Document de travail

Notes et analyses de l'ITCEQ

n° 23 - novembre 2014

Gestion des ressources humaines et responsabilité sociétale des entreprises en Tunisie

Safa Mkaouer

ITCEQ

INSTITUT TUNISIEN DE LA COMPÉTITIVITÉ ET DES ETUDES QUANTITATIVES
www.itceq.tn

« La différence entre une entreprise qui réussit et celle qui végète repose avant tout autre avantage compétitif sur la qualité de son management des ressources humaines »

Peretti

Le présent rapport est la propriété de l'Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives (ITCEQ). Toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, de la présente publication, faite sans l'autorisation écrite de l'ITCEQ est considérée comme illicite et constitue une contrefaçon.

Les résultats, interprétations et conclusions émises dans cette publication sont celles de(s) auteur(s) et ne devraient pas être attribués à l'ITCEQ, à sa Direction ou aux autorités de tutelle.

Introduction et problématique

L'importance accordée actuellement à la gestion du capital humain dans l'entreprise n'est en fait que l'aboutissement d'une profonde mutation qu'a connue la fonction sociale dans l'entreprise. Les dirigeants se sont rendu compte que l'Homme est une richesse qu'il faut gérer, dynamiser et promouvoir. Selon, Vermot-Gaud C[1] « Ce qui distingue l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont, avant tout, les Hommes, leur enthousiasme, leur créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier… » .

Ainsi, il est reconnu que les ressources humaines constituent à la fois une source d'avantage compétitif et une source de différenciation des entreprises. En effet, une bonne gestion des ressources humaines (GRH) est de nature à contribuer aux objectifs recherchés en matière de compétitivité et d'accroissement des profits à travers la réduction du taux de rotation, la fidélisation et la rétention du personnel…

Partant, la fonction GRH suscite de plus en plus l'intérêt des chefs d'entreprise qui la placent, désormais, comme un levier déterminant de la compétitivité d'autant plus que le contexte national et international dans lequel opèrent les entreprises est marqué par une forte turbulence et une incertitude sans cesse croissante, imposant ainsi, une modification des règles du jeu.

Par ailleurs, intégrer les principes de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans la politique de gestion des ressources humaines est une question cruciale dans la stratégie de développement futur de l'entreprise dans la mesure où cette dernière permet de stimuler la motivation des salariés, d'augmenter leur fidélité et leur bien-être et d'améliorer, entre autres, l'image de l'entreprise.

Cependant, l'intégration des principes de la responsabilité sociétale des entreprises à la stratégie de l'entreprise apparait compliquée bien qu'elle soit une tendance d'avenir dans le développement économique.

Partant et étant donné que le tissu économique après la révolution est devenu plus confronté qu'auparavant à des tensions socio-économiques, revendications, grèves…etc., il importe de voir, d'une part, comment les entreprises gèrent leurs ressources humaines et quelles sont les difficultés rencontrées en la matière et, d'autre part, quelle perception portent-elles sur le

[1]- *Vermot-Gaud C., La Politique sociale de l'entreprise, Éd. Hommes et Techniques, 1986. Extrait du livre RH au quotidien : 100 fiches, © Dunod Éditeur, 2011.*

concept de la responsabilité sociale de l'entreprise et comment ce dernier se traduit-il au niveau de leur gestion des ressources humaines.

Afin de répondre à ces questions, nous allons nous baser principalement sur les résultats dégagés de l'enquête annuelle sur la compétitivité pour l'année 2012 et 2013 ainsi que sur certains travaux et études menés sur la Tunisie dans ce domaine.

Cette not sera articulée en deux paries: la première s'intéresse à la gestion des ressources humaines et la seconde se focalise sur la RSE.

I. GESTION DES RESSOUCES HUMAINES

Dans cette partie nous allons d'abord passer en revue quelques définitions de la Gestion de Ressources Humaines (GRH) pour aborder ensuite, la perception de la fonction RH au sein de l'entreprise et les problèmes et enjeux auxquels elle se heurte en la matière à partir des résultats d'enquêtes.

Quelques définitions de la G.R.H.

Selon Pierre Louart[2] la GRH c'est « L'ensemble des activités qui mettent en place, développent et mobilisent les hommes dont l'organisation a besoin pour réaliser ses objectifs ».

Pour Dimitri Weiss (Dir.) [3]« Elle comporte toutes les décisions et actions qui affectent la nature de la relation entre l'organisation et ses salariés. »

Pour Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre[4] la GRH représente « Ce qu'il convient de faire et comment, afin de fournir à l'entreprise les Ressources Humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue. »

Et d'après Jean-Marc Le Gall[5] « Elle est une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualification et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise... ».

---

[2] *-Pierre Louart GRH, Eyrolles, 1994*

[3] *- Dimitri Weiss (Dir.), La fonction RH, Éd. d'Organisation, 1992*

4 - Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre, La GRH, La Découverte, 2005

[5] *- Jean-Marc Le Gall, La GRH, PUF, 2007*

En somme, la G.R.H. est donc l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise et qui se mesure par le taux de réalisation des objectifs fixés au préalable. Ainsi, elle définit les stratégies et les moyens en RH, les modes organisationnels de fonctionnement et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

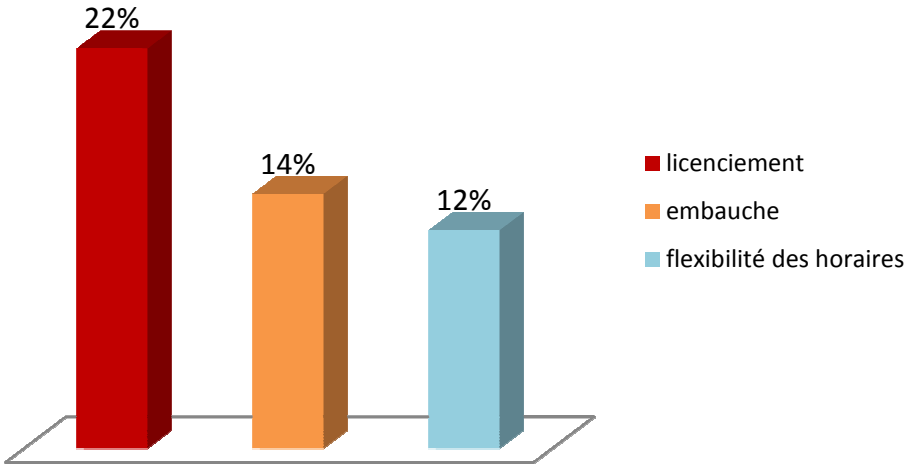
La fonction RH en Tunisie : les principaux résultats dégagés de l'enquête annuelle sur la compétitivité en 2012 et en 2013

Une amélioration relative de la perception du facteur ressources humaines, mais du chemin reste à faire

Reflétant la perception que se font les chefs d'entreprise sur la réglementation du travail et la formation et qualification des employés, l'indicateur relatif à la perception des ressources humaines a enregistré une augmentation relative passant de 0.719 en 2012 à 0.724 en 2013 synonyme d'une meilleure satisfaction.

Cette amélioration n'empêche pas certaines entreprises de déclarer que ce facteur constitue encore une contrainte. Notamment au niveau du code du travail, en matière de licenciement (22%) qu'à celui de l'embauche (14%) ou encore de la flexibilité des horaires (12%).

Les contraintes au niveau du code du travail pour l'ensemble des entreprises



Quant à la formation et qualification des employés, la contrainte y afférente apparaît plus sévère au niveau des diplômés professionnels (16%), qu'au niveau des diplômés du supérieur (14%).

Des difficultés dans le recrutement

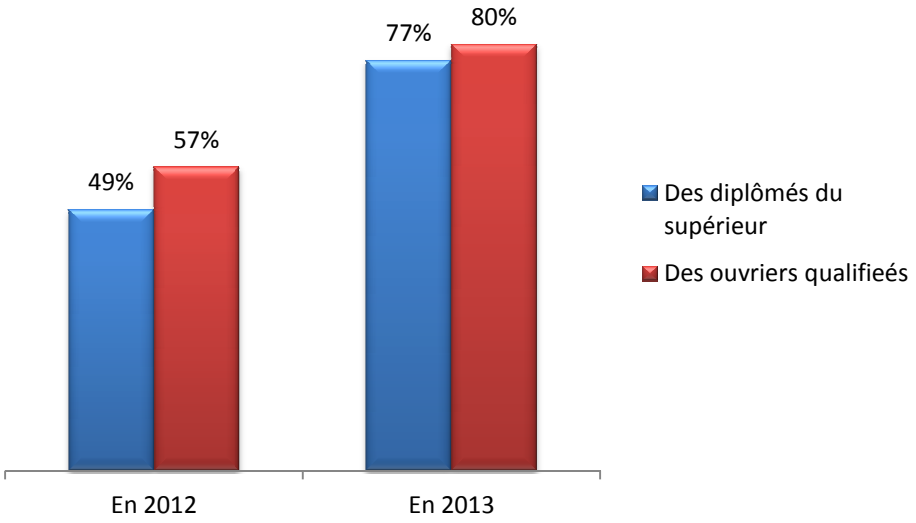
La contrainte relative à la formation et qualification se reflète à travers les difficultés que rencontrent les entreprises pour trouver le profil qui répond à leur besoin.

En effet, pour se prémunir contre les travers des recrutements mal préparés, souvent coûteux pour leur fonctionnement optimal, près de 80% des entreprises déclarent identifier à l'avance leurs besoins en matière de qualifications et de compétences. Cependant, les investigations dévoilent qu'une part non négligeable des entreprises rencontre des difficultés au moment du recrutement. Ces difficultés sont plus exprimées pour l'embauche des ouvriers qualifiés (57%) que pour les diplômés du supérieur (38%).

Plusieurs raisons sont à l'origine de ces problèmes, avec en tête la quête du profil adéquat

Comme premier motif mis en avant par les chefs d'entreprises qui ont des difficultés de recrutement, on trouve la pénurie du profil adéquat qui s'est accentuée entre 2012 et 2013, que ce soit pour les diplômés du supérieur ou pour les ouvriers qualifiés, dénotant une inadéquation entre les besoins de l'entreprise et l'offre du système d'éducation et de formation.

Entreprises déclarant le manque de profil adéquat par catégorie



Ces résultats sont confirmés dans l'étude intitulée « l'analyse du système éducatif tunisien en 2013 », étude réalisée en collaboration entre l'Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications (ONEQ) et l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le développement (AECID).

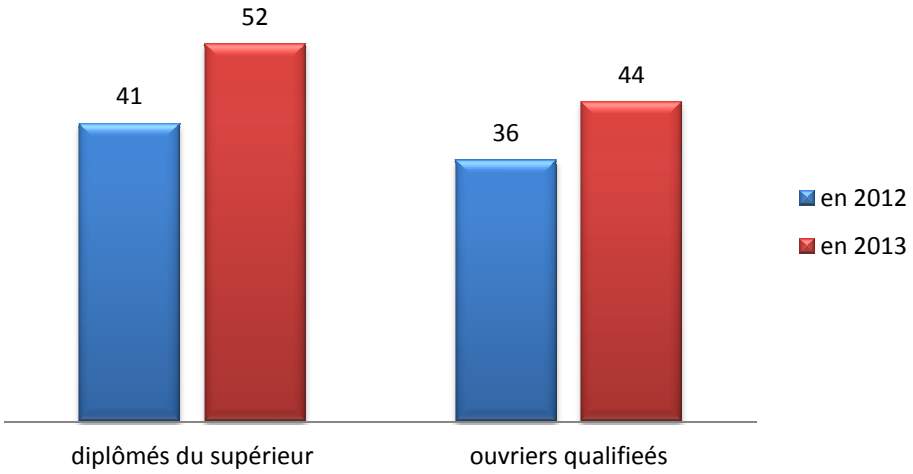
Cette étude, fait ressortir que le système de formation est incapable d'anticiper l'évolution des métiers ce qui se manifeste par un déséquilibre important entre le nombre des diplômés et l'offres d'emploi. Selon la même étude, le dispositif de formation professionnelle, tel qu'il est conçu actuellement, a montré ses limites dans la mesure où il a été incapable d'anticiper l'évolution des métiers et les besoins du marché du travail dans certains secteurs à l'instar des

industries manufacturières, du tourisme, de l'agriculture et des services qui ont connu des bouleversements importants.

Les postulants demandent des salaires élevés

Le manque de profil adéquat n'est pas le seul problème rencontré lors du recrutement. Ainsi et en se classant en seconde position, le salaire demandé par les candidats, constitue également, selon les entreprises enquêtées, une difficulté non négligeable au niveau du recrutement. Cette difficulté, qui apparait plus marquée au niveau des diplômés du supérieur, semble s'accentuer entre 2012 et 2013 pour les deux catégories d'employés.

Entreprises déclarant le salaire comme difficulté



L'emplacement des entreprises impacte aussi l'acceptation des postes d'emploi proposés

La troisième difficulté en matière de recrutement, évoquée par près d'une entreprise sur cinq, consiste dans le lieu d'implantation de l'entreprise dans la mesure où, les difficultés pour se loger, l'éloignement des différentes structures et les difficultés d'accès à la zone d'implantation de l'entreprise peuvent être un des critères de choix de faire partie d'une entreprise plutôt que d'une autre.

Retenir le personnel qualifié devient de plus en plus difficile

A côté de l'absence du profil et du salaire demandé, les entreprises ont de plus en plus du mal à retenir le personnel qualifié (38% et 40% respectivement en 2012 et 2013), laissant déduire que le besoin de reconnaissance est ressenti par de nombreux employés quelque soit leur statut ou leur secteur. Il est donc important pour les entreprises, qui désirent maintenir ou attirer la main d'œuvre, de favoriser le développement de la motivation en proposant aux candidats une batterie de mesures visant à les attirer dans leur structure et à les conserver : l'intéressement, les avantages sociaux, une rémunération attractive, des services aux salariés,

conditions de travail favorables à leur épanouissement ; soit autant de facteurs permettant de retenir le personnel.

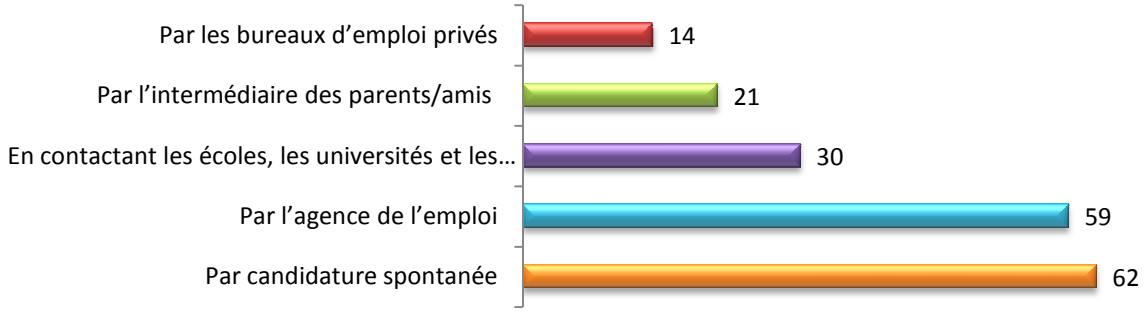
Après avoir analysé les difficultés que peut rencontrer le chef d'entreprise pour embaucher, il serait opportun de voir comment les entreprises recrutent leurs employés et quels modes de recrutement adoptent-elles ?

La préférence du mode de recrutement le moins onéreux

Différentes méthodes de recrutement peuvent être adoptées : à travers les parents et les amis, par candidature spontanée, en se référant aux offres d'une agence d'emploi, ou encore à des bureaux intérimaires …etc.

En se référant, aux résultats de l'enquête compétitivité 2012, on constate que 62% des entreprises dont l'effectif a augmenté ont opté pour le recrutement par candidature spontanée sachant que c'est une source informelle, et peu coûteuse. En deuxième position les bureaux d'emplois publics ont été sollicités par 59% du fait qu'ils constituent une véritable « banque d'emplois », alors que, les bureaux privés d'emploi, reconnus comme étant des « chasseurs de têtes », qui offrent des services de recherche de cadres et de présélection, n'ont été sollicités que par 14% seulement. Nonobstant, 21% recrutent encore par l'intermédiaire des parents et amis, augmentant ainsi les inégalités des chances pour les demandeurs d'emploi. Ceci peut être expliqué par la recherche d'une garantie, car l'appartenance sociale est considérée comme garantie de confiance et de prévisibilité des réactions d'autrui.

Les différents mode de recrutement adoptés par les entreprises (en %)



L'expérience professionnelle critère de sélection des candidats

Par ailleurs, parmi les critères de sélection des candidats l'exigence d'un minimum d'expérience est retenu par 58% des entreprises enquêtées en 2012 et ce quelque soit la taille de l'entreprise. Les difficultés de recrutement augmentent en fonction du niveau d'exigence du chef d'entreprise soit en matière de diplôme ou d'expérience acquise. Ainsi, plus le niveau de diplôme requis est élevé, plus les difficultés d'embauche sont fortes, et plus l'expérience requise est longue plus les postes ont du mal à être pourvus.

Outre les enjeux et les tendances de recrutement, la fonction RH n'est plus cantonnée à des activités administratives, d'autre aspect prenne aussi une place prépondérante telle que la formation. Vu que, la formation du personnel présente une opportunité économique c'est faire en sorte que l'employabilité des salariés soit maintenue ou augmentée, et développer le potentiel du capital humain de l'entreprise.

Plus des trois quarts des entreprises assurent une formation à leurs employés

Outre que la formation est indispensable à l'amélioration du potentiel de chacun au service de l'entreprise, elle est pour les éléments les plus dynamiques un pré-requis à leur investissement durable au sein de l'entreprise.

En effet, avec la rapidité des évolutions technologiques et des attentes du marché, la mise à jour des compétences devient une nécessité pour assurer la pérennité du patrimoine humain et l'amélioration de sa productivité, car la compétence d'un travailleur à une date donnée ne serait sans doute plus suffisante dans quelques années s'il ne l'entretient pas.

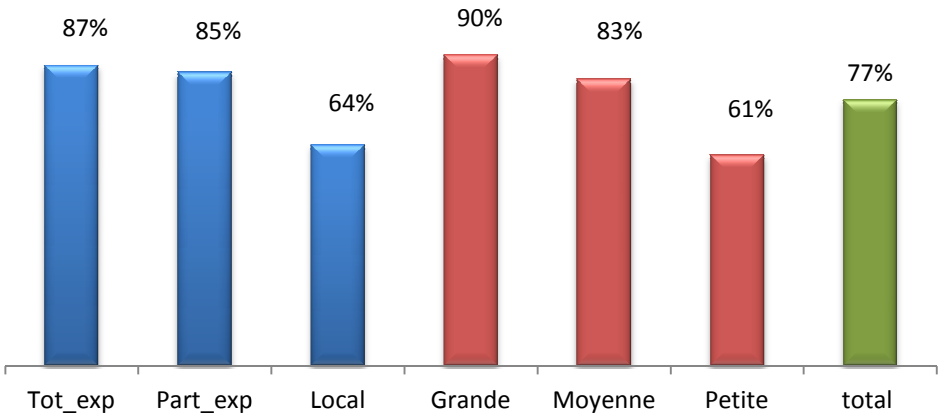
En fait, le besoin de formation du personnel est issu d'un triple besoin :

- D'abord la satisfaction, l'intégration et la motivation des travailleurs dont les niveaux d'aspiration se sont élevés et modifiés, et pour lesquels la formation contribue à la réalisation d'une carrière dans l'entreprise, en permettant d'accéder à un emploi plus qualifié, et par conséquent, un moyen essentiel de promotion sociale ;
- Ensuite l'amélioration de la productivité afin de maintenir et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise face à la concurrence ;
- Enfin l'adaptation des travailleurs aux évolutions des systèmes de relations, des modes d'organisation, des techniques, des marchés et des produits. Dans la mesure où les changements aboutissent à une obsolescence rapide des conceptions, des techniques, des outillages et du savoir-faire déjà acquis et, donc, à une dépréciation des qualifications antérieures : disparition d'emplois traditionnels, modification des qualifications requises dans la plupart des professions, émergence de nouveaux métiers.

Ce sont à la fois des motifs économiques, des raisons sociales et des considérations personnelles qui justifient l'importance de la formation dans les entreprises, sa mise en place et sa généralisation.

De ce fait, la formation doit être planifiée en fonction des attentes et besoins de l'entreprise d'une part, et des besoins du marché, d'autre part. Interrogés sur ce sujet, 77% des entreprises déclarent assurer une formation à leurs employés soit au sein de l'entreprise (71%) ou dans des centres de formation (47%). L'intérêt porté à la formation est plus manifeste au niveau des entreprises exportatrices et celles de grande taille que parmi les autres.

Entreprises assurant une formation à leurs employés

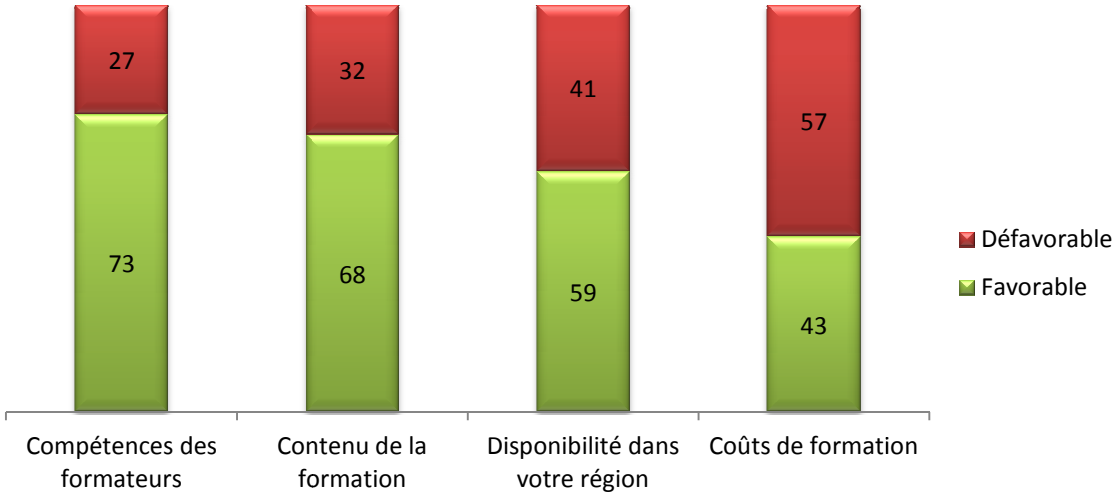


Une perception favorable des centres de formation

Des investigations plus détaillées au niveau des entreprises ayant recourus aux centres de formation montrent que les centres de formation sont favorablement perçus surtout en matière de compétence des formateurs, et de contenu des programmes et, à un degré moins, pour la disponibilité des centres de formation dans les régions et des coûts générés.

Perception des centres de formation en %

(Enquête 2012)



Ainsi, le recours des entreprises aux centres de formation est confirmé par la publication du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi Tunisien en 2013[6], où il affirme que

[6] - Rapport sur Analyse du système éducatif Tunisien en 2013 réalisé en collaboration par l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le développement (AECID), en partenariat avec l'Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications (ONEQ) relevant du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi Tunisien.

« La formation avec l'entreprise devient le mode de formation prépondérant dans les différents centres de formation. ».

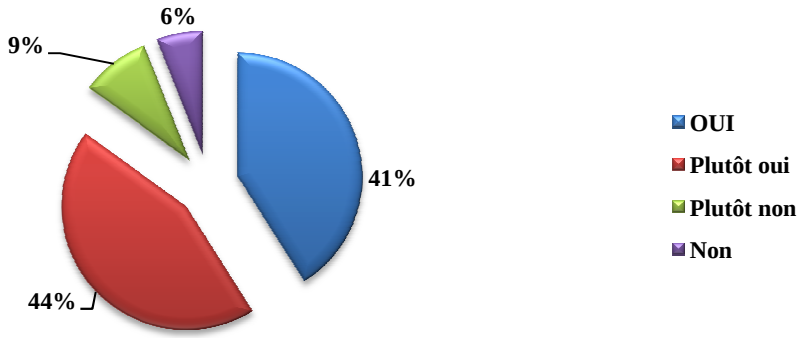
A côté de l'accompagnement au changement et au développement du capital humain qui n'est qu'une source porteuse de croissance, les pratiques de la fonction ressource humaine veillent à préserver et développer la qualité du climat sociale qui règne dans l'entreprise.

La majorité des entreprises pensent que leur personnel est satisfait des conditions de travail

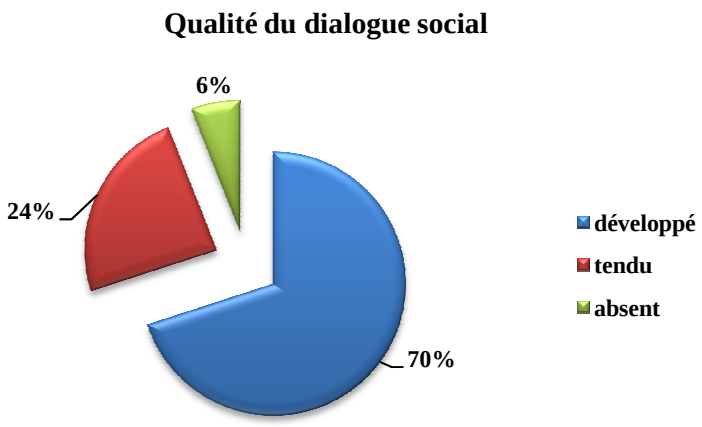
Il est reconnu qu'un climat social serein est un facteur indispensable pour la bonne marche d'une entreprise et toute entreprise doit être à l'écoute de ses employés afin d'éviter une rotation trop forte du personnel (turnover), un absentéisme élevé, des revendications non maîtrisées en termes de salaires et d'avantages sociaux, ainsi que des conflits sociaux, sources de pertes économiques pour l'entreprise.

Interrogés sur la perception de leurs employés quant aux conditions de travail dans leur entreprise, 85% des interviewés déclarent que leur personnel en est satisfait et ce, indépendamment de la taille de l'entreprise ou encore de son régime.

Diriez- vous que votre personnel est satisfait des conditions de travail?



De même, le climat social qui représente les relations existant entre l'entreprise et son personnel, apparaît satisfaisant selon les réponses recueillies. En effet, plus des deux tiers des entreprises déclarent que le dialogue social est assez développé dans leur enceinte sachant que parmi ces dernières 67% révèlent que leurs employés sont syndiqués.



Cependant, les chefs d'entreprise deviennent plus réticents à l'existence d'une représentation syndicale dans leur société

Interrogés sur l'existence d'une cellule syndicale dans leur entreprise, 40% seulement des dirigeants ont répondu par l'affirmative. Cette fréquence devient plus importante avec la taille de l'entreprise (67% pour les grandes contre 19% pour les petites) et au niveau du secteur industriel, généralement plus intensif en main d'œuvre que les autres secteurs (soit 58% pour IMCCV, 53% pour les IAA, et 49% pour les IME, contre 23% au niveau du commerce et 43% dans la santé).

Cependant, parmi les entreprises qui n'en ont pas, 21% seulement sont favorables à la création d'une représentation syndicale (contre 30% dans l'enquête 2012). Cette tendance à la baisse peut être expliquée par la vague de protestations, la méfiance vis-à-vis des représentants ou encore le cadre réglementaire régissant la création de la représentation syndicale[7].

Or, le dialogue social, la formation dédiée aux employés, la gestion de carrière, l'épanouissement du personnel et sa motivation constituent des éléments fondamentaux de ce qui est appelé responsabilité sociétale ou sociale de l'entreprise, considérée de nos jours un des déterminants de la compétitivité dans une optique de développement durable.

De ce fait, il revient à la fonction ressources humaines de donner une dimension humaine à la culture d'entreprise et aux pratiques managériales, et de prouver que la performance sociale et sociétale, et la performance économique, sont indissociables. D'où l'intérêt de se focaliser dans ce qui suit sur la Responsabilité Sociale ou Sociétale des Entreprises (RSE).

[7]- *Le législateur ne l'autorise que pour les entreprises comptant au moins 40 travailleurs permanents*

II. La RESPONSABILITE SOCIALE OU SOCIETALE DE L'ENTREPRISE

Dans cette partie nous allons d'abord donner un aperçu sur l'émergence de la notion de Responsabilité Sociale ou Sociétale de l'Entreprise (RSE) et les acquis de la Tunisie en la matière. Ensuite, les actions menées par les entreprises en Tunisie en la matière et ceux à partir des résultats de l'enquête et de certains études et travaux réalisés sur l'engagement et les attentes des entreprises. Et pour finir le « success stories » de quelques entreprises tunisienne ayant adoptées les pratiques de RSE.

La RSE : émergence et définition

Le concept de RSE est apparu dans les années 50 aux Etats-Unis dans la littérature consacrée aux entreprises sous le nom de Corporate Social Responsibility. Par la suite, il a fait l'objet d'une élaboration théorique par des chercheurs francophones qui ont traduit le terme en Responsabilité Sociale des Entreprises. En 2002, le sommet de la Terre de Johannesburg met cette notion sur le devant de la scène, et l'année suivante la Commission Européenne publie une définition : il s'agit d'un « *concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire* ». Énoncé plus clairement, la RSE n'est autre que la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.

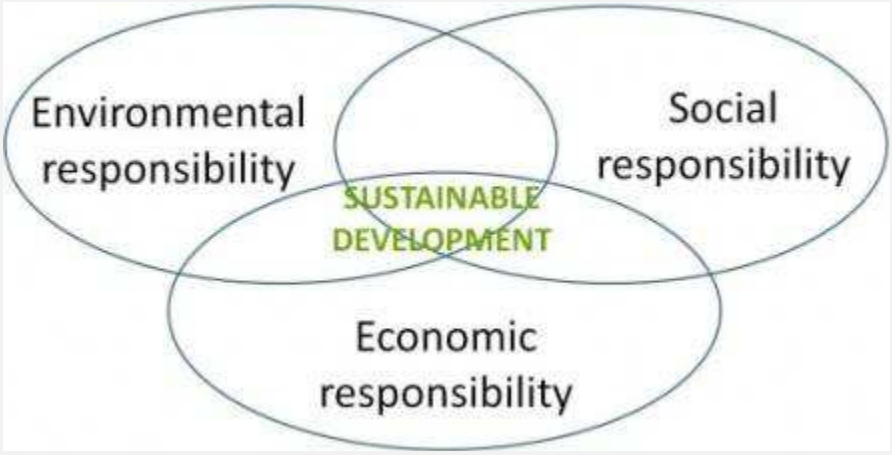
La Responsabilité Sociale des Entreprises est une notion qui a pris de l'ampleur ces dernières décennies que ce soit aux niveaux des recherches académiques ou aux niveaux des recommandations des instances internationales, notamment, le pacte mondial des Nations Unies, les principes directeurs de l'OCDE, le livre vert de la commission européenne pour promouvoir un cadre européen de la responsabilité sociale des entreprises.

C'est une notion qui s'est répandue sur le plan international, aussi bien dans les pays développés que dans les pays en voie de développement. Elle se résume dans le principe que l'entreprise est amenée à jouer un rôle qui dépasse le cadre de son activité économique[8]. Ainsi, elle doit contribuer à réduire la pauvreté, à promouvoir le développement durable, et à agir sous la gouverne d'une éthique et d'une philosophie conformes aux droits humains.

Parmi les approches qui définissent la responsabilité sociale de l'entreprise, il y a celle du développement durable ; transposée à l'entreprise, la notion de développement durable se

[8] Mourad Attarça & Thierry Jacquot : La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales, XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005.

traduit notamment par l'idée du "Triple Bottom Line"[9] (triple résultat), qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles : environnemental, économique et social ou sociétal.



Ce dernier traite les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de ses parties prenantes : employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination…), fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général10.

Les acquis en matière de RSE en Tunisie

Plusieurs acquis et résultats ont été atteints en Tunisie dans le domaine de la RSE à travers différents engagements. Parmi ces acquis on cite l'initiative du Pacte Mondial des Nations Unies lancée en Tunisie en 2005[11](voir encadré), qui apparaît comme un cadre propice pour amener les entreprises tunisiennes à adopter une politique de responsabilité sociétale.

Le pacte mondial comporte 10 principes auxquels les entreprises adhèrent et s'engagent volontairement à mettre en œuvre en vue de maitriser les risques sociaux et environnementaux inhérents à leurs activités. Ces principes visent essentiellement la protection des droits de l'Homme, des droits fondamentaux au travail, de l'environnement et la lutte contre la corruption.

Les dix principes

DROITS DE L'HOMME

Principe 1: Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme.

[9] - John Elkington, *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business* New Society Publishers en. 1998.
[10] ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises). http://www.orse.org//fr.
[11] -39 entreprises sont engagées dans une démarche de RSE dans le cadre du Pacte Mondial Tunisie en 2005.

Principe 2: Les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme.

NORMES INTERNATIONALES DU TRAVAIL

Principe 3: Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.

Principe 4: Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination du travail forcé ou obligatoire.

Principe 5: Les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.

Principe 6: Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

ENVIRONNEMENT

Principe 7: Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution aux problèmes touchant à l'environnement.

Principe 8: Les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.

Principe 9: Les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Principe 10: Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

De même, l'engagement des entreprises tunisiennes sur la voie de la responsabilité sociétale peut être identifié à travers une série d'initiatives, telles que le programme de mise à niveau et l'incitation à la certification des normes internationales en vue de stimuler et de favoriser la compétitivité des entreprises, suite à l'intégration de l'économie tunisienne dans le marché mondial. D'autre part, l'engagement de la Tunisie sur la voie du développement durable et aussi matérialisé par la création, dans le cadre du processus de Rio, d'un ministère dédié, qui a été renforcé par la mise en place d'une stratégie nationale de développement durable.

Par ailleurs et au niveau législatifs, plusieurs textes réglementaires ont été mis en place en vue d'organiser les relations du travail, de protéger la santé des salariés, de promouvoir le respect des droits humains, de protéger l'environnement et de lutter contre la corruption.

De même, en ratifiant les conventions internationales adéquates, la Tunisie a adapté en conséquence sa législation sociale et environnementale qui constitue un cadre propice à la mise en œuvre de la RSE.

Les acquis législatifs relatif à la RSE en Tunisie

• La convention internationale contre toute forme de discrimination sociale - 13/01/1967;
• Le pacte international sur les droits économiques, sociaux et culturels - 29/11/1968 ;
• Le pacte international sur les droits civils et politiques - 18 mars 1969 ;
• La convention sur l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard des femmes - 20 septembre 1985 ;
• La convention sur les droits de l'enfant - 30 janvier 1992 ;
• La convention sur la liberté syndicale - 11 juin 1957 ;
• La convention sur le droit d'organisation et de négociation collective - 25/08/1957 ;
• La convention sur le travail forcé - 23/12/1962 ;
• La convention sur l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi - 20/08/1959
• La convention de vienne sur la protection de la couche d'ozone - 14/03/1989 ;
• la convention de bale sur le transfert des déchets dangereux - 5 mai 1992 ;
• La convention des nations unies sur la lutte contre la désertification - 19 juin 1995 ;
• La convention de Stockholm sur les polluants organiques - 23 mai 2002.

Quant aux acquis institutionnels et de partenariat, on cite l'engagement du gouvernement en faveur de la promotion du concept et des principes de la RSE à travers les programmes initiés par le Ministère des affaires sociales entre 2006 et 2009, et depuis 2010 par le CITET et par l'INNORPI, notamment à travers l'adoption de la norme RSE- ISO 26000 qui contient des lignes directrices et non des exigences.

Le Ministère des Affaires Sociales (MAS) a été le premier à avoir lancé un programme de promotion de la RSE en Tunisie en 2005 dans le cadre d'un projet de coopération avec la BIT, financé par le Gouvernement Italien et intitulé « Développement durable grâce au pacte mondial ». Ce même projet a permis la formation d'une expertise dans la RSE parmi des cadres du ministère des affaires sociales, ceux de l'UGTT et ceux de l'UTICA et l'organisation d'une série de conférences pour la sensibilisation des milieux patronaux et syndicaux dans différentes régions de la Tunisie. Ce même projet a permis aussi la constitution d'un réseau d'une quarantaine d'entreprises adhérentes au pacte mondial. Dont une dizaine seulement continuent encore aujourd'hui à y faire partie ; les autres entreprises ayant été radiées de ce réseau faute d'avoir adressé le rapport annuel sur les progrès réalisés (COP) conformément aux règles d'adhésion au pacte mondial.

Le Ministère de l'Environnement, initialement en charge aussi du développement durable, a lancé en 2010, à travers le **CITET**, un programme expérimental financé par la GIZ pour la promotion de la RSE par la mise en œuvre des principes du pacte mondial des Nations Unies dans une dizaine d'entreprises Tunisiennes volontaires. Un programme similaire, piloté par le CITET et financé également par la GIZ, a été lancé depuis mars 2012, dans une dizaine d'entreprises volontaires. Ce projet comporte la formation d'une expertise tunisienne en

matière de RSE et l'assistance aux entreprises volontaires qui ont adhéré au pacte mondial des NU. Le Ministère de l'environnement initialement en charge du développement durable et ayant établi une stratégie à cet effet, s'intéresse à la RSE à travers son volet environnemental et se positionne comme « veto player » du processus de développement de la RSE en Tunisie, alors que les autres aspects relatifs aux droits de l'homme et au travail ainsi qu'à la lutte contre la corruption restent en dehors du domaine de couverture du Ministère de l'Environnement.

La norme ISO 26000 adoptée en 2010

Propose des lignes directrices en vue d'appréhender et de promouvoir la responsabilité sociétale des organisations dans son universalité. Elle est structurée autour de sept thèmes : domaine d'application, termes et définitions, appréhension de la RSE, principes de RSE, dialogue avec les parties prenantes, lignes directrices sur la RSE, intégration de la RSE dans l'organisation. L'ISO 26000 s'adresse à tout type d'organisation (entreprise grande ou petite, Etat, association, ONG…) dans tout lieu géographique et n'est pas une norme de système de gestion. Les lignes directrices s'articulent autour de la gouvernance de l'organisation, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions relatives aux consommateurs et les communautés et le développement local.

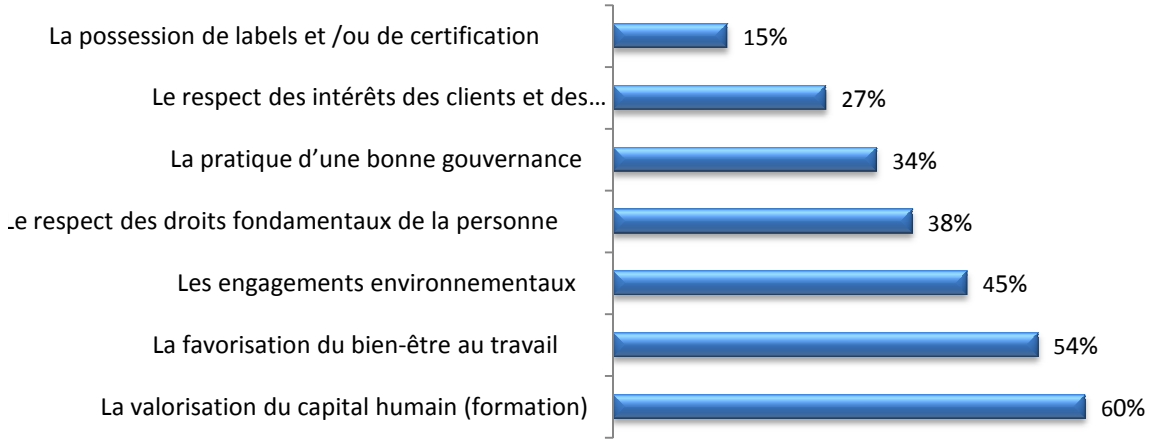
Après ce bref aperçu sur les principaux acquis de la Tunisie en matière de RSE il serait opportun de voir à travers les résultats de l'enquête compétitivité 2013 la perception de l'intégration d'une démarche RSE dans l'entreprise tunisienne.

Les entreprises ne sont pas suffisamment informées sur la RSE

A première vue, deux entreprises sur trois ne connaissent pas la notion de Responsabilité Sociale (ou Sociétale) de l'Entreprise et ce, malgré les différents acquis en la matière au niveau national.

Pour les 35% qui en ont entendu parler, la RSE se rapporte plus à la valorisation du capital humain et à la favorisation du bien être au travail qu'à d'autres volets.

Que signifie la notion de RSE ?



Parmi ces entreprises et étant conscientes de son importance, certaines la considèrent comme étant une opportunité à saisir (57%), d'autres comme étant une conviction permettant de préserver la pérennité et la performance de l'entreprise tout en répondant aux attentes des parties prenantes (40%) et seuls 3% la jugent comme étant une contrainte.

De tels résultats corroborent ceux dégagés dans l'étude « Baromètre RH 2014 »[12] réalisé par ''HR Access'' où 59% pense que la RSE constitue une opportunité pour l'entreprise et 4% comme étant une contrainte.

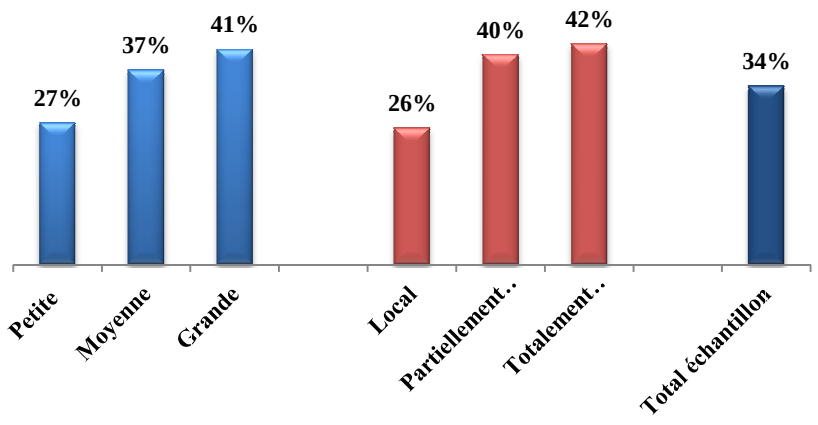
L'engagement des entreprises pour la mise en œuvre d'une démarche RSE reste timide

Interrogées sur le fait d'avoir intégré effectivement les pratiques RSE, 34% des entreprises enquêtées ont répondu par l'affirmative, sachant que de nombreuses entreprises mettent en place des actions sociales et environnementales sans être conscientes de s'être lancées dans une démarche de RSE.

Les croisements en termes de taille et de régime font ressortir une fréquence d'entreprises socialement responsables plus importante au niveau des sociétés de grande taille et celles exportatrices que parmi les autres.

Entreprises ayant engagé des pratiques de RSE (en %)

[12] -HR ACESS « Baromètre RH 2014 » d'étude des tendances RH,



Ainsi les démarches de RSE sont aujourd'hui plus courantes dans les grandes et moyennes entreprises que dans les petites entreprises, laissant déduire qu'étant conscientes des conséquences positives sur leur image de marque et sur la qualité de leur communication interne, certaines entreprises, notamment de grande taille, n'ont pas hésité à déployer des moyens financiers et humains conséquents au service de démarches responsables.

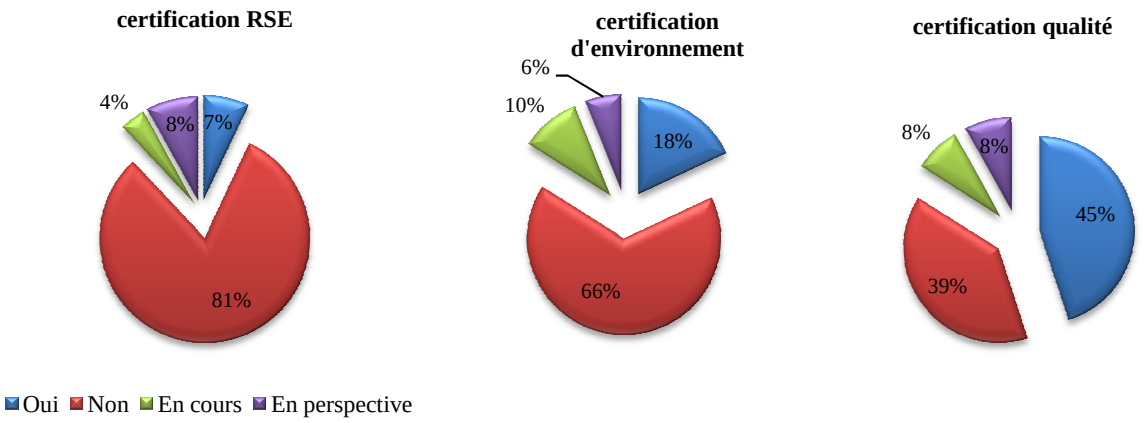
Ce comportement s'applique aussi pour les entreprises exportatrices. De tels résultats corroborent ceux dégagés dans l'étude élaborée par la GIZ[13] en 2012 selon laquelle les entreprises exportatrices, notamment celles à forte intensité de main d'œuvre, considèrent que la compétitivité et le climat social, des facteurs de survie. Ainsi, classant la RSE comme priorité les entreprises exportatrices n'ont pas tardé à s'engager dans différentes démarches de certification notamment environnementale, sociale et de qualité.

A ce titre, les investiguassions montrent que parmi les entreprises ayant intégré des pratiques RSE, près de 20% s'intéressent à l'ISO 26000[14] dont la majorité sont des entreprises totalement ou partiellement exportatrices. Comparé à celui de la certification en matière de qualité (près de 60% des entreprises concernées), ce pourcentage reste timide tout autant que celui déclaré en matière de protection de l'environnement où 18% des entreprises qui ont adopté une démarche RSE y sont certifiées et près de 16% sont en cours ou en perspectives de certification.

Certification internationale pour les entreprises ayant engagé une démarche RSE

[13]- La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en Tunisie état de lieux la GIZ novembre 2012.

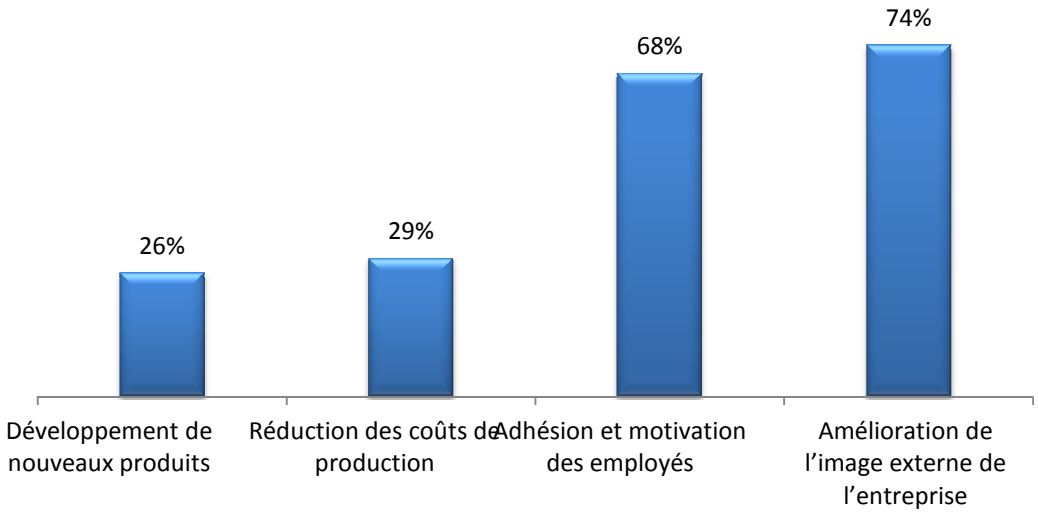
[14] - http://www.iso.org/iso/fr/iso26000



L'amélioration de l'image de marque est le principal but recherché

S'agissant des attentes de ces entreprises, elles concernent, en premier lieu, l'amélioration de l'image externe de l'entreprise et, en second lieu, l'adhésion et la motivation des employés.

Quels sont les résultats attendus d'une démarche RSE



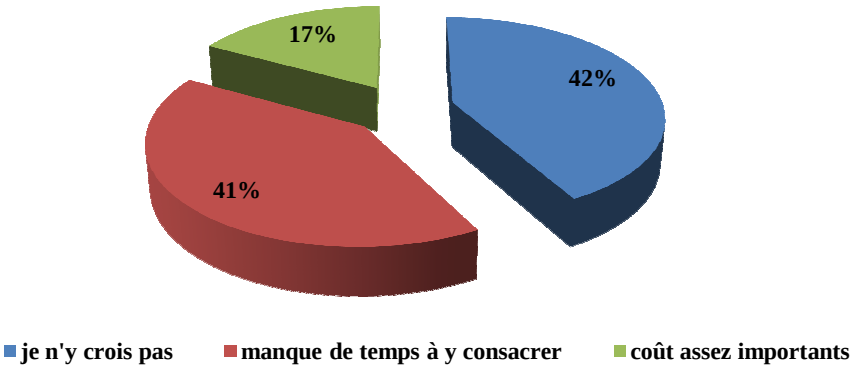
Ces résultats vont de paire avec ceux dégagés dans « l'étude exploratoire du marché de la RSE en Tunisie », réalisée en collaboration entre le Ministère de l'environnement et du développement durable et la GIZ en 2009[15].

Selon ce travail, les principales motivations d'engagement dans une démarche RSE sont d'abord l'amélioration de l'image de marque, exprimée par 82% des entreprises, et ensuite la motivation des travailleurs, révélée par 73% des répondants.

[15]- *Etude exploratoire du marché de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise en Tunisie Rapport Intermédiaire n°2 La réalisation d'une enquête auprès des entreprises tunisiennes engagées dans une démarche RSE. Etude réalisé par le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable et la GTZ juin 2009.*

Quant aux ***entreprises non engagées*** dans une démarche RSE, et comme le confirme aussi une enquête menée par « Social Consult[16] en 2011 sur les bonnes pratiques sociales et environnementales dans des entreprises tunisiennes », elles le justifient essentiellement par ***le manque de temps à y consacrer*** ainsi que par ***le manque de conviction*** quant à l'effet de ces pratiques sur les performances des entreprises, laissant déduire l'existence d'autres priorités stratégiques pour l'entreprise.

Pourquoi vous n'avez pas engagé des pratiques RSE ?



En outre et partant du fait qu'une stratégie de RSE en matière de ressources humaines (ou responsabilité sociale interne) a pour objectif de créer, préserver et développer les emplois et le capital humain de l'entreprise à long terme, il apparait nécessaire de voir quelles sont les différentes actions effectivement réalisées en la matière par les entreprises engagées dans une démarche RSE.

Les investigations menées à ce niveau, montrent que les actions relatives au développement durable sont effectivement plus fréquentes au niveau des entreprises se déclarant engagées dans une démarche RSE.

Entreprises ayant menées des actions relevant des pratiques de responsabilité sociétale (en %)

Actions	Entreprises engagées	Entreprises non engagées
Identification à l'avance des besoins en matière de qualifications et de compétences	88	76

[16] - *L'enquête sur les bonnes pratiques sociales et environnementales dans des entreprises tunisiennes élaborées par Social Consult en 2011.*

Adoption des mesures préventives pour pallier aux risques professionnels	94	77
Existence et développement du dialogue social	79	65
Personnel syndiqué	47	36
Transparence et communication des indicateurs de l'entreprise	43	27
Certification internationale de qualité	61	38
Certification internationale d'environnement	18	11

De tels résultats laissent présager un rendement meilleurs au niveau des entreprises socialement responsables que dans le reste de l'échantillon dans la mesure où lorsque les salariés sont satisfaits de leurs conditions de travail et quand leurs perspectives d'évolution au sein de l'entreprise sont visibles, ils sont plus réceptifs et plus adaptables aux changements, et par conséquent, plus productifs et plus performants.

A ce titre, et même si les résultats concernant la perception de la position compétitive ne différent pas selon que les entreprises soient engagées ou non dans une démarche RSE, il n'en demeure pas moins que les résultats en termes de performance sont plus probants au niveau des entreprises socialement responsables.
En effet, les résultats concernant l'évolution des indicateurs d'activité pour le 1er semestre 2013 par rapport au 1er semestre 2012 se présente comme Suit :

- Hausse de l'activité pour 43% des entreprises socialement responsables, contre 38% pour les non engagées ;
- Augmentation du chiffre d'affaires pour 44% des entreprises RSE, contre 39% pour les autres ;
- Augmentation des exportations pour 37% des entreprises socialement responsables, contre 30% pour les non engagées dans une démarche RSE.

Une perception limitée de la RSE par les entreprises engagées

En ce référant aux trois composantes de la RSE les résultats de l'enquête compétitivité 2013 permettent de déduire que l'engagement des entreprises dans la démarche RSE reste limité avec prédominance de l'aspect social. Ceci peut être expliqué soit par une réponse à des préoccupations immédiates résultant d'une contrainte extérieure, ou d'un avantage attendu plutôt qu'une vision de long terme.

En effet, selon une étude exploratoire du marché de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise en Tunisie[17], les actions réalisées par les entreprises engagées dans la RSE sont principalement des actions sociales et environnementales (l'amélioration des conditions de sécurité et d'hygiène et le développement du dialogue social) alors que les actions de bonne gouvernance d'entreprise demeurent encore limitées.

Par ailleurs, l'étude montre que l'engagement des entreprises dans les pratiques RSE n'a pas été sans difficulté et les obstacles se résument essentiellement dans le manque de moyen financiers, l'absence d'un cadre juridique et fiscal adéquat, ainsi que l'insuffisance des compétences aussi bien en externe qu'à l'intérieur de l'entreprise.

Au vu de ce qui précède, le besoin est aujourd'hui celui d'agir pour changer les modalités et les modes de management et d'accepter, volontairement, de rendre compte aux parties prenantes. Ce qui transforme la simple adhésion volontaire en un engagement réel et efficace traduisant un changement véritable au niveau de l'entreprise.

Un tel engagement est d'autant plus nécessaire qu'il constitue une source de création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes comme en témoigne ci après certaines entreprises qui y ont cru.

Success stories de certaines entreprises ayant adopté la notion de RSE[18]

1- Tunisiana : la démarche de Responsabilité Sociétale est une démarche organique inscrite dans l'ADN et compose l'identité de ces parties prenantes. De même que, l'écoute et la valorisation pour une évolution durable.

Ainsi parmi les actions de RSE engagées en cite :

-La mobilité interne: donner la possibilité à tous les employés d'évoluer, de développer des compétences transverses et de relever des challenges.

-L'école de formation: en 2012, plus de 4000 formations ciblées par métier.

-Programme de formateur: «Trainers by Tunisiana» des formateurs maison pour le transfert du savoir faire et de la technicité. En 2012, près de 100 actions de formation et 700 heures de formation.

-Fonds Social: une entreprise solidaire et proche des préoccupations des collaborateurs (octroie de dons et de prêts).

---

[17] - *Etude exploratoire du marché de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise en Tunisie Rapport Intermédiaire n°2 La réalisation d'une enquête auprès des entreprises tunisiennes engagées dans une démarche RSE. Etude réalisé par le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable et la GTZ juin 2009.*

[18] - 2èmeConférence de la CONECT sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise en Tunisie Sous le thème:«RSE levier pour la compétitivité de l'Entreprise Tunisienne: Défis et opportunités» 30 avril 2013.

-Bien être et prévention: ergonomie, réduction des sources du stress, sensibilisation sur la santé Et la sécurité au travail.

2-Le groupe Orange a ainsi formalisé une démarche pour toutes ses entités, partout dans le monde, et place la RSE au cœur de sa stratégie, avec quatre engagements ambitieux:

- Reconnaitre et accompagner ses collaborateurs
- Assurer transparence, qualité et sécurité à ses clients
- Rendre accessible au plus grand nombre les bénéfices du monde numérique
- Innover au service d'une nouvelle écocitoyenneté.

Convaincu que la RSE est un enjeu crucial pour l'entreprise tunisienne, encore plus aujourd'hui dans un contexte socioéconomique post-révolution difficile, Orange Tunisie est chargé de déployer cette démarche en l'adaptant au contexte local. L'objectif affiché est de créer de la valeur partagée par tous et de devenir leader de la RSE en Tunisie. L'opérateur télécommunication espère de la sorte modifier les comportements de ses partenaires économiques, vers plus de responsabilité éthique, sociale et environnementale.

3- la Centrale Laitière de Mahdia : la CLM à mis en place, de puis son entrée en exploitation, un fond social financé à hauteur de 2 à 3% du bénéfice de la société pour :

-Venir en aide à certains membres du personnel en difficulté matérielle ou lors d'événements exceptionnels ;

- Accorder de petits crédits sans intérêt à la consommation, plafonnés à 5000 dinars et remboursables sur 2 à 3 années ;

-Financer quelques activités sportives et culturelles pour le personnel.

La CLM assure gratuitement le transport à son personnel ouvrier et sert 150 à 200 repas de midi dans une cantine.

4- Léoni : son objectif est d'améliorer l'image de marque de l'entreprise, développer la motivation des travailleurs et d'accroître la productivité de l'entreprise.

Sa démarche consiste à :

- L'octroi de prêts et d'aides aux salariés ;
- L'amélioration des conditions de sécurité et d'hygiène ;
- La lutte contre le gaspillage des ressources ;
- Le développement du dialogue social ;
- La mise en place d'un système de management environnemental ;
- La réalisation d'actions de dépollution ;

- L’amélioration de la transparence des informations financières sur l’entreprise ;
- L’investissement dans les zones des régions défavorisées ;
- L’emploi de personnes handicapées.

Quelques suggestions

-La mise en place du concept RSE au sein de l’entreprise fait appel à un besoin d’accompagnement et d’assistance technique de l’expertise spécialisée.

- La nécessite d’accompagnement notamment, en matière d’échange d’expériences et de bonnes pratiques, ainsi qu’en matière de financement.

- Faire connaitre les exemples de bonnes pratiques.

- Encourager l’insertion dans la règlementation des marchés publics d’un avantage au profit des entreprises reconnues responsables.

-Organiser et renforcer la formation des cadres des entreprises et des cabinets d’experts dans le domaine de la RSE

- Et développer des programmes ciblés de sensibilisation aux valeurs et aux objectifs de la RSE.

Conclusion

La fonction Ressources Humaines a considérablement évolué ces dernières décennies grâce à l’évolution de la législation du travail, les progrès technologiques et l’importance accordée aux compétences et aux qualifications de l’individu dans la réussite d’une entreprise.

En outre et malgré sont importance la RSE demeure comme une notion flou et peu connu par un grand nombre d’entreprises alors qu’elle représente une opportunité de renforcement de leur compétitivité, notamment sur les marchés extérieurs, voire de conquête de nouveaux marchés.

De ce fait, un effort devrait être fourni en matière de sensibilisation et vulgarisation de cette notion afin de promouvoir la démarche RSE. Cette effort devrait être accompagné par une consolidation de la place de la fonction RH qui, désormais, requière des aptitudes particulières et une technicité accrue de la part des ses différents acteurs chargés de mettre en œuvre des politiques nouvelles intégrées à la stratégie globale de l'entreprise. En gros le département des Ressources Humaines ne devrait plus être considéré exclusivement comme un centre de coût, mais une source et un outil de rentabilité économique important pour l'entreprise.

Bibliographie

1. Vermot-Gaud C., La Politique sociale de l'entreprise, Éd. Hommes et Techniques, 1986. Extrait du livre RH au quotidien : 100 fiches, © Dunod Éditeur, 2011.
2. Pierre Louart GRH, Eyrolles, 1994.
3. Dimitri Weiss (Dir.), La fonction RH, Éd. d'Organisation, 1992.
4. Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre, La GRH, La Découverte, 2005.
5. Jean-Marc Le Gall, La GRH, PUF, 2007.
6. Rapport sur « Analyse du système éducatif Tunisien en 2013 » réalisé en collaboration par l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le développement (AECID), en partenariat avec l'Observatoire National de l'Emploi et des Qualifications (ONEQ) relevant du Ministère de la Formation Professionnelle et de l'Emploi Tunisien. Ce rapport a été préparé dans le cadre du programme de l'Organisation International du travail pour la « Promotion de l'emploi productif et le travail décent des jeunes en Tunisie »
7. Le législateur ne l'autorise que pour les entreprises comptant au moins 40 travailleurs permanents.
8. Mourad Attarça & Thierry Jacquot : La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales, XIVième Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers 2005.
9. John Elkington, *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business* New Society Publishers en. 1998. **Triple Bottom Line** correspond donc au triple P - *People, Planet, Profit* (Personnes, Planète, Profit); ou encore Triple Résultat. Le terme est une allusion à la Bottom Line (ou dernière ligne du compte de résultat), c'est-à-dire au résultat net.
10. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en Tunisie état de lieux la GIZ novembre 2012.
11. http://www.pactemondial.org/liste-des-10-principes.html
12. HR ACESS « Baromètre RH 2014 » d'étude des tendances RH.

13. ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises). http://www.orse.org//fr.
14. http://www.iso.org/iso/fr/iso26000;

15. Etude exploratoire du marché de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise en Tunisie Rapport Intermédiaire n°2 La réalisation d'une enquête auprès des entreprises tunisiennes engagées dans une démarche RSE. Etude réalisé par le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable et la GTZ juin 2009.

16. L'enquête sur les bonnes pratiques sociales et environnementales dans des entreprises tunisiennes élaborées par Social Consult en 2011.
17. Selon les interventions lors de la 2èmeConférence de la CONECT sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise en Tunisie Sous le thème:«RSE levier pour la compétitivité de l'Entreprise Tunisienne: Défis et opportunités» au 30 avril 2013.