour ceci un mécanisme complémentaire s'est mis en place, qui se traduit par l'autorégulation des entreprises sous forme d'une responsabilité sociétale. Les gouvernements souhaitent que ce nouveau concept résolve les problèmes de disparités en renforçant la justice sociale et en décelant la dégradation de l'environnement tout en préservant aux entreprises leur permis d'exploitation et minimisant l'intervention obligatoire des parties externes.

Les entreprises sont également conscientes de ces défis. Des pressions, de plus recrudescents, du marché et de la société civile dessinent une nouvelle nature de l'entreprise désormais de plus en plus responsable. Ces dernières requièrent de reconsidérer la finalité et l'objet social de l'entreprise qui n'est plus centré sur la réalisation du profit.

C'est ainsi que la Responsabilité Sociale de l'Entreprise a émergé et connaît un engouement généralisé et ostentatoire ces dernières années. Ce n'est qu'en 1950 que l'on enregistre une première tentative de définition de la RSE, attribuée à Howard Bowen qui publie son ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* », dans lequel il définit la RSE comme suit « *la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduites répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société* ». Suites à ces travaux, plusieurs contributions théoriques ont fait ressortir ces aspects : l'impact de l'activité de l'entreprise sur l'environnement et la société ainsi que la prise en compte des attentes des différentes parties prenantes qui affectent les activités de l'entreprise. Il a été mentionné dans plusieurs études que les bonnes pratiques au niveau des aspects économiques,

environnementaux et sociaux, permettent de diffuser une image positive de l'entreprise et contribuent à l'engagement, la fierté et la motivation des employés envers leur organisation (Roussel, P. (2000) & Ramlall, S. (2004)). Pour ceci plusieurs normes internationales étaient mises en place pour couvrir les trois dimensions de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, à savoir, les vecteurs sociales, environnementales et économiques. En Tunisie, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise a attiré l'attention du gouvernement, des entreprises publiques et des entreprises privées de toute forme. Ceci peut être remarqué à partir des diverses initiatives gouvernementales et non gouvernementales de sensibilisation des entreprises en vue d'aligner leurs affaires avec les préoccupations en matière de RSE. L'implication et l'engagement du secteur privé en matière de RSE sont mis en question dans un moment de mise en œuvre une politique encourageante de développement durable par les pouvoirs publics. Les entreprises créent un avantage concurrentiel en intégrant les facteurs non économiques, en se différenciant des concurrents et en créant une meilleure image et réputation, en créant un goodwill et une attitude positive avec les employés. En conséquence, le développement et la mise en œuvre des programmes RSE sont reconnus comme un processus gagnant-gagnant à l'organisation et à la communauté environnante (Philippe, D et Durand, R. 2009).

Cependant, de nombreuses ambiguïtés entourent le concept de la RSE, notamment celles liées à la détermination des pratiques considérées comme socialement responsables., la RSE est un engagement continu de l'entreprise à adopter un comportement éthique et à contribuer au développement économique en tenant compte de l'amélioration de la qualité de vie des employés et de leurs familles ainsi que de la communauté locale. En effet, c'est dans des contextes distincts que les entreprises évoluent et font face à des contraintes différentes, c'est pourquoi elles adaptent les politiques RSE à leur culture, pour justifier leurs affaires et pour amener à leurs objectifs stratégiques. Les pratiques de RSE donnent des valeurs positives aux firmes. Ces valeurs comptent de plus en plus pour les demandeurs d'emploi, mais aussi dans leur décision de rester ou de quitter une société.

Cet article, vise à identifier les effets de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, par une double analyse mono et bivariée sur les employés d'une entreprise sévèrement et socialement inculpée de la Société (GCT) Groupe Chimique Tunisien (District Gabès Sud-est Tunisien) sur l'image de l'entreprise vis à vis ses employés, et sur la motivation des ressources humaines. Pour ce faire, on a tenté d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

Quels sont les effets de l'adoption des pratiques RSE sur le GCT, sur ses ressources humaines et sur l'image perçue par ses employés ?

C'est entre autres ce qu'on peut appeler la RSE « interne » d'une entreprise largement soupçonnée, dans la région de Sud-est tunisien, d'exercer des effets néfastes sur l'environnement naturel, la santé des riverains, la faune et la flore par les émissions toxiques et la pollution générée par ses usines.

Pour ce faire cet article sera planifié de la façon suivante : Un premier paragraphe sera consacré à la revue de littérature pour l'historique de la RSE et sa définition. Le deuxième paragraphe est pour la présentation de l'entreprise, du questionnaire et de l'échantillon population concernée alors que la troisième porte sur la méthodologie adoptée et la double analyse descriptive : Analyse uni et bivariée des variables pour la validation des hypothèses et la déduction des conclusions.

1. Revue de littérature

1.1. Historique de la R S E

Les origines de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, apparaissent dès le XVIII^{ème} siècle suite à certains événements comme l'explique Frédéric Tiberghien, Président de l'ORSE dans un article de la Revue Parlementaire : « *C'est 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, l'apparition d'une législation relative à l'amélioration des conditions de travail des ouvriers* ». La RSE trouve aussi ses racines, dans la doctrine sociale de l'Eglise au travers de l'encyclique De Rerum Novarum publié le 15 mai 1891 par le pape LÉON XIII (1810-1903), le pape « social », première encyclique à traiter la question sociale et qui condamne la concentration des richesses entre les mains de la bourgeoisie, ainsi que les capitalistes qui versent des salaires de plus en plus insuffisants. Ces deux exemples montrent qu'il est coutumier de trouver nombreux impulsions ou courants jugés comme promoteurs de la RSE.

À partir des années 1920, plusieurs dirigeants s'expriment publiquement sur leur responsabilité à l'égard de la société, les exposés contemporains sont très marqués par les concepts de « *public service* » et de « *trusteeship* » qui révèlent l'idée d'un contrat inexprimé, caractérisant la relation entre l'entreprise et la société (Heald, 1961, 1971). La terrible crise de 1929 est aussi à l'origine de la mise en veille du discours sur la RSE, la crise ayant déconsidéré les grandes entreprises. C'est Henri Ford qui a prêté de l'attention à ces courants et qui a appliqué dans son usine un nouveau concept « *le salaire journalier minimum* » (Principe du Cinq dollars par jours)¹.

¹ G.N. Mankiw, M.P. Taylor, Principes de l'économie, De Boeck, 2010. Etude de cas 28.2 page 748

Des discours et pratiques relatifs à la RSE se propagent dans le milieu des affaires. En 1932, les premiers débats enregistrés entre Berle et Dodd sur le concept de la gouvernance de l'entreprise (*Stakeholders vs Shareholders*). Ceci est dû aussi au développement et le paternalisme industriel, des grandes firmes, et leurs dirigeants qui prennent et développent de plus en plus une certaine conscience et une éthique consacrée généralement par des actions humanitaires augmenté de ferveur de religiosité. Les différentes guerres et le climat géopolitique instable de l'époque ayant eu lieu ont marqué un relatif coup d'arrêt à l'évolution de ce paradigme.

Dès les années 1950, ce mouvement a été repris essentiellement par des acteurs américains qui ont modelé le concept de la RSE en se basant sur des principes éthiques et religieux se concrétisant essentiellement en des actions philanthropiques. L'origine de la RSE semble être américaine d'inspiration paternaliste et religieuse en relation directe du « contexte Nord-Américain » de l'après la deuxième guerre mondiale.

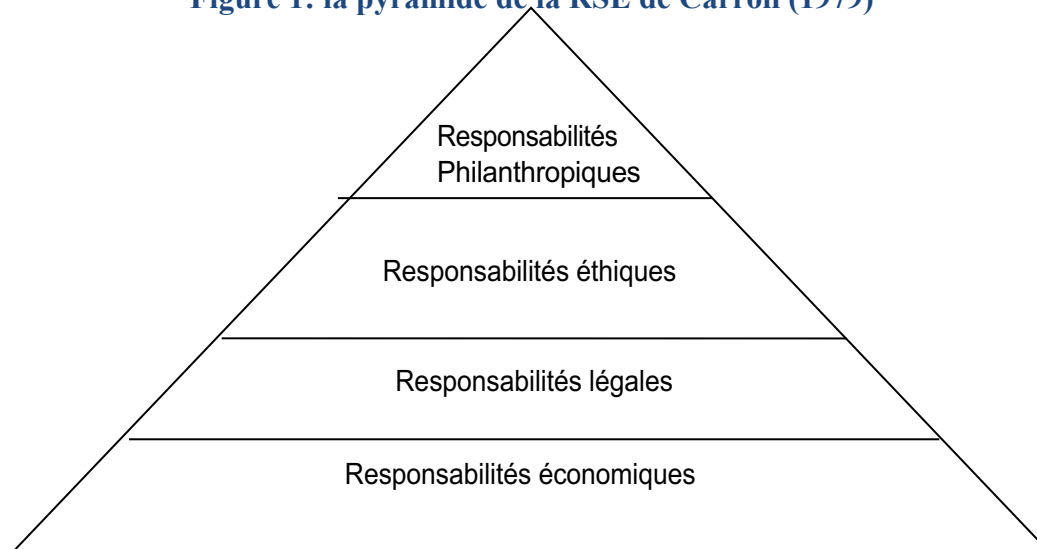
En 1953, l'avènement du concept a été initié par le pasteur protestant Howard Rothmann BOWEN, qui publie à la demande de l'église, « *Social Responsibilities of the Businessman* » marquant ainsi le début de la recherche autour de ce concept (Carroll, 1999 ; Acquier et Gond, 2005 ; Locket et coll., 2006 ; Windsor, 2006). Il est le fondateur du « *Corporate Social Responsibility* », traduit par la suite par « Responsabilité Sociale de l'Entreprise ». Dans son livre BOWEN se focalise sur la contribution de la firme aux consolidations des valeurs portées par le rêve américain (*American Dream*). Il adhère ainsi la doctrine protestante du travail qui stipule que le bon manager doit se déguiser en un bon père de famille, économe, responsable, paternaliste et discret. L'entreprise est désormais un agent social de plein droit. Cet ouvrage a fondé les repères de la RSE et a marqué son avènement. En effet, H. BOWEN, considéré alors, le « père » de la RSE, pose les fondements de la responsabilité sociale de l'entreprise, en la recentrant sur deux principes : Le premier préconise que les décisions des hommes d'affaires doivent prendre le même sens des orientations et des valeurs souhaitées par la société c'est à dire en parfaite symbiose et le deuxième stipule que d'une façon volontaire et autonome, l'entreprise doit prendre en compte et considération les préoccupations sociales dans toutes ses activités. H. BOWEN a, donc, intégré ce concept dans le management contemporain et les valeurs culturelles et managériales qui prévalaient à son époque. La signification de la RSE a progressivement changé au fur et à mesure du changement du contexte ce qui la rendait un champ de recherche fertile dès les années 1960 avec la « percée » de l'ouvrage de G.Goyder (1961) *The Responsible Corporation*, son rayonnement devient de plus en plus ostentatoire. En

effet, la RSE devient une actualité faisant l'objet de nombreux débats et discussions entre les académiciens, chercheurs, managers, politiciens, ONG et autres acteurs de la société civile. Ce nouveau concept est à l'origine de l'émergence d'une nouvelle doctrine académique appelé communément « le courant *Business and Society* » qui se focalise sur les relations entre la firme et sa dimension sociétal.

En 1970, Milton Friedman, le fondateur du courant monétariste avec sa célèbre équation quantitative de la monnaie, affirmait que « *la responsabilité sociétale des entreprises est d'augmenter leurs profits* » confirmant ainsi le scepticisme général de son époque et niant toute bienfaisance managériale envers sa société.

Les années 1980, l'image de l'entreprise se métamorphose et de nombreuses investigations affirment que l'entreprise n'est plus responsable exclusivement devant ses actionnaires (propriétaires) mais aussi devant l'ensemble de ses employés, clients, fournisseurs et environnement à l'instar de celle FREEMAN (1984) et Wood, D.J. & Logsdon, J.M. (2002) ainsi que la théorie des parties prenantes développée en 1999 par Archie B. CARROLL. Toutefois, cette pensée de Carroll, qui la traduit par une pyramide de RSE, bien qu'attrayante, semble compatible exclusivement qu'au contexte américain. En effet le « nouvel ordre » économique mondial établi, qui prêche le libéralisme économique se caractérisant par l'émergence de la « Big Corporate » (Multinationales) au-delà des frontières Nord-Américaines qui réémergent l'intérêt à la RSE au début du siècle, et le rendent un phénomène de plus en plus présent sur la scène politico-économique.

Figure 1: la pyramide de la RSE de Carroll (1979)



Source : Sobczak. A et Minvielle. N., « Responsabilité globale », édition : Vuibert, Paris, 201

Dans le rapport des Nations Unies (1987) « Notre avenir à Tous » dit rapport Brundtland, publié par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies, le concept de développement durable (DD) est alors défini comme « *un développement susceptible de satisfaire les besoins de la génération actuelle sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs* ». Ce sont aussi les lignes directrices de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) adressées aux « Big Corporate » en 1976 puis la déclaration tripartite de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur les multinationales et leur politique sociale en 1977 qui ont permis de lancer le concept de la RSE.

Dans les années 1990, le concept de la RSE apparaît beaucoup plus tardivement en Europe. Il est le fruit de l'efforts considérable de plusieurs acteurs de la société civile tel que Greenpeace et WWF qui ont fait face à des entreprises ayant causé un tort environnemental (Total, Shell...), social (Renault, Danone,) ou sociétaire (Enron, Parmalat, Vivendi...). Ce concept est à l'origine de plusieurs contributions des firmes au DD d'une part sous les pressions d'une société civile de plus en plus informée et mondialisée et d'autre part le soucie de cultiver et redorer leur image de marque. Le deuxième sommet de la Terre s'est tenu du 3 au 14 juin 1992 à Rio de Janeiro au Brésil, qui fut l'occasion pour plus que 120 chefs d'Etats de prendre des décisions en matière d'environnement. Ce sommet a généré plusieurs acquis environnementaux tel que l'adoption de la convention de Rio (27 principes de la déclaration de RIO) et à la mise en place de l'Agenda 21 (appelée aussi Action 21 qui englobe plus que 2500 recommandations pour le DD au 21^{ème} siècle) pour produire des biens et des services durables et lutter contre la pauvreté, pollution de l'environnement et les exclusions sociales.

Au début des années 2000 une série déferlante de faillites et de scandales des « Big Corporate » Américaines (Enron, Citigroup, Arthur Andersen Consulting, Worldcom, Xerox...) accompagnée d'une montée en puissance de l'influence et le pouvoir de la société civile ont réactivé le débat sur la RSE et ses pratiques (Business Impact 2000).

On peut dire que la notion de la RSE est née durant le « New Deal », c'est développé aux Etats Unis dans les années 1950-1960, puis en Europe à la fin des années 1990, dans un contexte de mondialisation et de libéralisation de l'activité économique. La RSE s'est nettement développée suite au deuxième sommet de la Terre en 1992, à la parution du livre vert en 2001 et surtout le sommet mondial pour le développement durable, de Johannesburg en 2002.

1.2. Définition de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

La RSE a été définie sous différents optiques depuis son évocation initiale par Bowen en 1953, jusqu'aujourd'hui. Selon Paradas (2008), «*la confrontation entre différentes disciplines montre qu'en fonction de ce que l'on entend par RSE, l'interprétation et les définitions seront différentes* ». La Commission Européenne, dans sa 3^{ème} Communication Sur la RSE (2011) définit la RSE comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* ». L'UE a aussi, afin de proposer un cadre pour les entreprises souhaitant s'investir dans le développement durable, a publié en 2001 un Livre Vert de la Responsabilité Sociale des Entreprises². Elle y donnait alors la définition de la RSE suivante : « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* »³.

Selon d'autres auteurs « *La RSE implique la prise en compte des attentes de l'ensemble des acteurs internes à l'entreprise, mais aussi de tous les acteurs se situant au-delà du périmètre de la firme qui peuvent être également affectés par son fonctionnement* » (GOND et IGALENS 2016).

Le livre vert détermine au moins trois caractères indispensables pour devenir une entreprise socialement responsable :

- Le caractère volontaire des engagements correspondants de l'entreprise.
- Le caractère durable de ces engagements et ses pratiques.
- Le caractère transparence des engagements.

La pratique de la RSE nécessite, en plus d'une bonne connaissance de l'environnement de l'entreprise, des capacités de maîtrise du changement intégrant l'intérêt des PP, les enjeux internationaux et de leurs soubassements politiques et réglementaires, et enfin, une maîtrise des solutions techniques et managériales qui contribuent à l'amélioration des processus sanitaires, écologiques, environnementaux et sociaux dans les entreprises (Lépineux, F & al. 2010).

La mise en œuvre de la RSE est l'occasion pour l'entreprise de mettre en place une nouvelle stratégie par rapport à son diagnostic externe (Menaces et Opportunités) aussi bien qu'interne

² Disponible sur : [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_fr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_fr.pdf)

³ Livre vert de la Commission des communautés européennes, 2001 p 7.

(Forces et faiblesses) en prenant en considération les attentes et les intérêts de ses Parties Prenantes.

La RSE en tant que bonne gouvernance se décline de plusieurs façons :

- L'instauration d'un code de déontologie comme une charte « éthique » de l'entreprise,
- L'interconnexion avec les PP l'entreprise tel que ses employés, ses clients, ses fournisseurs, associations et collectivités locales ainsi que les acteurs de la société civile.
- La gestion efficiente des risques,
- Une concentration spéciale pour la sécurité dans toute ses dimensions,
- Une attention particulière pour les dimensions écologique, environnementale, sociétale, sociale et juridique,
- Des programmes ciblés d'assurance qualité et normalisation (ISO...),
- Corréler la performance avec ses effets sociales,
- L'adoption des bilans sociaux et environnementaux comme des outils essentiels de management et de prise de décisions.

L'International Organisation for Standardisation (ISO), est une organisation internationale chargée de la définition des normes et des standards internationaux. Dans ces lignes directrices et essentiellement sa Norme ISO 26000, l'ISO donne la définition suivante de la RSE⁴:

« La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui :

- Contribue au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société ;
- Prend en compte les attentes des parties prenantes PP (individu ou groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation tel que fournisseurs, clients, actionnaires, salariés, collectivités, média, ONG, etc);
- Respecte les lois en vigueur, compatible avec les normes internationales de comportement (exemple : normes relatives au travail de l'Organisation Internationale du Travail) est intégré dans l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

Le concept de la RSE est directement lié à la notion de développement durable (DD) et de l'investissement socialement responsable (ISR) dont il est la déclinaison pour les entreprises et sa liaison avec la satisfaction des PP de l'entreprise semble très complexe, d'autant plus que le DD dépasse les entreprises pour d'autres acteurs de développement (Hillman & Keim 2001).

⁴ Disponible sur : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

L'investissement socialement responsable⁵ (ISR) est un prometteur additionnel de la RSE. Son impact positif sur la société et l'environnement permet l'intégration des préoccupations sociales dans le management des entreprises en exigeant des critères additionnels qui doivent être respectés par les entreprises qui souhaitent répondre aux conditions applicables (Rodié.I, 2007)⁶.

Les salariés constituent la partie du capital de l'entreprise. Ils jouent un rôle primordial dans la poursuite des activités de l'entreprise, ils améliorent la qualité des produits et des services. « *Les salariés sont au cœur de la création de la valeur pour l'entreprise* »⁷ et sans eux, il est impossible d'assurer le développement des produits et le fonctionnement de l'entreprise au quotidien. En effet, les employés constituent une partie prenante que l'entreprise ne peut négliger et elle doit répondre à leurs besoins et revendications comme une partie de sa RSE.

Cette relation Entreprise-Employé se manifeste par l'égalité et l'équité dans les opportunités d'emploi, la formation et le développement de la main d'œuvre, un environnement de travail sain et sécuritaire en respectant les normes internationales et enfin la proposition des avantages sociaux et des services de soutien pour une performance

A noter aussi que les firmes qui encouragent la syndicalisation et entretiennent des relations de symbiose avec les syndicats, afficherait une meilleure performance sociale ce qui est confirmé par Capron et Quairel et Lanoizelée (2007) qui préconisent que l'évolution des positions des syndicats des salariés en France permettra d'envisager la RSE en tant qu'opportunité et non plus une menace.

2. Présentation de l'entreprise, de l'échantillon et du questionnaire

2.1. Présentation de l'entreprise

Le Groupe Chimique Tunisien (GCT), créée en 1992, emploie plus que 6500 employés, traite annuellement environ sept millions de tonnes de phosphate tunisien pour produire le Nitrate d'Ammonium Agricole (NAA), l'Acide Phosphorique Marchand (APM), Nitrate d'Ammonium Poreux (NAP), le Di-Ammonium Phosphaté (DAP), le Triple Super Phosphate (TSP) et le Phosphate de Calcium (DCP) destinés principalement au marché international. Le GCT dispose de 4 sites de production répartis sur 4 régions du sud tunisien : Gabès, Sfax, Skhira, M'dhilla caractérisés par une activité très fortement polluante sur tous les niveaux écologique

⁵ ISR est la traduction du terme « Socially Responsible Investments » (SRI), dans lequel « social » englobe toute la dimension sociale et environnementale

⁶ Cité par Kirby. E. « Groupe One, Guide de l'entreprise responsable », Bruxelles, Ed. Labor, Tome 1, 2003, p. 126.

⁷ Albouy M. (1999), « la valeur est-elle autre chose qu'un discours à la mode ? » Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1999, pp.78-80

(atmosphérique, nappe phréatique, faune, flore...). La plus grande plateforme de production du GCT se trouve à la Zone Industrielle de *Ghannouch* du District de Gabès.

Pour répondre à la problématique et valider les propositions de recherche, on a préféré l'utilisation de l'étude empirique par questionnaire. Par définition, elle est « *une approche et une technique de cueillette et de traitement de l'information qui se caractérise par une description en profondeur d'un phénomène et par une analyse qui tente de mettre en relation l'individuel et le social* » (Anadon, 2006, p.22).

2.2. Le questionnaire

Le questionnaire (Voir annexe) comportait quarante-neuf questions réparties en dix parties. La nature des questions en langue française précisant l'objet de l'étude et rassurant les répondants sur deux points : les effets de l'adoption des pratiques RSE sur l'entreprise, sur les RH et sur l'image perçue par les employés.

Nous avons utilisé principalement des questions fermées pour faciliter les réponses des employés et le traitement statistique des données. Des questions ouvertes ont également été insérées pour recueillir librement les commentaires des employés. Les questions de ce type enrichissent les données collectées ou facilitent leur interprétation (Triki, A. 2010).

Le mode de contact choisi est le face à face direct, cela nous a permis d'avoir des informations justes, fiables et riches surtout que l'utilisation des autres techniques tel que le questionnaire à distance (internet) ne peut que biaiser les résultats recueillis. Ce questionnaire s'adresse à tous les employés de la société GCT sur la zone de Gabès et il comporte trois principaux axes :

- La réalisation de la démarche RSE
- La satisfaction de condition du travail.
- Les attentes et les changements des employés.

2.3. La population concernée et l'échantillonnage

Au sein du GCT, nous trouvons la direction régionale du Site de Gabès. Cette dernière regroupe toutes les opérations administratives, commerciales, financière, et aussi les opérations d'approvisionnement. La direction régionale s'occupe de l'achat des pièces de rechange ou d'équipement, des ventes et de la gestion de la production des trois usines de la zone.

La population mère ou population étudiée est l'ensemble des employés de GCT Gabès sise à la Zone Industrielle de Ghannouch au Sud-est tunisien⁸ . Soit 873 employés actifs (Direction

⁸ <http://www.gct.com.tn/rh-et-rse/effectif/>

régionale + Les 03 Usines de Gabès : Usine d'Acide Phosphorique, Usine de Di-Ammonium Phosphaté (DAP), Usine d'Ammonitrate).

Si on suppose N la taille de population et n la taille de l'échantillon alors le taux de sondage est donc de n/N avec et totale soit $129 / 873 = 14,78\%$.

L'échantillonnage choisit (129 réponses) est le maximum de réponses qu'on a pu récolter vu le taux de refus très important qui nous a contraint à se limiter à ce nombre après plusieurs tentatives en vain. Une large frange de la population mère est très sceptique aux activités de recherche et d'investigation et nous avons dépenser des efforts considérables pour convaincre cette centaine de répondant sous garantie incessante et redondante de l'anonymat absolue. A noter que (39,5%) des interrogés ont un niveau de baccalauréat alors que (36,9%) ont un niveau secondaire donc un niveau simple de plus que les trois quarts du personnel, Tandis que, les deux autres catégories avec un pourcentage de (14,7%) pour la première, et (5,4%) pour la deuxième donnent un taux d'encadrement dépassant sensiblement les (20%). On remarque aussi que notre échantillon regroupe des effectifs de différentes tranches d'âge. La catégorie la plus dominante est celle qui se situe entre [41-50] ans avec un pourcentage de (48,8%). Tandis que, la tranche des « jeunes » de [30-40] présente (37,2%), et (13,2%) pour la tranche des « vieillards » [51-60] La domination d'âge allante ans et [41-50] ans s'expliquent par la politique de l'entreprise qui se base sur l'expérience et l'ancienneté. Le genre dominant de la population étudiée est majoritairement masculin avec un pourcentage de (83,7%), contre (17,3 %) de sexe féminin orientées essentiellement vers les fonctions administratives.

3. Méthodologie et analyse des variables

L'analyse détaillée du contenu parait la méthode la plus adéquate dans cette étude. Elle consiste à décortiquer les données pour trouver des réponses exactes aux propositions de recherche. Elle se base sur la répétition des mots et des phrases par différents interviewés afin de connaître les concepts les plus importants selon leurs convictions (Bardin, 2003). L'administration du questionnaire a permis de collecter les informations sollicitées. Après cette phase, on a procédé au dépouillement des questionnaires et au traitement des données collectées, en utilisant le logiciel SPSS⁹.

Tout d'abord on va procéder à une analyse descriptive univariée des résultats de l'enquête question par question, variable par variable. Puis on va procéder à une analyse bivariée ayant pour objectif de tester la nature de la relation entre plusieurs couples de variables sélectionnées.

⁹ SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) est un logiciel de la société américaine IBM utilisé pour l'analyse statistique.

Enfin, nous exposerons les apports de l'étude et ses résultats avec la proposition et la discussion des recommandations nécessaires.

Entre autres on se propose, dans cet article l'examen des hypothèses suivantes ;

Hypothèse H1 : Les employés considèrent que leur société est socialement responsable.

Hypothèse H2 : Les employés éprouvent du plaisir au travail malgré le degré élevé de pollution.

Hypothèse H3 : Les employés se sont fortement intégrés sans aucune discrimination et accompagnés sur tous les plans.

Hypothèse H4 : Les attentes des employés prennent en charge la dimension environnementale et s'intègrent fortement à sa sauvegarde surtout dans les changements à prévoir.

Hypothèse H5 : Il existe une forte liaison entre le degré du plaisir au travail éprouvé par les employés et la réalisation des démarches RSE par la société.

Hypothèse H6 : La société lutte contre le favoritisme et la discrimination et l'existence des problèmes d'intégration perçus par les employés.

Hypothèse H7 : Le degré de la satisfaction globale au travail éprouvé par les employés est influencé par le fait que la société est intéressée à la protection de l'environnement.

3.1. Analyse univariée des variables

Les résultats condensés peuvent se présenter comme suit :

- Presque la moitié des personnes interrogées connaissent la notion RSE (55%) par contre (45%) ont répondu par non.
- La plupart confirme que la société réalise de démarches RSE (64,1%) contre (35,9%) ainsi que (58,1%) des salariés ont confirmé que l'entreprise a mené des actions RSE et elle a mis tous les moyens nécessaires contre (41,9%)
- (55 %) personnes interrogées affirment que le groupe chimique participe au développement du tissu économique local par rapport à (44,2%) considèrent sa neutralité économique.
- Les proportions de la question précédente sont confirmées par (58,9%) des personnes interrogées affirmant que la société ne participe pas à la création d'emplois dans la région contre (41,1%).
- (61,2%) des personnes interrogées confirment que la société procède à des donations aux œuvres de charité (niveau sociétal) alors (35,7%) l'ignorent.

Tous ces propos permettent de confirmer l'hypothèse H1 (les employés considèrent que leur société est socialement responsable)

- La plupart des employés confirment être adéquatement rémunérée (70,6%) contre (29,4%) estimant leur salaire insuffisant.

- (61,4%) des interrogés que la société ne fournit pas les locaux de travail aux personnes mobilité réduite avec un pourcentage de contre (38,6%) des enquêtés ont répondu par non et ils sont les employés de la troisième usine non équipée
- La majorité des personnes interrogées confirment qu'elles éprouvent du plaisir leur travail, avec un pourcentage de (58,1 %), contre (40,3 %) des personnes interrogées qui ont répondu par non. En plus la majorité des interrogés confirment qu'ils ont satisfait de leur vie professionnelle travail avec un pourcentage (60,5%) de contre (39,5%) des enquêtés qui ont répondu par non.
- Seulement (31,8%) considèrent que la société ne favorise pas l'épanouissement et la motivation de ses employés contre une majorité épanouit et motivée (68,2 %).
- Presque la moitié (56,6) considèrent que la société procède des actions pour bien être des employés contre (41,9) l'infirmement. Enfin l'emploi dans le groupe chimique garantit l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée cela a été confirmé par (45,7%) seulement des salariés en comparaison avec un pourcentage de travailleurs plus élevé qui affirment le contraire (54,3 %), En outre, la deuxième catégorie confirme l'existence d'une incompatibilité certaine entre ses engagements professionnels et familiaux.

Tous ces propos permettent de confirmer l'hypothèse H2 (les employés éprouvent du plaisir au travail malgré le degré élevé de pollution).

- (34,9%) des employés affirment que l'entreprise lutte contre le favoritisme et la discrimination, tandis que les autres (63,6%) répondent par non et c'est un signal très inquiétant pour le climat social de cette entreprise.
- Un faible pourcentage des employés affirme qu'ils éprouvent des difficultés à s'intégrer dans la société, (29,5%) tandis que les autres affirment le contraire (70,5%).
- Le GCT assure un bon accompagnement et une assistance extraprofessionnelle médicale et sociale, qui plaît à (55,0%) des employés contre (43,4%) non satisfait.
- La relations entre les employées c'est à dire la communication interne basée sur le respect mutuel à (81,4%), en revanche, un faible pourcentage (13,9%) confirme le contraire.
- (55 %) des employés affirment que l'entreprise met d'avantage l'accent sur la santé et la sécurité des employés, tandis que (45 %) répondent négativement.
- La majorité des employés (81,4 %) confirme que le médecin du travail assure un suivi adéquat des employés, à l'opposé de (17,8%) insatisfait de ses prestations.

- Seulement (37,2%) des employés affirment recevoir une formation spécifique à la sécurité du travail, contre (60, 5%) ce qui pose énormément de questions sur la politique de sécurité pour un branche hautement risquée.
- (51,8%) des employés affirment que dans leur société existe un système de de prise en comptes des demandes des salariés tandis que (45,7%) l'ignorent.
- La majorité des employées (83,7%) ont confirmé avoir les compétences requises pour leurs postes de travail alors que (16,3%) affirment « courageusement » ne pas les avoir.
- (66,7%) des employés assurent que l'entreprise offre des nombreuses possibilités d'améliorer leurs compétences, formations ou études contre (32,2 %) nient leurs existences.
- Presque la moitié (49,6%) des interrogées atteste la satisfaction globale sur le plan de formation, (20,2%) sont plutôt satisfait, alors que (30,2%) ne le sont pas.
- Presque la moitié des personnes interrogées, (52,7%), attestent une insatisfaction globale au travail, (23,3%) sont plutôt satisfait, alors que seulement (22,5%) sont satisfait.
- La majorité des personnes interrogées, (72,1%), affirment que la société fournit des occasions de faire progresser les carrières, par contre (26,1%) l'infirmen.
- (50,4%) des employées ont attesté que la direction aide les employés pour atteindre leurs objectifs, alors que (48,8%) nient cette aide.
- (80,6%) des interrogés confirment ne pas atteindre la totalité de leurs objectifs contre (19,4%) pensent l'atteindre.

Tous ces propos permettent de confirmer l'hypothèse H3 (les employés se sont fortement intégrés sans aucune discrimination et accompagnés sur tous les plans).

- (69,8%) personnes interrogées affirment, en niant totalement leur responsabilité, que la société ne s'intéresse pas à la protection de l'environnement (Gaspillage d'électricité, de papiers de l'eau du plastique, gestion des déchets, émission toxiques...), alors que (30,2%) ont confirmé le contraire.
- Sur les employés interrogés, (48,8%) souhaitent, en premier lieu, l'augmentation de salaires et des primes, (14%) l'amélioration de la communication interne, en second lieu, (10,1%) renforcer le coté santé et sécurité par la suite, (8,5%) promouvoir d'autres postes avec une meilleure reconnaissance et enfin un faible pourcentage pour la formation professionnel (2,3%). Les attentes sont essentiellement pécuniaires.
- Quant aux changements qui, selon les employés interrogés, qui pourraient être apportés pour améliorer leur satisfaction au travail, (31,0%) sont avec la mise en place d'un plan d'action de

prévention des risques psychosociaux (stress, harcèlement et mal-être au travail (Tahri, N 2010)), (27,1%) sollicitent l'amélioration de plan de formation ,(17,8%) préconisent l'assurance aux salariés d'un droit à la déconnexion , (14,7%) cherchent plutôt l'amélioration du alors que seulement (9,3 %) revendiquent la mise en place des mesures spécifiques pour adapter les postes de travail aux salariés âgés.

- La plupart des salariés (84,5%) ont confirmé leur désir de participer à l'amicale en cours de constitution et ils l'attendent avec impatience parce qu'ils la considèrent très avantageuse alors que (14,7%) n'ont présenté aucun intérêt.

Tous ces propos permettent d'infirmer l'hypothèse H4 (les attentes des employés prennent en charge la dimension environnementale et s'intègrent fortement à sa sauvegarde surtout dans les changements à prévoir).

Cette enquête a fourni un éclairage sur les changements les plus significatifs apportés par les démarches RSE sur les pratiques permettant d'améliorer la motivation des employés ainsi que sur l'image de l'Entreprise perçu par ses employés du groupe chimique. Et prendre des mesures correctives concrètes pour mieux répondre aux exigences et besoins des employés et améliorer leur satisfaction ce qui rend nécessaire la mise en œuvre des recommandations suivantes :

- ✓ L'augmentation l'effort de formations pour que les travailleurs gèrent mieux leur poste et pour avoir des employés polyvalents.
- ✓ Motiver les employés de certains centres de production, surtout fortement risqués, à travers une optimisation des tâches et les conditions de travail.
- ✓ Réduire l'utilisation excessive des papiers et n'imprimer que les documents nécessaires,
- ✓ Mettre en place des cages pour collecter les bouteilles en plastique afin de les recycler,
- ✓ Mettre en place des cages pour la collecte des cartouches d'imprimante ou de piles,
- ✓ Procéder au tri des déchets,
- ✓ Réduire la consommation d'électricité,
- ✓ Assurer une isolation thermique au niveau des différents bâtiments.
- ✓ Définition claire des tâches, du rôle et les responsabilités de chacun (Manuel de procédure inexistant),
- ✓ Poursuivre la réhabilitation et la modernisation des unités de production en conformité avec les recommandations de sécurité internationaux.
- ✓ L'implication et l'application des règles de sécurité standards.
- ✓ Améliorer les avantages sociaux et surtout les primes de risque tant sollicité par le personnel.
- ✓ L'adoption des meilleures technologies pour les projets de développement du groupe.

- ✓ Gestion environnementale du Phosphogypse selon les standards internationaux.
- ✓ Acquisition d'un compresseur de déchets et d'une station de traitement du gaz carbonique de fermentation avec taux de récupération étendu.
- ✓ Une meilleure maîtrise de l'énergie.
- ✓ Mise en place d'une politique exprimant l'engagement en matière de gouvernance, gestion de risques, communication, amélioration de la protection des intérêts des personnes et de partenaires, est prévention de la pollution.

3.2. Analyse bivariée des variables et validation des hypothèses

L'analyse bivariée conduit tout d'abord à formuler des hypothèses que la statistique permettra de tester (liens entre deux variables). Elle consiste ensuite à mettre en œuvre la méthode adaptée à la nature des variables en présence. Dans notre cas, nous travaillons à partir de variables nominales. Donc nous permettre d'étudier la distribution de variables prises deux à deux (Tableau croisés ou tableaux de contingence) et leur lien éventuel.

▪ Analyse du couple de variable : La société réalise des démarches RSE et Eprenez-vous du plaisir au travail

On se propose de tester l'hypothèse H5 les résultats sont les suivants :

Tableau 1 Tableau croisé la société réalise des démarches RSE et le plaisir au travail

Tableau croisé la société réalise des démarches RSE * le plaisir au travail

Effectif

		Le plaisir au travail		Total
		Oui	Non	
La société réalise des démarches RSE	Oui	50 _a	32 _a	82
	Non	27 _a	20 _a	47
Total		77	52	129

(Source : Auteur)

Tableau 2 : Tests du Khi-deux

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	.155 ^a	1	.694		
Correction pour la continuité ^b	.043	1	.836		
Rapport de vraisemblance	.154	1	.694		
Test exact de Fisher				.713	.417
Association linéaire par linéaire	.153	1	.695		
Nombre d'observations valides	129				

(Source : Auteur)

Le test Khi-deux de Pearson est égal à **0.694** largement supérieur à **0.05** donc l'**Hypothèse H5** qui stipule l'existence une forte liaison entre le degré du plaisir au travail éprouvé par les employés et la réalisation des démarches RSE par la société **n'est plus confirmée** et désormais il n'existe **aucune relation** entre les démarches RSE et le degré du plaisir au travail éprouvé par les employés.

▪ **Analyse du couple de variable nominale : la société Lutte contre le favoritisme et la discrimination et l'existence des problèmes d'intégration**

On se propose de tester l'hypothèse H6, les résultats sont les suivants :

Tableau 3 : Tableau croisé La société lutte contre le favoritisme et la discrimination et l'existence des problèmes d'intégration

Tableau croisé La société lutte contre le favoritisme et la discrimination * Existence des problèmes d'intégration

Effectif

	Existence des problèmes d'intégration		Total	
	oui	non		
La société lutte contre le favoritisme et la discrimination	oui	6 _a	39 _b	45
	non	32 _a	52 _b	84
Total		38	91	129

(Source : Auteur)

Tableau 4 : Tests du Khi-deux

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	8.646 ^a	1	.003		
Correction pour la continuité ^b	7.496	1	.006		
Rapport de vraisemblance	9.417	1	.002		
Test exact de Fisher				.004	.002
Association linéaire par linéaire	8.579	1	.003		
Nombre d'observations valides	129				

(Source : Auteur)

Le test Khi-deux de Pearson est égal à **0.003** largement inférieur à **0.05** donc l'**Hypothèse H6** qui stipule l'existence une forte liaison entre le degré lutte de la société contre le favoritisme et la discrimination et l'existence des problèmes d'intégration perçus par les employés est

confirmée et désormais l'effort consenti par la société dans cette matière à donner se fruit et le degré de sensation de discrimination éprouvé par les employés est très faible.

▪ **Analyse du couple de variable nominale : la société est intéressée à la protection de l'environnement et satisfaction globale au travail**

On se propose de tester l'hypothèse H7, les résultats sont les suivants :

Tableau 5 : Tableau croisé la société est intéressée à la protection de l'environnement et satisfaction globale au travail

Tableau croisé satisfaction globale au travail * la société est intéressée à la protection de l'environnement

Effectif

		La société est intéressée à la protection de l'environnement		Total
		oui	non	
Satisfaction globale au travail	Pas satisfait	21 _a	48 _a	69
	Plutôt satisfait	12 _a	20 _a	32
	Satisfait	5 _a	23 _a	28
Total		38	91	129

(Source : Auteur)

Tableau 6 : Tests du Khi-deux

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	2.841 ^a	2	.242
Rapport de vraisemblance	2.981	2	.225
Association linéaire par linéaire	.875	1	.350
Nombre d'observations valides	129		

(Source : Auteur)

Le test Khi-deux de Pearson est égal à **0.242** largement supérieur à **0.05** donc l'**Hypothèse H7** qui stipule l'existence une forte liaison entre le degré de la satisfaction globale au travail éprouvé par les employés et par le fait que la société est intéressée à la protection de l'environnement, **n'est plus confirmée** et désormais il n'existe **aucune relation** entre les démarches la protection de l'environnement et le degré la satisfaction globale au travail éprouvé par les employés.

Conclusion

Tout au long de l'histoire de la responsabilité sociétale de l'entreprise, le facteur humain a été toujours un facteur de réussite de toute activité. En revanche, toute entreprise a intérêt de satisfaire les besoins de ses employés, les aider à développer leurs compétences et aussi améliorer leur satisfaction au niveau du travail et face à leur carrière. En effet, la RSE représente un enjeu important étant donné qu'elle oblige les entreprises d'être idylliques et d'assumer leur responsabilité envers la société et envers l'environnement aussi. Aujourd'hui, l'implantation d'une démarche RSE doit intégrer la stratégie de l'entreprise dans le but de renforcer sa crédibilité et son image.

Dans cet article, on s'est intéressé aux impacts de la RSE sur la réputation et l'image de l'entreprise ainsi que sur la motivation des ressources humaines. A rappeler, que le point de départ de ce travail était une question sur les effets de l'adoption des pratiques RSE sur l'entreprise, sur les RH et sur l'image perçue par les employés.

Afin de répondre à cette interrogation, on a fait un état du cadre théorique de la notion de la RSE et son déploiement dans une première étape. Puis on a inséré l'enquête dans le cadre d'une analyse descriptive uni et bivariée sur les effets de la RSE sur la motivation du personnel et sur l'image perçue de la RSE par les employés et sur l'impact de la RSE sur l'image de l'entreprise et la motivation de ses RH.

Les résultats suivants sont constatés après l'analyse des données recueillies :

- Le concept de la RSE est connu par ces pratiques dans la société, sauf que ces pratiques ne sont pas organisées et manquent de continuité en absence d'une démarche planifiée ;
- Le volet financier (rémunération, prime ...) prend le dessus des pratiques RSE. Néanmoins cela n'exclut pas l'existence des pratiques environnementales et sociétales timides ;
- Les pratiques RSE dans les domaines sociaux et environnementaux favorisent la création d'une image positive auprès des employés et du public large ;
- Les pratiques RSE ont un effet positif sur la motivation des ressources humaines sur plusieurs niveaux ;
- Les pratiques sociales, plus précisément celle liées à la GRH, influence la motivation des employés plus que les pratiques environnementales ;
- Une entreprise socialement engagée est perçue positivement non seulement par ses employés, mais aussi par son environnement ;
- Les pratiques responsables créent un milieu propice à la motivation d'une façon générale, la satisfaction des besoins des employés et le développement des compétences en particulier.

La RSE représente, alors, un facteur que les gestionnaires doivent le prendre en considération pour assurer la survie de leur entreprise. De ce fait, la direction est dans l'obligation de prendre conscience de l'ambiance interne de la société et de restituer d'une manière générale l'appréciation de l'entreprise par ses employés.

Tous ces résultats ne doivent pas cacher les limites de notre études qui reposent essentiellement sur l'insuffisance de l'analyse uni et bivariée à refléter fidèlement et exhaustivement la réalité du concept très complexe et multidimensionnel .En effet se contenter à cette double analyse revient exactement à ce contenter à étudier le comportement de consommateur, en microéconomie, par un panier composé seulement de deux biens X et Y ,ce qui est largement éloigné de la réalité mais qui a permis de forger le fondement de cette discipline .Certes cette double analyse est très intéressante dans ses déclinaisons empiriques, mais on doit impérativement monter un cran pour l'analyse multidimensionnelle et l'ACP et l'AFC peuvent être des perspectives statistiques respectables pour appréhender le caractère multiforme de la RSE avec les employés, les actionnaires, l'État, les riverains ,l'environnement, les fournisseurs, la société civile et toutes les PP de l'entreprise et en tirer les conclusion y afférentes.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ouvrages

Bardin, L. (2003), L'analyse de contenu, 5^{ème} édition. Paris. PHF.

Bowen, H. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Brothers.

Capron, M & Qairel-Lanoizelée, F. (2007), La Responsabilité Sociale d'Entreprise. Paris : La Découverte.

Carroll, A.B. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», *Academy of Management Review*, Vol. 4, no. 4, October, pp. 497-505.

Carroll, A.B. (1999), "Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct." *Business & Society*, vol. 38, no 3, p. 268-295.

Freeman, R. E. (1984), "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Pitman, Boston,

Friedman, M. (1962),” *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press.

Gond, J.P. & Igalens, J. (2016), « La responsabilité sociale de l'entreprise », Presses Universitaires de France. Paris.

Goyder, G. (1961),” *The Responsible Corporation*”. Oxford Blackwell Edition.

Kirby, E. (2003), *Guide de l'entreprise responsable*, Bruxelles, Ed. Labor, Tome 1, p. 126.

Lépineux, F & al. (2010), La RSE. La responsabilité sociale des entreprises : Théories et Pratiques, Dunod, 2^{ème} édition, Belgique, p.246.

- Roussel, P.** (2000), *La motivation au travail - concept et théories*. LIRHE, Toulouse.
- Sobczak, A & Minvielle, N** (2011), Responsabilité globale, Edition : Vuibert, Paris, sociale des entreprises. *Strandberg Consulting*. Repéré à <https://www.ic.gc.ca/eic/site/csrrse>.
- Triki, A.** (2010), Epistémologie et méthodologie de la recherche : théorie et application en marketing et en gestion, 2ème édition. Tunisie, La Maghrébine.
- Wood, D.J. & Logsdon, J.M.** (2002), Business Citizenship: From Individuals To Organisations. *Business Ethics Quarterly*, Ruffin Series, No.3, pp.59-94.

2. Article de revues

- Albouy M.** (1999). La valeur est-elle autre chose qu'un discours à la mode ? *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1999, pp.78-80
- Anadon, M.** (2006). La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents. *Recherches qualitatives*, Vol.26, n.1, pp.5-31.
- Berle A.A.** (1931). "Corporate Powers as Powers in Trust". *Harvard Law Review*, 44 (7), May, p. 1049-1076
- Dodd, E.M.** (1932). For Whom are Corporate Managers Trustees? *Harvard Law Review*, Vol. 45, No.7 pp.1145-1163.
- Freeman, R.E & Albinger, H. S.** (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28 (3),243-253.
- Friedman, M.** (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, pp. 32-33.
- Hillman, A.J & Keim, G.D.** (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, Vol.22, No,2, pp.125-140.
- Paradas, A.** (2008). La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale. *Revue de l'organisation responsable*, 3(1),39-52.
- Philippe, D & Durand, R.** (2009). Communication environnementale et réputation de l'organisation. *Revue française de gestion* 4(149), 45-63.
- Ramlall, S.** (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5(1-2),52-63.
- Tahri, N.** (2010). Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail. *Revue internationale de psychosociologie* N 38. pp. 209-228.

3. Mémoires et Rapports

BUSINESS IMPACT. (2000): “Winning with integrity: A guide to Social Responsibility”. London: Business in the community.

COMMISSION EUROPEENNE. (2001) : « Livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ». Emploi & Affaires sociales. Luxembourg.

RODIE, I. (2007) : « Responsabilité sociale des entreprises - le développement d'un cadre européen ». Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, Institut européen de l'Université de Genève, Genève, 102 p.

ANNEXE : Questionnaire de mesure de satisfaction des employés de la Société (RSE Interne)

Connaitre le sujet d'une manière générale

1. Avez-vous entendu parler de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ?

Oui Non

- 1.1 A la lecture de ces quelques lignes : « *La responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises (RSE) est la prise en compte par celles-ci, sur une base volontaire, des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs interactions avec les autres acteurs.* »

Pensez-vous que votre société réalise-t-elle des démarches RSE ?

Oui Non

- 1.2 De quel type d'actions s'agit-il ?

.....

- 1.3 Quels sont les domaines dans lesquels intervient les actions RSE ?

.....

Condition de travail / Bien-être au travail

2. Pensez-vous que votre société met tous les moyens nécessaires pour faciliter votre travail (cadre convivial de travail : bureau, équipements et moyens...)?

Oui Non

3. Estimez-vous être adéquatement rémunéré, y compris les avantages sociaux et les primes ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?.....

- 3.1 Les locaux de travail sont-ils adaptés aux personnes à mobilité réduite ?

Oui Non

- 3.2 Comment votre entreprise procède-t-elle à l'adaptation du travail aux capacités physiques et morales et aux salariés âgés ?

.....
.....

4. Eprenevez-vous du plaisir au travail ?

Oui Non

Si oui, comment ?.....

Si non, pourquoi ?

4.1 Etes-vous satisfait de votre vie professionnelle ?

Oui Non

4.2 Votre société favorise-t-elle l'épanouissement et la motivation de ses employés ?

Oui Non

Si oui, quels sont les moyens mis en place ?

.....
.....

4.3 Votre société procède-t-elle à des actions qui visent le bonheur et le bien être des employés telle que la cohésion du groupe, la détente, la facilité d'échange...?

Oui Non

4.4 Comment votre entreprise procède-t-elle à l'adaptation du travail aux capacités physiques et morales et aux salariés âgés ?

.....
.....

5. Pensez-vous que votre emploi vous garantit un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée ?

Oui Non

Comment ?

.....
.....

6. Pensez-vous que votre société lutte contre le favoritisme et la discrimination (âge, sexe, origine,..) et assure l'égalité des chances, l'emploi des handicapés et la parité homme-femme ?

Oui Non

Comment.....?

6.1 Rencontrez- vous des problèmes d'intégration dans la société ?

Oui Non

Si oui, lesquels.....

Votre société assure-t-elle un accompagnement et une assistance en dehors du travail ?

Oui Non

7. Comment fonctionne le travail d'équipe dans votre société ? Pensez-vous que vous travaillez bien ensemble ?

.....

Avez-vous l'impression d'être un employé estimé et apprécié par votre supérieur et les membres de votre équipe ?

.....

Santé et sécurité au travail

8. D'après vous votre société s'intéresse-t-elle à la santé et la sécurité de ses employés ?

Oui Non

Si oui quelles sont les actions mises en place ?

.....

Votre médecin de travail assure-t-il un bon suivi des employés ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

.....

Avez-vous reçu une formation spécifique à la sécurité au poste de travail ?

Oui Non

Communication et relation

9. Quels sont les moyens qu'utilise votre entreprise pour communiquer avec ses salariés ?
- Téléphone Réseau sociaux E-mail Autres :
 Réunion Note de service Avis
 Courrier Affichage SMS

Pour vous quel serait le moyen de communication le plus adapté à vos besoins ?

.....

10. Existe -t-il un système de prise en compte des demandes des salariés au sein de votre société ?
- Oui Non
- Si oui, lequel ?.....

11. En cas de réclamation ou de conflit à qui vous vous adressez ?

- Personne,
 Mon supérieur hiérarchique,
 Le représentant du syndicat,
 Le représentant du comité consultatif,
 Autres

12. Comment les instances représentatives du personnel facilitent-ils le dialogue social (syndicat, comité consultatif, amical) ?

.....

Développement des compétences e

13. Estimez-vous avoir les compétences et les connaissances nécessaires pour accomplir le travail qui vous est confié ?

Oui Non

- 13.1 Avez-vous l'impression qu'on vous offre de nombreuses occasions d'améliorer vos compétences, votre formation ou vos études ?

Oui Non

Comment ?

- 13.2 Comment évaluez-vous votre satisfaction globale de ce plan de formation ?

- Satisfait
 Plutôt satisfait
 Pas satisfait

- 13.3 Quelles sont vos propositions pour améliorer ce plan de formation ?

.....

Identification du Succès de carrière

14. Comment évaluez-vous votre satisfaction globale au travail, vous êtes ?

- Satisfait
 Plutôt satisfait
 Pas satisfait

- 14.1 Avez-vous l'impression d'avoir amplement d'occasion de faire progresser votre carrière dans cette entreprise ?

Oui Non

Si oui comment ?.....

Si non pourquoi ?.....

- 14.2 Avez-vous l'impression que votre directeur vous aide à atteindre vos objectifs ?

Oui Non

Si oui comment ?.....

Si non pourquoi ?.....

- 14.3 A votre stade actuel, est-ce-que vous avez atteint vos objectifs en termes de carrière ?

Oui Non

Environnement

15. Pensez-vous que votre société s'intéresse à la protection de l'environnement (réduire la consommation d'électricité, de papiers, du plastique...)?

Oui Non

Comment ?.....

- 15.1 Quelles sont les mesures prises par l'entreprise pour gérer ses déchets ?

.....

Communauté et développement

16. Est-ce que votre société participe au développement du tissu économique local ?

Oui Non

Si oui, comment ?.....

- 16.1 Est-ce que votre société participe à la création d'emplois et au développement des compétences sur son territoire ?

Oui Non

- 16.2 Votre entreprise procède-t-elle à des donations aux œuvres de charité ?

Oui Non

Les attentes des employés

17. Quelles sont vos attentes du travail ? veuillez les classer par ordres d'importances (sachant que la valeur 1 = n'est pas important)

- Augmentation du salaire, prime... ;
- Amélioration des conditions de travail ;
- Promouvoir d'autres postes ;
- Formation professionnelle ;
- Renforcer le côté santé et sécurité ;
- Reconnaissance, meilleur employé ;
- Amélioration de la communication interne ;
- Autres (précisez :

- 17.1 Y a-t-il des changements qui, selon vous, pourraient être apportés pour améliorer votre satisfaction au travail ? veuillez les classer par ordres d'importances (sachant que la valeur 1 = n'est pas important)

- Mise en place d'un plan d'action de prévention des risques psychosociaux (stress, harcèlement, mal-être au travail, ect..) ;
- Mettre en place des mesures spécifiques pour adapter les postes de travail aux salariés âgés ;
- Assurer au salarié un « droit à la déconnexion » des outils de communication à distance liés à leurs activités professionnelles en dehors des heures ouvrables ;
- Améliorer le plan de formation (plus de formation) ;
- Améliorer le cadre de travail (bureau, espace fumeur, rafraichissement...) ;
- Autres (citez le)

18. Votre amicale est en cours de constitution, allez-vous adhérer ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?.....

- 18.1 Quelles sont les actions que vous voulez avoir dans votre amicale ?

.....
.....

Information sur l'interviewé

Fonction :

Direction :

Diplôme/niveau d'étude :

Ancienneté :

Age :

Sexe :