

L'Evaluation des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises socialement responsables. Cas des sociétés des boissons gazeuses

Evaluation of human resource management practices in socially responsible companies. Case of soft drink companies

ELMOUSSAOUI Hanae

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

La Recherche sur l'Entreprise et le Développement Local (LAREDEL)

hanae.elmoussaoui@usmba.ac.ma

EL AZZAOUY Aicha

Enseignant chercheur (PES)

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales - Fès

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

La Recherche sur l'Entreprise et le Développement Local (LAREDEL)

aicha.elazzaoui@usmba.ac.ma

Date de soumission : 15/03/2020

Date d'acceptation : 20/03/2020

Pour citer cet article :

ELMOUSSAOUI H. & EL AZZAOUY A. (2020) « L'Evaluation des pratiques de gestion des ressources humaines dans les entreprises socialement responsables. Cas des sociétés des boissons gazeuses » Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » pp : 564 - 586

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3732813>

Résumé

Les questions liées à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ont fait l'objet d'un débat croissant dans un éventail de plus en plus large de disciplines en sciences sociales et en études commerciales et de gestion. L'entreprise a été confrontée à une pression croissante pour prendre au sérieux les questions de RSE, en particulier en ce qui concerne les questions environnementales et les normes du travail. Cependant, les problèmes liés à la RSE et à la gestion des ressources humaines (GRH) restent sous-explorés. Cet article traite des pratiques de gestion des ressources humaines dans la promotion et le développement de la RSE au sein des organisations, tout en examinant une question centrale : comment la responsabilité sociale des entreprises (RSE) affecte les activités des RH ?

S'appuyant sur une étude qualitative des managers dans une entreprise marocaine de boissons gazeuses et ses filiales déclarant un engagement explicite à la RSE, les preuves montrent que leur engagement a tendance à se concentrer sur la formation, la santé, la sécurité et la promotion des employés, ainsi que l'appropriation du développement par les employés.

Mots clés : Responsabilité Sociale des entreprises (RSE); Gestion des Ressources Humaines (GRH); Développement Durable (DD); parties prenantes (PP); Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM).

Abstract

Issues related to corporate social responsibility (CSR) have been the subject of growing debate across an increasingly wide range of disciplines in social sciences and business and management studies. A firm has been facing mounting pressure to take CSR issues seriously especially vis-à-vis environmental issues and labour standards. However, issues related to CSR and human resource management (HRM) remain under-explored. This paper discusses the practices of human resources management in the promotion and development of CSR within the organizations. examining one central question: how Corporate Social Responsibility (CSR) affects HR activities ?

Drawing from a qualitative study of managers in soft drink moroccan companies declaring explicit commitment to CSR, the evidence shows that their engagement tends to focus on employee learning, safety, security and promotion, and employee ownership of development, **Keywords**: Corporate Social Responsibility (CSR) ; Human Resource Management (HRM) ; Sustainable Development; Stakeholders; General Confederation of Moroccan Entreprises.

Introduction

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un concept et une discipline dont la mise en œuvre a connu ces dernières années un grand développement tant sur le plan théorique qu'empirique. Son principe de base consiste à prendre conscience de la dimension écologique et sociale à côté des préoccupations économiques et financières de l'entreprise.

En effet, cette nouvelle démarche RSE accorde une importance centrale aux relations sociétales avec les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Cela suppose que l'entreprise doit non seulement rendre compte à ses actionnaires et maximiser son profit, mais aussi rendre compte à la société humaine et l'impact environnemental et social de ses activités, et par conséquent une compréhension en profondeur des besoins et attentes des consommateurs d'une façon générale, et des ressources humaines dans l'entreprise en particulier notamment par l'implication de la direction des ressources humaines dans les décisions stratégiques globales de l'entreprise.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) devient donc, dans sa dimension opérationnelle, indispensable à la gestion des ressources humaines (GRH) dans l'entreprise; Elle constitue une déclinaison du concept de développement durable au niveau des pratiques RH des entreprises.

La maîtrise des principes de la RSE s'impose ainsi à tout directeur des ressources humaines (DRH) qui doit mettre en œuvre de nouvelles pratiques ou encore des actions concrètes de développement durable où l'égalité, la lutte contre les discriminations, le développement des compétences, la réduction des symptômes de mal être, la baisse de l'absentéisme, le respect des lois, etc., constituent l'ADN de la fonction RH dans l'entreprise. Il y a là, à l'évidence, une nouvelle façon d'aborder la création de valeur. Même si le profit reste au cœur des préoccupations, cette nouvelle sensibilité pourrait à terme consacrer le rôle de la GRH et en faire l'un des «fondamentaux » d'une entreprise cherchant à adopter un comportement socialement responsable.

La fonction d'un directeur des ressources humaines a muté donc d'une fonction administrative à une fonction stratégique. Aujourd'hui, il ne s'agit plus seulement d'appliquer le droit du travail aux salariés mais l'entreprise a aussi une responsabilité face à ces derniers. En effet, Lorsque la RSE est intégrée à la GRH, elle devient un mécanisme pour développer le potentiel humain et pour motiver les RH. Cet article a pour objectif d'étudier les liens entre la

RSE et les pratiques RH. Dans ce cadre et afin d'atteindre cet objectif, on va essayer de répondre à la problématique suivante :

Dans quelle mesure l'adoption d'une politique RSE peut-elle contribuer au renouvellement des pratiques RH d'une entreprise?

Ainsi que des sous questionnements qui découlent de cette problématique à savoir :

- Comment la fonction RH contribue à la définition de la RSE ?
- Dans quelle mesure les entreprises déclinent-elles la notion de responsabilité sociale dans leurs pratiques de gestion des ressources Humaines ?
- Quelles sont les pratiques de la GRH socialement responsables mises en œuvre au sein de l'entreprise d'accueil, le cas échéant quelles pratiques de GRH socialement responsables seraient souhaitables ?

Aujourd'hui la RSE gagne de plus en plus de la place dans les entreprises marocaines ; Ainsi certaines sociétés sont plus concernées que d'autres par la nécessité d'introduction des principes de développement durable, à ce niveau on peut citer l'exemple de la société des boissons gazeuses qui a été notre cible pour l'étude pratique de ce travail. Cette dernière s'est fortement engagée dans la RSE et c'est justement cela qui nous a poussé à nous intéresser à ses filiales afin de répondre à nos questionnements.

Cet article comprend deux parties. Nous commencerons par la présentation du cadre théorique tout en mettant l'accent sur le lien entre la RSE et les pratiques de GRH. Puis nous présenterons les résultats de l'analyse de contenu menée sur les verbatims, et nous finirons par une synthèse et discussion des résultats.

1. RSE et pratiques de GRH : Apport théorique

1.1. *Cadre théorique*

Le domaine de la RSE dégage un ensemble de concepts, de théories et de pratiques en interactions étroites. Parmi les théories des sciences de gestion qui semblent des modes d'entrée pertinents pour traiter la RSE en relation avec la GRH, nous avons mis le choix sur la théorie des parties prenantes et la théorie d'éthique des affaires. L'adoption de ces approches théoriques permet d'appréhender tour à tour les logiques de fonctionnement, le périmètre d'action et la sphère d'influence de l'entreprise d'accueil.

❖ *La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984)¹*

La théorie des parties prenantes a été popularisée par l'ouvrage de (freeman, 1984). Il suppose que les entreprises ont des relations avec de nombreux groupes d'intérêt qui relèvent de différents contextes et qui sont susceptibles d'affecter et/ou d'être affectés par le déroulement de la stratégie de l'entreprise (les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les salariés, l'Etat, et les communautés locales). En effet, pour Freeman, le maintien de la relation entre l'entreprise et ces parties prenantes repose sur trois principes, à savoir :

- L'entreprise doit identifier les interlocuteurs pertinents et considérer les parties prenantes comme des individus avec un nom et un prénom.
- L'entreprise doit les interroger dans son processus de décision afin de prendre en compte leurs besoins.
- L'entreprise doit trouver un compromis avec les parties prenantes lorsque les avis divergent.

Plusieurs typologies ont été présentées par les chercheurs en vue de faciliter le classement des parties prenantes. (Carroll, 2000)², par exemple propose un état de deux catégories de parties prenantes :

- Les parties prenantes primaires : ayant un contrat explicite avec l'entreprise (les clients, les salariés, et les fournisseurs).
- Les parties prenantes secondaires : ayant un contrat moral et des relations volontaires avec l'entreprise (les médias, les consommateurs, le public et la société).

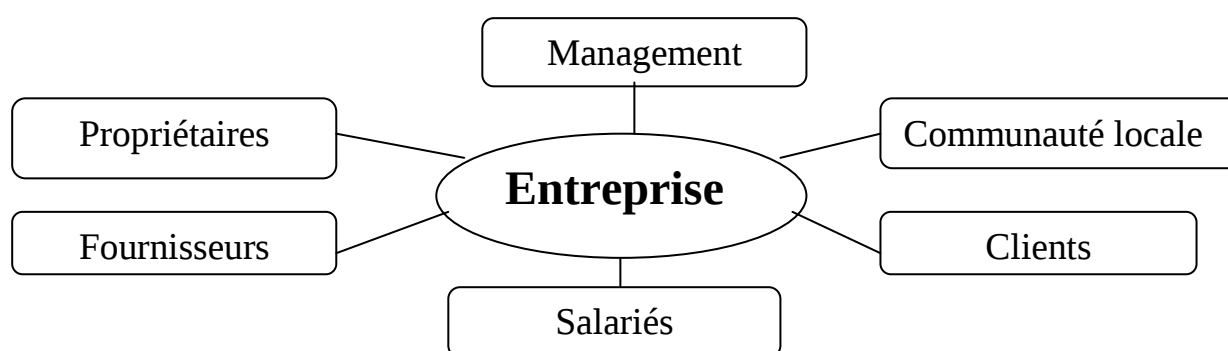
¹ R. F. Freeman, (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman. Boston, 5-9

² Carroll A. B. et J. Näsi, (1997). Understanding Stakeholder Thinking : Themes from Finnish Conference. Business Ethics : A European Review, 6(1), 46-49.

Une autre typologie proposée par (Clarkson, 1995)³ distingue entre les parties prenantes volontaires et celles involontaires. Les premières permettent habituellement par le moyen d'un contrat, d'être exposées à certains risques alors que les parties prenantes involontaires subissent ce risque sans avoir de relation directe avec l'entreprise.

Pour J. Igalens⁴, la gestion des parties prenantes permet d'établir la relation RSE/RH ; Cet auteur considère le salarié comme étant une partie prenante essentielle et un vrai client interne et que sa satisfaction contribue à la performance globale de l'entreprise « socialement responsable ».

Figure 1 : Modèle de l'entreprise en termes des parties prenantes.



Source : Even et Freeman, (1983).

❖ *La théorie de l'éthique des affaires « Business Ethics »*⁵

Les chercheurs ont suggéré une approche normative du concept RSE qui concilierait responsabilité et moralité de la conduite de l'organisation et de son personnel (Yedder et Zaddem, 2009)⁶. En effet, une entreprise n'est responsable que si les individus œuvrant en son sein le sont, à partir de là, les auteurs affirment qu'il faudra moraliser les salariés pour donner lieu à une organisation responsable. Cependant, le problème réside dans la difficulté d'identifier formellement le responsable de l'irresponsable parmi les individus et aussi parmi les actions. A partir de là, la formulation d'un code éthique dans l'entreprise semble souhaitable et le rôle de l'éthique dans le monde des affaires devient sans équivoque.

³ Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. Academy of Management Review, 92-95.

⁴ Igalens, Jacques, (2012). La responsabilité sociale des entreprises : Défis, risques et nouvelles pratiques. Edition Eyrolles, 4

⁵ Najoua et Tahri. (2014). Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens. Université Toulouse. Edition EMS, 40

⁶ Ben Yedder, M. et Zaddem, F. (2009). La responsabilité sociale de l'entreprise, Voie de conciliation ou terrain d'affrontement ? Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, 4(1), 84-103

L'éthique des affaires est une des formes de l'éthique appliquée permettant de fixer les règles dans le contexte des affaires économiques, et de répondre aux questions relatives à la morale qui surviennent dans l'activité de l'entreprise. Pour (Arnsperger et Van Parijs, 2003)⁷ « l'éthique des affaires vise à guider le comportement personnel des dirigeants d'entreprises et, au-delà, de toute personne engagée à l'un ou l'autre titre dans l'activité économique. La question, ici, n'est pas de savoir ce que la loi doit être, mais bien de savoir ce que l'éthique requiert au-delà de ce que la loi ».

En effet, les entreprises accordent de plus en plus d'attention à leur réputation, ceci les pousse à s'imposer des règles de conduite tant au niveau de leur fonctionnement interne que de leur relation avec toutes les parties prenantes. Mais cette prise en considération de l'éthique dans la gestion de l'entreprise serait conditionnée : « pour que l'éthique soit un instrument de gestion, il faut qu'à un instant donné, il y ait la possibilité d'introduire un critère moral comme critère de décision. Cela signifie, en bonne logique, qu'il y a au moins (pour employer une formule syllogistique) un événement économique possible dans lequel la morale puisse être retenue comme un critère de décision » (Dryancour, 2000)⁸.

Il semble que les principes d'éthique ne constituent pas une menace sur la rentabilité de l'entreprise, à l'inverse, l'éthique des affaires améliore les rapports avec les parties prenantes tant en interne qu'en externe, et aide à concilier activités, éthiques et économiques.

1.2. L'évolution de la gestion des ressources humaines

Depuis le tournant du XXème siècle, le domaine de la gestion des ressources humaines, a connu une évolution profonde tant sur le plan conceptuel que pratique ; En effet, on peut distinguer trois phases qui ont marquées cette évolution :

- La première phase, couvre les années 1920 à 1960, a été le moment fort de ce qu'on a convenu d'appeler « Gestion du personnel », incluant la gestion des relations du travail, autrement dit la relation « patronales-syndicales »
- La deuxième phase, est celle des années 1960 à 1980 ; C'est l'époque où l'expression « gestion du personnel » a cédé graduellement la place à l'appellation « Gestion des ressources humaines »⁹

⁷ Arnsperger et Van Parijs, (2003). Ethique économique et sociale. La Découverte, 112

⁸ Gille Dryancour et Jean-Yves Naudet(2000). Les entreprises et l'éthique économique, 41

⁹ Petit, et all., (1993). Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines. Gaëtan Morin éditeur, 8-9

- La troisième phase, qui s'étend de 1980 jusqu'à aujourd'hui. En effet, cette époque est marquée par une utilisation intensive des concepts et modèles tirés du courant des « stratégies d'entreprise » et est progressivement qualifiée de « gestion stratégiques des ressources humaines »¹⁰

En fait, chacune de ces phases se distingue par ses propres caractéristiques, comme le l'indique le tableau suivant :

Tableau 1 : Les phases de l'évolution de la GRH.

Facteurs	Phase 1 (1920-1960) Centrée sur des activités	Phase 2 (1960-1980) Vision systémique	Phase 3 (Depuis 1980) Vision stratégique
Technologie	Chaîne de montage pour une production de masse	Automatisation	Nouvelle technologie de production (CFAO) pour une demande plus sélective
Perception de la main-d'œuvre	-Elle est abondante - Représente un coût -Moins importante que la technologie -Forme un tout homogène	Devient un investissement, un actif plutôt d'une dépense.	-Pénurie de main d'œuvre dans certains secteurs -Recherche d'une plus grande flexibilité
Coalitions dominantes	-Spécialistes du personnel au premier rang -Montée des syndicats -Intervention de l'Etat	-Apogée des spécialistes des relations du travail. -Début de la remontée des spécialistes des ressources humaines	-Responsabilisation des cadres -Importances des spécialistes des ressources humaines
Intégration des activités	-Sélection -Formation -Rémunération -Absence de coordination	-L'acquisition -Le développement -Rétention -Reconnaissance de l'indépendance des activités	-planification stratégique des ressources humaines et alignement des pratiques -Implication des RH dans les décisions importantes de l'entreprise.

¹⁰ Hind SAHRAOUI, et Lamya TEMNATI, 2019. La problématique de l'intégration de la dimension « Ressources Humaines » dans les décisions stratégiques de l'entreprise. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 10-11

Source : L., Bélanger, « Evolution historique de la gestion des ressources humaines », dans Blouin, R. (dir), Vingt-cinq ans de pratique en relation industrielles au Québec, Ed. Yvon Blais, 1989.

1.3. *Principes de RSE appliqués à la GRH : Vers une gestion responsable des ressources humaines (GRRH)*

Toujours dans le cadre des changements vécus par la DRH, on assiste aujourd'hui à un glissement vers le rôle d'une Direction de la Responsabilité Sociale (Fraisie et Guerfel-Henda, 2005)¹¹. La prise en compte des principes sociaux de la RSE dans les différentes pratiques de GRH permet l'instauration d'un espace de dialogue et d'échange nécessaire et bénéfique. Nous pouvons parler alors d'une gestion responsable des ressources humaines, autrement dit une responsabilité sociale envers les employés, considérée comme une dimension incontournable de la RSE. En effet, Plusieurs principes de RSE en étroite relation avec l'homme au travail peuvent être recensés, ceux-ci sont établis et mis en place par des accords internationaux¹² :

❖ *L'organisation Internationale du travail (OIT)*

L'Organisation International du Travail (OIT) est une institution tripartite spécialisée de l'ONU qui définit dans sa déclaration de 1998 quatre principes fondamentaux régissant la relation de l'être humain au Travail :

- Elimination et lutte contre le travail des enfants
- Elimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession
- Elimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire
- Liberté syndicale et reconnaissance du droit de négociation collective

❖ *Cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*¹³

La commission européenne émet chaque année un « Livre Vert », comme une initiative citoyenne européenne. Le Livre Vert a détaillé, en 2001, certains critères par rapport à la gestion des ressources humaines :

¹¹ Fraisie.A-S et Guerfel-Henda.S., 2005. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE): instrument de management des ressources humaines? 16e Conférence de l'AGRH – ParisDauphine.

¹² Ahmadou Y. Nafissatou, 2013. L'intégration des principes de la RSE à la pratique de la GRH à la société de télécommunication orange. CESAG, 18-19.

¹³ L'union Européenne (2001), Livre Vert de la responsabilité sociale des entreprises.

- Formation continue et responsabilisation du personnel (par la délégation en vue de plus d'autonomie) pour assurer la réinsertion professionnelle
- Amélioration de l'information et sa circulation dans l'entreprise
- Conciliation entre le temps du travail et celui des loisirs
- L'application du principe d'égalité au système des rémunérations, aux opportunités de promotion notamment aux femmes, ainsi que l'égalité de la participation aux bénéfices et les formules d'actionnariat.

❖ **SA standard 8000¹⁴**

C'est un standard de responsabilité sociétale, consacré à la protection des conditions de travail décentes, lancée par le council on Economic Priorities en 1997, elle comprend neuf domaines de performance sociale :

- Interdiction du travail des enfants.
- Interdiction du travail forcé
- Interdiction de pratiques disciplinaires
- Respect des règles essentielles de santé et de sécurité
- Liberté d'association et droit de négociation collective
- Limitation de la durée du temps de travail
- Salaires minimum pour subvenir aux besoins fondamentaux
- Non-discrimination de race, genre, religion, etc.
- Suivi et contrôle indépendant de l'application de la norme

❖ **OHSAS 18001¹⁵**

Lancée en 1999, la norme d'origine britannique OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Management Systems) est plus spécialisée encore, puisqu'elle est dédiée à la santé et à la sécurité sur le lieu de travail, c'est-à-dire à la prévention des risques professionnels.

Elle s'est imposée comme une référence au plan international en matière de management de la sécurité et de prévention des risques d'accidents du travail. Elle répond à une attente d'entreprises désireuses de mettre en place un système internationalement reconnu de management de la santé et de la sécurité au travail dans le cadre de leur stratégie de gestion des risques, afin de répondre aux évolutions de la législation et protéger leurs employés.

¹⁴ Nahla Salameh Bchara, Nadine Dubruc, 2016. Sandrine Berger-Douce. Le discours de la GRH dans les outils RSE. RIODD 2016, Saint-Etienne, France. pp. 7

¹⁵ Lépineux, François Roséet et al, 2016. La RSE : théories et pratiques. Dunod 2eme. Paris. pp. 136

L'OHSAS 18001 a été révisée en 2007, dans une perspective de management intégré QSE (Qualité, Sécurité, Environnement). Cette norme est entièrement compatible avec les référentiels ISO 9001 (qualité) et ISO 14001 (environnement). Il est à noter qu'au cours de l'été 2013, l'ISO a approuvé la création d'un comité de projet pour élaborer une norme internationale relative à la santé et la sécurité au travail; la norme OHSAS 18001 devrait donc à terme être convertie en norme ISO.

❖ *Confédération Générale des Entreprises Marocaines (CGEM)*¹⁶

Au Maroc, la CGEM a montré la voie à suivre en adhérant au Pacte Mondial, en adoptant une charte de la RSE et en se dotant d'un label auquel peuvent postuler les entreprises, au terme d'une procédure d'évaluation conduite par un bureau indépendant. Elle a élaboré une Charte de Responsabilité Sociale et s'est dotée d'un Label pour la RSE.

La Charte de Responsabilité Sociale de la CGEM a été adoptée par le Conseil National de l'Entreprise le 14 décembre 2006. Elle présente, à titre indicatif, les objectifs principaux de la RSE qu'elle structure autour de neuf axes thématiques:

- Respecter les droits humains.
- Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles.
- Protéger l'environnement.
- Prévenir la corruption.
- Respecter les règles de la saine concurrence.
- Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise.
- Respecter l'intérêt des clients et des consommateurs.
- Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants.
- Développer l'engagement sociétal.

2. Evaluation de la RSE et pratiques de la GRH au sein des compagnies des Boissons Gazeuses au Maroc: Etude empirique

Le Maroc est l'un des nombreux pays où le leader des boissons du « Coca-Cola » a choisi d'investir. Ainsi sept sociétés d'embouteillage ont été créées au royaume afin de répondre aux besoins du consommateur marocain. Ces sociétés sont à l'instar des organisations qui s'engagent à intégrer et à promouvoir les valeurs et les principes de la responsabilité sociale

¹⁶ Guide PME de la conformité sociale. février 2012. CGEM

des entreprises en œuvrant à concilier l'accroissement de leur performance économique, la réduction des impacts écologiques négatifs et la recherche de justice sociale en s'adaptant aux attentes et exigences des parties prenantes.

Cet engagement s'articule sur le respect des lois et règlements et porte sur toutes les activités de l'entreprise, Il s'inscrit dans la logique du développement durable, conformément aux lois et engagements du Maroc ainsi qu'aux recommandations des instances internationales.

2.1. Méthodologique de recherche

Le choix de la méthodologie de recherche est conditionné par la nature et les enjeux associés à notre projet de recherche. En effet, comprendre et vérifier l'apport de la RSE dans les pratiques de GRH n'est pas une chose facile, celui-ci est considéré comme un thème assez contemporain qui peut faire l'objet de plusieurs interprétations et lectures. Cependant, devons utiliser une méthode d'exploration du discours des collaborateurs de l'entreprise afin d'en clarifier les informations.

Nous sommes dans un champ faiblement structuré d'un point de vue théorique et empirique. L'enjeu est de produire des connaissances qui prennent fortement en compte les intentions des acteurs et le contexte dans lequel leurs actions s'inscrivent.

En outre, notre démarche est qualitative de nature exploratoire à visée compréhensive et basée sur une méthodologie d'étude de cas.

❖ Recueil de données

Les données recueillies sur le terrain sont de trois sources, à savoir :

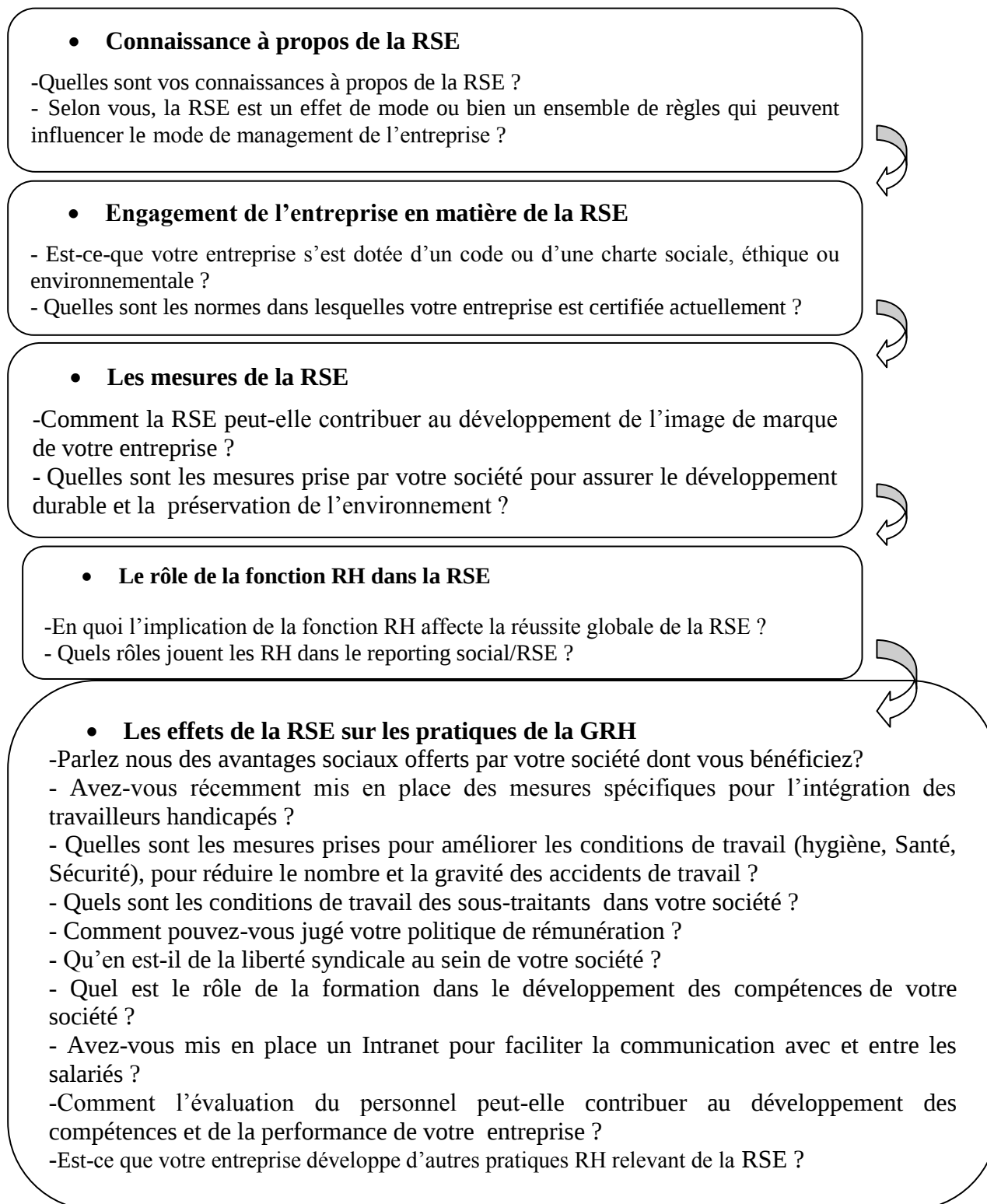
- Les données documentaires : Ouvrages, articles, et documents internes se rapportant au projet.
- L'observation participante : Qui permet une meilleure appréhension du cadre de travail au sein de l'entreprise.

Et enfin, les interviews semi-directives ciblées avec les collaborateurs précisant le déroulement et l'apport de la RSE dans les pratiques de la GRH. En effet, cette étude qualitative nous a orientées vers quatre types d'interlocuteurs :

- Le Directeur général.
- Les responsables des ressources humaines.
- Les responsables de contrôle de qualité.

Notre guide d'entretien a été élaboré de manière à pouvoir favoriser une collecte de qualité de l'information nécessaire. D'une manière générale, Les questions qui abordent le cœur de notre problématique ont été regroupées en 5 thèmes comme la montre la figure ci-dessous :

Figure 2. Le condensé du guide commun à toutes les entrevues



Source : Auteurs.

2.2. Présentation des résultats

La modernisation de la gestion des ressources humaines occupe une place importante dans la responsabilité sociale car elle permet de stimuler la motivation des collaborateurs et d'améliorer l'image de l'entreprise. La société des boissons gazeuses, s'inscrit pleinement dans cette logique notamment à travers les actions suivantes :

❖ Agir en matière de santé et sécurité au travail

La santé et la sécurité apparaissent comme une préoccupation de premier plan pour les sociétés des boissons gazeuses. Au delà de la protection des salariés, la prévention des risques professionnels constitue un enjeu juridique et économique.

Les responsables des ressources humaines avancent que la sécurité est classée parmi les premiers objectifs et intégrée dans la stratégie globale des sociétés, et pour atteindre cet objectif elles sont certifiées dans la norme OHSAS 18000.

En effet, les différentes opérations de la production des boissons gazeuses, utilisent souvent des machines et des équipements présentant divers risques. Et pour prévenir ces risques elles ont mis en place un ensemble de mesures :

- Les panneaux de signalisation de santé/sécurité au travail

En fonction du risque relatif à chaque machine et chaque produit chimique existant dans les sociétés, des panneaux de signalisation doivent être placés pour que les opérateurs prennent les précautions nécessaires.

- Les équipements de protections collectives

Les protections collectives sont considérées comme la meilleure assurance contre les accidents de travail et les maladies professionnelles.

Les responsables des ressources humaines confirment que grâce à la sensibilisation des salariés ceux-ci veillent toujours à :

- Leur mise en place correcte, en particulier de celle des écrans prévus sur les machines (souffleuses, laveuses,...etc.) qui permet de les protéger des pièces en mouvement et du bruit.
- Leur bon fonctionnement, en particulier celui des installations d'aspiration, de pulvérisation et d'humidification qui réduisant le taux d'empoussièrement.

- Les équipements de protection individuelle

Un équipement de protection individuelle (EPI) est une protection concernant un individu contre un risque donné, et selon l'activité qu'il sera amené à exercer. D'une manière générale, l'ensemble du corps peut et doit être protégé, l'opérateur dans les sociétés des boissons gazeuses doit porter des EPI relatives à les tâches qu'elles exécutent : Un casque et des chaussures de sécurité toujours et partout ; Des lunettes de protection ; Des gants ; Un casque antibruit ou des bouchons d'oreilles à tous les postes bruyants ; Un masque anti poussières pour intervenir dans les atmosphères empoussiérées ; Un harnais de sécurité pour certains travaux en hauteur, en observant les conditions d'utilisation définies par leur responsable.

- La prévention des accidents de travail

D'après les responsables des ressources humaines, les sociétés développent un ensemble de mécanismes pour prévenir les accidents et assurer la sécurité au travail : La formation de secourisme et la sensibilisation des salariés ; Permis de travail en hauteur ; Extincteur de feu ; Passage piétons.

De plus une société des boissons gazeuses saisie de la journée mondiale de santé et sécurité au travail, organisée le 28/04 de chaque année, une journée pour inciter d'avantage ses collaborateurs à respecter les consignes de sécurité de manière absolue. Pour ces sociétés l'événement a pour objectif de rappeler l'importance de la prévention des accidents de travail et des maladies professionnelles.

Ainsi pour l'évaluation des risques liés à chaque poste de travail, les sociétés ouvrent chaque période un dialogue avec les collaborateurs, afin de déceler les risques liées aux tâches exercées par ces derniers. En effet ce travail se fait par des équipes composées des agents et responsables administratifs qui ont pour mission principale d'étudier les risques liés à chaque poste de travail afin de mener une série d'actions correctives visant à prévenir les risques et assurer la santé et la sécurité au travail.

❖ Favoriser l'accès à la formation et à la connaissance

La formation se place au centre des axes stratégiques des directions des ressources humaines et se présente comme un outil de développement indispensable pour l'accompagnement des sociétés vers la réalisation de leurs objectifs de performance globale et la réussite de leurs projets.

Grâce aux orientations de la direction générale, la vision est désormais claire, passer d'une formation quantitative, à une formation qualitative, fondée sur une ingénierie et un diagnostic stratégique efficace.

A cet effet, la formation ne se limite pas à l'envoi d'un salarié en stage de formation, mais elle se traduit par un processus de suivi est d'amélioration continue, le service de formation s'engage à jouer son rôle de levier, pour le développement et l'accompagnement des compétences.

Les objectifs de formation

La formation développe le professionnalisme et crée des liens dans la société des boissons gazeuses, notamment par :

- L'accroissement des compétences, car elle participe à l'enrichissement des responsabilités de son personnel.
- La création des ouvertures sur l'environnement, du fait qu'elle développe les capacités d'innovation du personnel de la société.
- La facilitation de la mobilisation des énergies, qui constitue une condition nécessaire à la réussite de l'entreprise.

La formation facilite l'anticipation des évolutions :

- En encourageant les démarches prévisionnelles.
- En préparant le personnel aux changements techniques et culturels.
- En aidant chacun dans son « projet d'évolution personnel » en cohérence avec les objectifs organisationnels de l'emploi.

Les principes de la formation :

La formation chez une société des boissons gazeuses est une fonction partagée, la connaissance se partage dans l'entreprise. En effet, selon les responsables des ressources humaines « tout détenteur d'un savoir doit le diffuser, à la demande, ou dans l'exercice quotidien de ses missions et disposera pour ce faire du temps nécessaire »

- **Le principe de responsabilité partagée**

Chaque RRH se réunit avec les responsables des autres services pour déterminer les besoins en compétences. Une fois formulés, ils sont remontés sous forme de fiches d'expression de

besoins au responsable de formation qui procède à leur tri en fonction des priorités pour préserver un plan de formation par site aux directeurs concernés pour la validation.

Les actions validées donnent réponse à la stratégie de la North Africa Bottling Compagny (NABC) et à sa politique de formation.

- **Professionnalisme et efficacité**

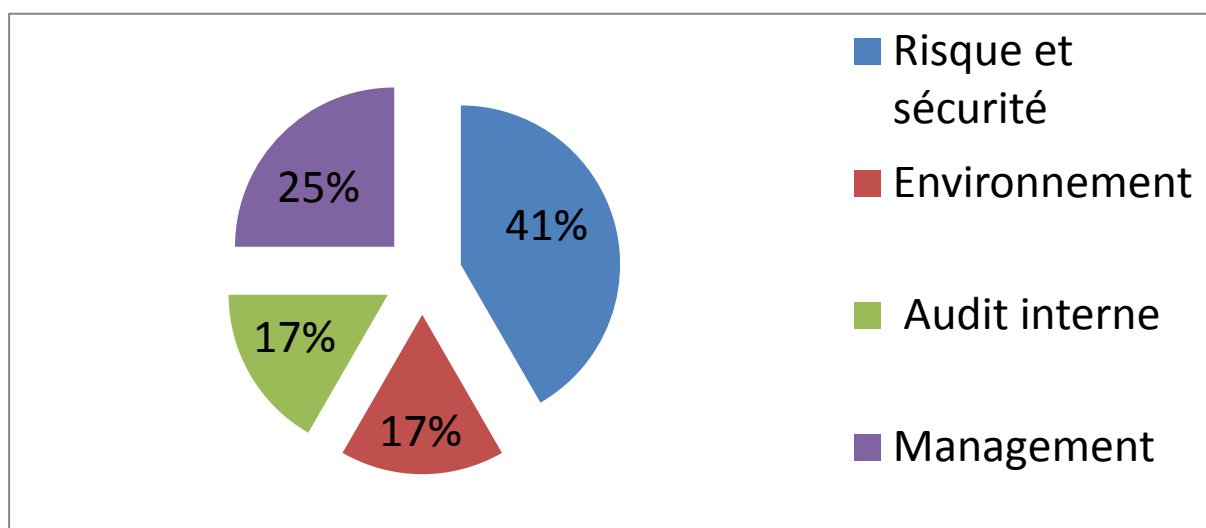
La formation est réalisée avec des outils et des modes pédagogiques qui développent, par les échanges, une meilleure connaissance du métier des autres, améliorent la communication entre les individus et encouragent la coopération.

Le but de la formation n'est pas théorique, il ne s'agit pas d'obtenir un diplôme, puisque les interrogées sont déjà insérées professionnellement et socialement ; Le but est l'acquisition des compétences professionnelles qui permettent d'accroître l'efficacité, le rendement, la réactivité la créativité dans le poste occupé. C'est le moyen idéal et incontournable pour assurer l'employabilité des salariés.

Les domaines de formation

La figure ci-dessous présente la répartition des formations programmées au profit des salariés des sociétés selon les thèmes.

Figure 3 : Répartition des Formations selon les thèmes



Source : Division formation.

En effet, de nombreuses formations sont données sur des thématiques RSE particulières comme l'intégration des travailleurs, la santé et sécurité au travail, le secourisme, l'analyse des impacts environnementaux, etc.

❖ *L'efficacité du Dialogue social et le partage des connaissances*

Les personnes interviewées ont démontrées que le partage des connaissances est essentiel dans le développement des compétences; Celui-ci se traduit dans les sociétés par les pratiques suivantes :

- Les petits déjeuners

NABC a instauré un nouveau concept de communication « Petits déjeuners-Débats », qui réunissent les collaborateurs et la direction. Ces rencontres informelles sont des discussions de travail dans une ambiance déconcentrée et un cadre qui sort de l'ordinaire. Les collaborateurs sont ainsi plus disponible à partager leur quotidien, leurs expériences et leurs ambitions avec leurs homologues d'une manière informelle, ainsi que de discuter la nature et la qualité de travail dans le groupe.

- Reprise de rencontres débat

Suite aux résultats du sondage et à la demande de la plupart des employés, le département des RH a organisé une action de proximité. En effet, des rencontres débat ont eu lieu dans des différents sites de NABC (Casablanca, Marrakech et Fès). L'objectif étant de renforcer la communication au sein des entreprises par des actions de proximité et favoriser les échanges avec la direction de NABC.

- Les réunions d'exploitation

La réunion d'exploitation pour une société des boissons gazeuses est une culture de l'entreprise, on ne se réunit pas pour la forme, mais on se réunit pour échanger, informer, communiquer, décider et pour profiter de la dynamique d'un groupe et de sa créativité.

La plupart des réunions sont dirigés par la direction. Chacun doit prendre la parole et le rôle de l'animateur est d'aider le groupe à produire des idées. En effet ce type de réunion permet à la société d'atteindre les objectifs suivants:

- Informer les employés des politiques et des attentes de l'entreprise générale.
- Examiner les informations sur la société ou établir des nouveaux principes de fonctionnement.

- Prendre des décisions communes qui vont faire avancer ou faciliter leur travail.
- Analyser les dysfonctionnements rencontrés afin de trouver les solutions nécessaires.

En fait, il est souvent intéressant de retenir les critiques formulées par les participants pendant ou après la réunion. Ce type d'auto-évaluation permet à l'animateur d'améliorer ses performances et d'aborder la réunion suivante avec plus de décontraction.

❖ *Automatiser la gestion des ressources humaines*

L'utilisation des outils informatiques dans le partage des connaissances vise la démultiplication des compétences sur un groupe plus vaste d'individus.

Cependant, pour pouvoir transférer et diffuser les connaissances dans le but d'en générer de nouvelles, il faut offrir un espace utile, pratique, convivial, permettant d'accéder aux connaissances et d'y « déposer » les siennes.

C'est la raison pour laquelle, les sociétés des boissons gazeuses ont mis en place des logiciels de travail collaboratif, tels que Lotus Notes et les Focus group, ainsi que des systèmes d'information des ressources humaines innovants et efficaces, tels que : Horsys et HR access (SAP).

❖ *La liberté syndicale*

La liberté syndicale est respectée au sein de ces sociétés selon les cadres RH, toutefois l'appartenance ou non à un syndicat ne peut faire varier le comportement des responsables envers le personnel.

❖ *Mette en place des entretiens d'appréciation comme axe de l'évaluation annuelle*

Selon les RRH, le processus d'évaluation au sein des sociétés se base généralement sur l'entretien annuel qui se déroule à la fin de l'année N (le mois novembre/décembre).

En effet les entretiens annuels sont une occasion pour échanger et partager les réalisations de l'année N afin d'apprécier les performances et les compétences des collaborateurs. Ils sont également considérés comme une occasion de fixer les objectifs de l'année N+1.

Depuis leur implantation, les entretiens annuels d'évaluation (EAE) se sont développés de manière progressive. Au départ il s'agissait de mettre le focus sur l'encadrement. Ensuite ils ont été généralisés à l'ensemble de collaborateurs. Ils sont donc devenus le rendez-vous incontournable des collaborateurs, instaurant une politique de rétribution des performances et des compétences.

❖ *diversifier les avantages et les prestations sociales*

L'environnement d'une société des boissons gazeuses se caractérise par une concurrence forte et acharnée. Elle doit donc s'adapter à son environnement en offrant un régime d'avantages sociaux bien conçu et fortement généreux.

Selon les responsables des RH, le salarié au sein d'une société des boissons gazeuses, est un salarié qui est toujours efficace et productif, car il se sent sécurisé lui et sa famille.

D'une manière générale, nous pouvons dire qu'il existe trois types d'avantages sociaux offerts par les sociétés au profit de leurs collaborateurs :

Tableau 3 : les types d'avantage sociaux

Avantages sociaux généralisés	Avantages sociaux occasionnels	Avantages liés à la rémunération
- Conventions avec des médecins, des ambulances et des pharmacies. - Assurance chômage. - Assurance décès. - Assurance accident de travail. - l'assurance maladie. - Colonie de vacances. - Ateliers pédagogiques. - Les circoncisions au profit. des enfants de salariés.	- Entée scolaire - Aide Al Adha - Achora - Financement de formations - Prime de Pèlerinage	- Prêts sociaux auprès des banques <45% du salaire global - Prime de transport - Prime de panier si le nombre d'heure travaillé >7h/jour

Source : Services des ressources humaines.

2.3. Synthèse et discussion des résultats

A partir de l'ensemble des observations et des entretiens semi-directifs réalisés au sein des sociétés interrogées, nous avons pu relever les remarques suivantes :

Les dirigeants sont de plus en plus conscients de l'intérêt de s'engager dans une démarche RSE et que cette dernière peut revêtir une valeur économique directe.

Les résultats indiquent que la RSE est perçue comme un facteur de motivation et de satisfaction des revendications des employés qui amène à l'amélioration de la productivité.

En matière de formation, celle-ci est souvent utilisée par les fonctions RH pour gérer les problématiques de RSE dans une optique de sensibilisation et d'implication des collaborateurs et des managers sur les enjeux prioritaires. Elle répond très facilement aux besoins de la RSE qui est de sensibiliser individuellement à des valeurs collectives et partagées, tout en mettant en place des programmes d'intégration de ses nouveaux cadres dans lesquels les enjeux de la RSE sont abordés.

En matière de prévention des accidents de travail, le point le plus notable est l'implication plus grande de l'encadrement dans la sensibilisation aux risques professionnels.

A propos des conditions de travail, les sociétés offrent des avantages sociaux importants, ce qui permet la motivation et la valorisation des employés.

En ce qui concerne le recrutement et l'insertion des personnels peu qualifiés, les résultats des entretiens montrent que la majorité des dirigeants n'ont pas une politique de recrutement des handicapés du fait qu'ils ont une conviction que les handicapés ne peuvent pas s'adapter à n'importe quel travail comme par exemple le travail qui nécessite un grand mouvement et un grand effort.

Conclusion

Tout au long de ce travail, nous avons pu constater que la compétitivité économique de l'entreprise ne peut pas être renforcée sans une amélioration des conditions de travail, le respect de la législation du travail est une promotion soutenue des meilleures pratiques de développement des ressources humaines. C'est-à-dire que la responsabilité sociale doit être intégrée dans la stratégie de l'entreprise. Aspects que cette dernière a commencée de leur donner de l'importance.

Concernant notre étude de cas, après avoir étudié de près le fonctionnement de la RSE chez les sociétés des boissons gazeuses, notamment par l'examen de terrain et la réalisation des entretiens semi-directifs, nous avons pu identifier les points de forces et de faiblesse de la démarche en questions. En effet les résultats des entretiens ont démontré que les pratiques RSE dans une compagnie des boissons gazeuses sont assez prises au sérieux, Ils démontrent les points suivants :

- L'engagement dans la démarche RSE revêt des changements complexes touchant à la culture de l'entreprise et aux comportements de ses acteurs.
- La valorisation de la personne humaine à travers notamment la formation et le développement des compétences, la gestion des risques au travail et la diversification des avantages sociaux.

Sur le plan environnemental, la société des boissons gazeuses jouit d'une grande légitimité grâce à sa politique en matière environnementale à travers le tri des déchets et le traitement des eaux usées avant d'être rejetées dans le milieu naturel.

En effet, l'orientation des actions reste un peu déséquilibré du moment que l'environnement l'emporte sur le social.

Références bibliographiques

- Ahmadou Y. Nafissatou, (2013). L'intégration des principes de la RSE à la pratique de la GRH à la société de télécommunication orange. CESAG, 18-19.
- Arnsperger & Van Parijs, (2003). Ethique économique et sociale. La Découverte, 112.
- Ben Yedder, M. & Zaddem, F., (2009). La responsabilité sociale de l'entreprise, Voie de conciliation ou terrain d'affrontement ? Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, 4(1), 84-103.
- Carroll A. B. et J. Näsi, (1997). Understanding Stakeholder Thinking : Themes from Finnish Conference. *Busines Ethics : A European Review*, 6(1), 46-49.
- Clarkson, M.B.E., (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 92-95.
- Fraisse.A-S et Guerfel-Henda.S., (2005). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE): instrument de management des ressources humaines? 16e Conférence de l'AGRH – ParisDauphine.
- Gille Dryancour & Jean-Yves Naudet, (2000). Les entreprises et l'éthique économique, 42.
- Guide PME de la conformité sociale, (février 2012). CGEM., 41.
- Hind SAHRAOUI & Lamya TEMNATI, (2019). La problématique de l'intégration de la dimension « Ressources Humaines » dans les décisions stratégiques de l'entreprise. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 10-11
- Igalens, Jacques, (2012). La responsabilité sociale des entreprises : Défis, risques et nouvelles pratiques. Edition Eyrolles, 4.
- Lépineux, François Rosée & all, (2016). La RSE : théories et pratiques. Dunod 2eme, 136.
- L'union Européenne (2001), Livre Vert de la responsabilité sociale des entreprises.
- Nahla Salameh Bchara et Nadine Dubruc, (2016). Sandrine Berger-Douce. Le discours de la GRH dans les outils RSE. RIODD 2016. Saint-Etienne, 7.
- Najoua & TAHRI, (2014). Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens. Université Toulouse. Edition EMS, 40.
- Petit, & all., (1993). Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines. Gaëtan Morin Editeur, 8-9.