
MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE RSE : QUEL EST LE RÔLE DE LA FONCTION RH ? Une étude de cas.

IMPLENTING A CSR APPROACH : WHAT IS THE ROLE OF THE HR FUNCTION ? A CASE STUDY.

Auteur 1 : Rhobonet KAMBONAKO DIMBOTE.

Rhobonet KAMBONAKO DIMBOTE , (ORCID *, PhD, en management des organisations)
Institut Supérieur de Commerce de Matadi / Section Management appliqué

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : Rhobonet KAMBONAKO DIMBOTE (2026) « MISE EN PLACE D'UNE DEMARCHE RSE : QUEL EST LE RÔLE DE LA FONCTION RH ? Une étude de cas », African Scientific Journal « Volume 03, Num 35 » pp: 0184 – 0206.



DOI : 10.5281/zenodo.19109135
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

La thématique de la « Responsabilité Sociale de l'Entreprise » (RSE) est spontanément associée à la fonction RH quand est évoquée la partie sociale, sociétale ou les pratiques managériales. Dans la réalité, comment se positionne-t-elle sur ces enjeux? Est-ce que la RSE est le sujet qui permettra à la fonction RH de s'accomplir pleinement en tant que partenaire stratégique des Directions Générales dans la prochaine décennie ?

La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) et les ressources humaines sont étroitement liées. Les pratiques RSE ont un impact direct sur les RH, puisqu'elles impactent les conditions de travail, la culture d'entreprise et l'engagement des employés. Elle vise à transformer les pratiques et les activités, vers une performance globale : économique, et aussi environnementale et sociale. En effet, le rôle de l'entreprise ne se cantonne plus uniquement à la recherche de profit. Elle doit également créer de la valeur pour ses parties prenantes et son territoire.

L'intérêt principal de la recherche est de démontrer l'importance de l'implication du service RH dans une démarche RSE. Nous essaierons, dans un premier temps, d'établir l'existence d'un lien entre GRH et RSE. En effet, grâce à sa position stratégique et transversale les ressources humaines semblent être à même de pouvoir amener et superviser ce changement organisationnel. Or, la RSE se révèle être également un réel levier d'amélioration pour la GRH. Dans un second temps, nous prendrons l'exemple de l'entreprise REGIDESO (Province du Kongo central), dans laquelle nous avons intégré le service RH en contrat de professionnalisation, afin d'enquêter sur les attentes des collaborateurs en matière de RSE dans le but de pouvoir proposer des améliorations.

Mots clés : Ressources humaines (RH), Responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Abstract

The theme of Corporate Social Responsibility (CSR) is often spontaneously associated with the Human Resources (HR) function when addressing social, societal, and managerial practices. In practice, how does HR position itself with regard to these issues? Could CSR become the key driver enabling the HR function to fully establish itself as a strategic partner of General Management over the coming decade ?

Corporate Social Responsibility and Human Resource Management (HRM) are closely interconnected. CSR practices have a direct impact on HR, as they influence working conditions, organizational culture, and employee engagement. CSR aims to transform organizational practices and activities toward achieving overall performance—economic, environmental, and social. Indeed, the role of the company is no longer limited solely to profit generation; it must also create value for its stakeholders and its local community.

The primary objective of this research is to demonstrate the importance of HR department involvement in a CSR approach. First, we seek to establish the existence of a link between HRM and CSR. Owing to its strategic and cross-functional position, the HR function appears well placed to initiate and oversee such organizational change. Moreover, CSR proves to be a significant lever for improving HRM practices. Second, we examine the case of REGIDESO (Kongo Central Province), where we joined the HR department under a professional contract, in order to investigate employees' expectations regarding CSR and propose potential improvements.

Keywords : Human resources (HR), corporate social responsibility (CSR).

Introduction

L'entreprise est un acteur privilégié du développement économique, de la croissance et de la consommation. Elle contribue au développement des individus et à la préservation de l'environnement. Au-delà de la création de valeur, on demande aux entreprises d'intervenir sur des thèmes plus larges et d'agir de façon responsable.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans sa définition moderne est un concept qui existe depuis des années 1950, elle apparaît comme une nouvelle forme d'optimisme nécessaire pour faire évoluer les mentalités et trouver un nouveau modèle d'entreprise. De manière globale, la RSE regroupe donc l'ensemble des pratiques mises en place de manière volontaire par les entreprises dans le but de respecter les trois grands piliers du développement durable, c'est-à-dire la dimension sociale (et sociétale), environnementale et économique.

En raison de l'axe social qui est au cœur du concept de RSE, les ressources humaines semblent être un acteur privilégié pour élaborer et déployer efficacement la démarche au sein des entreprises. Ce qui nous conduit à faire une recherche sur la « Mise en place d'une démarche RSE : quel est le rôle de la fonction RH ? Une étude de cas ». Nous nous intéresserons donc principalement à *l'importance de l'implication du service des ressources humaines dans la mise en place d'une démarche de responsabilité sociale*.

Les travaux de Solène Neirinck (2019) nous ont servi de revue de littérature. Partant de cette recherche, nous chercherons à comprendre quel le rôle que les ressources humaines jouent dans le déploiement de la RSE. Ainsi, nous cherchons à répondre aux questions suivantes :

- Quel est le rôle de la fonction RH dans une politique RSE ?
- Quelle est la responsabilité des RH dans le pilotage de la RSE ?

Cette recherche a pour objectif de chercher à connaître le rôle que peut jouer les ressources humaines dans l'application de la RSE au sein de la REGIDESO Matadi.

Notre recherche dispose, hormis l'introduction et la conclusion, de premier point qui concerne le cadre conceptuel. Celui-ci aborde les définitions des concepts clés et l'aspect théorique du sujet de la recherche. Le deuxième point analyse le résultat de la recherche.

1. Cadre conceptuel

Ce point aborde les fondements théoriques de notre étude. Il est composé de gestion des ressources humaines et de la RSE.

1.1. Gestion des Ressources Humaines

1.1.1. Définition

La GRH est définie comme *un ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, intégrer, organiser, développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives pour réaliser des objectifs*. (Sekiou L., 1986). Selon Barbet J et les autres (1993) la GRH se veut aussi une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans l'organisation.

Nous comprenons la GRH comme un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation. (Kambonako, D.R., 2024).

1.1.2. Objectifs de la GRH

Nous présentons en quelques lignes les objectifs de la gestion des ressources humaines avec une explication sommaire : - Atteindre les objectifs organisationnels - Culture du travail - Intégration de l'équipe - Formation et développement - Motivation des employés - Responsabilisation du personnel - Maintien en poste - Données et conformité.

- *Atteindre les objectifs organisationnels* : C'est ici que commence la fonction de GRH. La réalisation des objectifs organisationnels est un objectif important de la gestion des ressources humaines. Pour que la GRH soit efficace, les ressources humaines doivent être utilisées pour répondre aux besoins et aux objectifs de l'entreprise. La gestion de la main-d'œuvre, les besoins en personnel tels que l'embauche et l'intégration, l'administration de la paie et la retraite font tous partie des objectifs de l'organisation.
- *Culture du travail* : Les employés et les environnements de travail sont des aspects essentiels pour gérer efficacement la GRH et atteindre les objectifs. La culture du lieu de travail a un impact important sur la GRH et les performances de l'entreprise. Un gestionnaire des RH doit être actif et réclamer des stratégies pour améliorer la culture de travail.

- *Intégration de l'équipe* : L'un des principaux rôles et objectifs de la GRH est de veiller à ce que les équipes travaillent ensemble efficacement. Les équipes d'une organisation doivent pouvoir communiquer facilement. Les professionnels des RH doivent s'assurer qu'un outil est disponible pour faciliter le processus d'intégration. Les individus doivent être prêts à communiquer efficacement les uns avec les autres pour garantir l'efficacité.
- *Formation et développement* : La formation et le développement sont l'importance des objectifs de la gestion des ressources humaines. L'efficacité et la performance du personnel sont deux facteurs essentiels sur lesquels il faut travailler pour atteindre les objectifs principaux de votre organisation. Les employés se sentent en sécurité et organisés lorsqu'ils reçoivent une bonne formation et se voient offrir des perspectives.
- *Motivation des employés* : La motivation des employés est également un objectif important de la gestion des ressources humaines. L'objectif principal d'un professionnel des RH est de maintenir les choses sur la bonne voie. Il doit éloigner les pensées négatives et les distractions. Il faut s'occuper des employés et les garder motivés tout au long du processus.
- *Responsabilisation de la main-d'œuvre* : Lorsqu'il s'agit de motiver les employés, rien de tel que de leur donner plus de contrôle. En les responsabilisant grâce à des technologies, les RH peuvent économiser du temps et des efforts. Les employés peuvent utiliser la plateforme pour demander des approbations et les suivre sur leur téléphone portable. L'intervention des RH est rarement nécessaire, qu'il s'agisse d'une demande de congé, d'une fiche de paie, des congés restants, des futurs congés, d'informations sur le manager ou toute autre chose.
- *Maintien en poste* : La rétention et la motivation des employés doivent être des objectifs importants pour la GRH. Outre l'embauche, l'intégration et la formation des employés, la difficulté ou l'objectif le plus important pour les professionnels des RH est de conserver les employés à long terme. Les employés quittent souvent une entreprise dans les deux premiers mois de leur emploi. Cela peut être le résultat d'une gestion inadéquate de la formation ou d'un processus d'embauche bâclé.
- *Données et conformité* : Le suivi des données de l'entreprise/des employés et la gestion des conformités sont également des objectifs fonctionnels et organisationnels. Gérer la conformité des salaires et éviter les pénalités ou les amendes est une tâche importante pour les professionnels et les responsables des RH.

En quoi consistent les principaux objectifs de la gestion des ressources humaines ? Voici les quatre principaux objectifs de la gestion des ressources humaines :

- *Objectifs sociétaux* : La GRH est socialement responsable des exigences, des demandes et des difficultés de la société. Toutes les ressources doivent être utilisées au mieux pour le profit. La GRH doit adhérer aux règles et aux lois de la société, ainsi qu'à toute contrainte légale. Il est nécessaire d'établir et de maintenir des liens sains entre les syndicats et la direction.
- *Les objectifs organisationnels* : Il s'agit de comprendre la fonction et la valeur de la GRH dans la réalisation des objectifs de l'organisation. La GRH est responsable de l'élaboration des plans de ressources humaines, du recrutement, de la sélection, du placement, de l'accueil, de la formation, du développement des ressources humaines, de l'évaluation des performances et de la réalisation des objectifs de l'organisation tels que le profit, le développement et l'expansion, la survie et la diversification.
- *Objectifs fonctionnels* : Il s'agit de retenir la contribution du département dans un système qui répond aux exigences de l'organisation. Les ressources humaines sont chargées des fonctions du département. Déterminer si les procédures sont achevées à temps ou non.
- *Objectifs personnels* : Il s'agit d'aider les employés à atteindre des objectifs personnels tels qu'un meilleur salaire, la satisfaction au travail, de meilleures conditions de travail, des horaires de travail normaux, une promotion, la motivation, des avantages sociaux et la sécurité sociale. Si l'on veut garder, retenir et inspirer les employés, ces objectifs doivent être atteints. Sinon, les employés risquent de quitter l'entreprise et de travailler pour un concurrent.

En général, les objectifs de la gestion des ressources humaines sont les suivants :

- Atteindre les objectifs de l'organisation par une gestion efficace des ressources humaines.
- Établir et maintenir des relations de travail positives entre tous les employés et construire une structure organisationnelle saine et excellente.
- Au sein d'une organisation, combiner les objectifs individuels et collectifs.
- Offrir des chances et des facilités de développement individuel ou collectif par la croissance et le développement de l'organisation.

- Reconnaître et satisfaire les demandes des individus et des groupes, telles que des salaires et des traitements équitables, des incitations, des services sociaux, la sécurité sociale, le prestige, la reconnaissance, la sécurité et le statut, entre autres.
- Maintenir un bon moral au personnel en le motivant.
- Créer et maintenir des relations de travail positives entre la direction et les employés.
- Continuer à développer le capital humain par des programmes de formation et de développement.
- Les employés doivent avoir la possibilité de s'engager dans la gestion.
- Diriger les groupes de travail et assurer un leadership souhaitable.
- Fournir aux employés un environnement de travail propre et sain.
- Conserver la main-d'œuvre en maintenant la stabilité de l'emploi.

1.1.3. Les activités de la GRH

La gestion des ressources humaines est une gestion qui renferme plusieurs activités qui sont reliés, d'une manière générale, soit à l'acquisition, soit à la conservation, soit à l'utilisation et au développement des individus. Nous présentons quelques activités de la GRH (Kambonako D-R., 2024) :

- Conception et analyse des emplois* : L'une des principales fonctions de la GRH est la conception et l'analyse des emplois. La conception des postes implique le processus de description des tâches, des responsabilités et des opérations du poste. Pour embaucher les bons employés sur la base de la rationalité et de la recherche, il est impératif d'identifier les caractéristiques du candidat idéal qui conviendrait au poste.
- Recrutement et sélection des employés* : Le recrutement est l'une des principales fonctions de la gestion des ressources humaines. La GRH vise à obtenir et à conserver des employés qualifiés et efficaces pour atteindre les buts et objectifs de l'entreprise. Tout cela commence par l'embauche des bons employés parmi la liste des postulants et des candidats favorables.

- iii. *Formation et développement des employés* : Dispenser une formation adéquate et assurer le bon développement des candidats sélectionnés est une fonction cruciale des RH. Après tout, le succès de l'organisation dépend de la qualité de la formation des employés et de leurs possibilités de croissance et de développement au sein de l'organisation.
- iv. *Rémunération et avantages* : Les avantages sociaux et la rémunération constituent l'essentiel du coût total d'une organisation. Il est indispensable de réduire les dépenses et, dans le même temps, de bien rémunérer les employés. Par conséquent, le rôle de la gestion des ressources humaines est de formuler des avantages et des compensations attrayants mais efficaces afin d'attirer davantage d'employés sur le lieu de travail sans perturber les finances de l'entreprise.
- v. *Gestion des performances des employés* : L'activité suivante sur la liste des fonctions RH est la gestion efficace des performances des employés. Une gestion efficace des performances garantit que les résultats des employés correspondent aux buts et objectifs de l'organisation. La gestion des performances ne se concentre pas seulement sur les performances de l'employé. Elle se concentre également sur les performances de l'équipe, du département et de l'organisation dans son ensemble.
- vi. *Les relations managériales* : Les relations dans l'emploi sont normalement divisées en deux parties : les relations de gestion et les relations de travail. Alors que les relations de travail concernent principalement la relation entre la main-d'œuvre et l'entreprise, les relations de gestion traitent de la relation entre les différents processus d'une organisation. Les relations managériales déterminent la quantité de travail qui doit être effectuée dans une journée donnée et la manière de mobiliser la main-d'œuvre pour atteindre l'objectif. Il s'agit de confier le projet approprié au bon groupe d'employés pour garantir une réalisation efficace du projet. Dans le même temps, il s'agit aussi de gérer les horaires de travail des employés pour assurer une productivité continue. Il est essentiel que les RH gèrent efficacement ces relations pour maintenir l'efficacité et la productivité de l'entreprise.
- vii. *Les relations de travail* : Des relations de travail cordiales sont essentielles pour maintenir des relations harmonieuses entre les employés sur le lieu de travail. Sur le lieu de travail, de nombreux employés travaillent ensemble pour atteindre un même objectif. Cependant, individuellement, chacun est différent des autres par ses caractéristiques. Il est donc naturel d'observer un écart de communication entre deux

employés. S'ils ne sont pas pris en compte, ces comportements peuvent détériorer les relations de travail dans l'entreprise. Il est donc crucial pour les RH de fournir des règles, des règlements et des politiques appropriés en matière de relations de travail. Ainsi, les employés disposent d'un cadre approprié dans lequel ils doivent opérer. Par conséquent, chaque employé sera au courant des politiques qui créeront un environnement de travail cordial et harmonieux. Une telle atmosphère de travail structurée et calme contribue également à améliorer les performances et à atteindre des objectifs plus élevés.

- viii. *L'engagement des employés et la communication* : L'engagement des employés est un élément crucial de toute organisation. Des niveaux d'engagement plus élevés garantissent une meilleure productivité et une plus grande satisfaction des employés. Une gestion efficace des activités liées à l'engagement des employés contribuera également à améliorer le taux de rétention des employés. La GRH est le bon agent qui peut gérer l'engagement des employés de manière transparente. Une communication et un engagement appropriés feront des merveilles pour les employés comme pour l'organisation. Plus les employés sont engagés, plus ils sont engagés et motivés.
- ix. *Réglementation en matière de santé et de sécurité* : Tout employeur doit obligatoirement respecter les réglementations en matière de santé et de sécurité établies par les autorités. Notre législation du travail oblige chaque employeur à fournir la formation, les fournitures, les informations essentielles pour garantir la sécurité et la santé des employés. Intégrer les règles de santé et de sécurité aux procédures ou à la culture de l'entreprise est la bonne façon de garantir la sécurité des employés. Intégrer ces règles de sécurité dans les activités de l'entreprise est l'une des fonctions importantes de la GRH.
- x. *Soutien personnel aux employés* : La GRH aide les employés lorsqu'ils rencontrent des problèmes personnels qui peuvent interférer avec le travail. En plus de s'acquitter de leurs responsabilités administratives, les départements RH aident également les employés dans le besoin. Depuis la pandémie, le besoin de soutien et d'assistance des employés a considérablement augmenté.
- xi. *Planification de la succession* : La planification de la succession est une fonction essentielle des GRH. Elle vise à planifier, contrôler et gérer le parcours de croissance des employés au sein des organisations. Ce qui se passe généralement, c'est que les employés prometteurs et brillants de l'organisation qui ont excellé dans leur rôle sont

triés sur le volet par leurs superviseurs et les RH, et leur parcours de croissance est développé.

- xii. *Les relations industrielles* : C'est généralement sur les chaînes de production et les unités de fabrication que cette fonction RH est la plus utilisée. Vous voyez, les syndicats existent dans les usines et les unités de fabrication. Et leur responsabilité est de veiller à la bonne volonté des travailleurs - en fait, ils se font toujours entendre et sont très directs à ce sujet.

1.2. Responsabilité Sociétale des Entreprises

La responsabilité sociale des entreprises (RSE), longtemps réservée aux grandes entreprises, est désormais un enjeu stratégique pour les organisations de toutes tailles, y compris les PME. Elle n'est pas un concept nouveau, même si elle cristallise une forte attention et fait l'objet de débats sur le plan conceptuel. Son appropriation ne fait pas l'unanimité et renvoie au flou conceptuel en termes de signification et de représentation (Pesqueux, 2011). L'évolution du contenu de la RSE traduit la dynamique des mutations environnementales des affaires et la cognition managériale qui situent le dirigeant de la PME au cœur de son entreprise. L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME passe par la compréhension de leur cognition managériale et l'analyse des environnements interne et externe qui permettent d'éclairer leur mode de décision. Pour y parvenir, il semble intéressant de préciser la notion de RSE.

La RSE, telle que définie par le *Livre vert* de la Commission européenne (2001, p. 8) est « *l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ». À ce titre, on la considère de plus en plus non seulement comme une variable stratégique de gestion des PME dans un contexte où l'État a reculé face à ses missions sociales et économiques, voire environnementales, mais également comme une réalité qui s'impose à tout type d'entreprise quelle que soit sa taille (Kambonako R., 2019). La RSE ne doit pas être considérée comme un phénomène de mode pour cette catégorie d'entreprises, car il est question de concilier les différents enjeux tant économique et financier, qu'environnemental et social. La RSE, qui est une traduction du développement durable (Gendre-Aegerter, 2008 ; Ben Boubaker-Gherib, 2009), est restée pendant longtemps l'apanage des grandes entreprises jusqu'à ce que certaines institutions, notamment l'Union européenne, le Programme de Nations-Unies pour l'Environnement PNUE, etc., démontrent que la PME est un acteur économique majeur dans le développement de la RSE. La PME ne fait pas l'objet d'une restriction spécifique en matière de RSE, et elle est tenue d'observer

les dispositifs règlementaires. Ceci dénote de sa capacité à apporter des solutions durables au développement en termes de progrès environnementaux ou sociaux au sens de Forget (2011).

Les premiers discours sur la RSE se sont formalisés dans les années 20, avec de nombreux dirigeants s'exprimant publiquement sur la question. Ces dirigeants philanthropes soutenaient l'idée que les entreprises ont une obligation de travailler pour l'amélioration du domaine social. Ils étaient motivés aussi bien par un véritable désir de bien faire que par leur propre intérêt comme par exemple l'augmentation de la production et la diminution des grèves et autres conflits (Smith, 2003).

C'est Howard Bowen qui, avec la publication en 1953 de son ouvrage « Social Responsibilities of the Businessman », fit entrer l'expression de Corporate Social Responsibility (CSR) dans l'ère moderne du management. On parle en français de responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Bien que l'expression de RSE se soit popularisée dans un ouvrage académique, il ne faut pas croire pour autant que le monde académique en est le précurseur. En effet, la société et les milieux d'affaires avaient déjà adoptée le concept dès la fin du XIXème siècle en raison de la croissance rapide des entreprises et de la séparation entre propriété et management (Acquier, Gond, 2005).

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est devenue, ces derniers temps, l'une des grandes préoccupations de nos sociétés et suscite un intérêt soutenu de la part des théoriciens, des chercheurs et des managers. Aussi, c'est un élément marquant de la stratégie des entreprises, nécessaire à leur image et parfois même à leur survie. Ce concept correspond à l'intégration d'objectifs sociaux dans l'organisation en plus de ceux économiques, ce qui inflige une pression croissante sur l'entreprise pour être conforme aux exigences et aux normes mondiales.

Le mouvement de la RSE n'aurait pas connu un tel développement au cours des dernières années s'il n'avait pas été enclenché, à travers le monde, par les actions convergentes de groupes et d'organisations porteurs à la fois de valeurs humanitaires et d'inquiétudes des sociétés civiles. Ces valeurs sont principalement le respect des droits humains sur les lieux de travail à travers le monde et la préoccupation d'échanges plus égalitaires dans le commerce international. Les inquiétudes portent essentiellement sur les changements climatiques et leurs conséquences sur l'environnement naturel, les demandes des consommateurs de plus en plus informés et exigeants et l'accentuation des inégalités sociales.

1.3.Lien entre GRH et RSE

Ce point a été inspiré par les travaux de Solène Neirinck (2019). Pour mieux réussir notre étude, il suffit d'établir sur le plan théorique, le lien entre GRH et RSE. Nous aborderons cela sous trois aspects :

1.3.1. Articulation de la GRH

Barthe et Belabbes (2016), ont défini la RSE comme « celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la réglementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié. »

Autrement dit, c'est développer les ressources humaines de son entreprise en répondant aux besoins du présent et en se préparant aux perspectives de développement, tout en regroupant ses salariés autour d'un sens commun en tenant compte des aspirations individuelles de chacun.

Il est important de préciser que la gestion des ressources humaines nécessite le respect de certaines obligations sociales qui incombent à l'entreprise. Adopter une démarche RSE n'est pas simplement satisfaire à ces obligations sociales mais aller au-delà des obligations légales imposées aux entreprises, afin de se rendre bénéfique pour l'ensemble de la société. L'entreprise ne fait preuve de véritable RSE qu'en débordant du cadre de la loi et parfois même en anticipant son évolution (Giuliano, 2012).

La GRH responsable peut s'articuler autour de trois leviers interreliés : l'équité, l'employabilité et l'effectivité (Paradas, 2012).

- *Promouvoir l'équité et la diversité* : Au-delà des obligations réglementaires, ils sont le garant du respect de l'égalité des chances, des droits et de la lutte contre les discriminations. L'équité réfère à un sentiment ou à une perception de justice par rapport à une situation donnée. Ce concept diffère de celui d'égalité, qui suggère plutôt une approche identique pour tous. Il s'agit dans un premier temps que la culture organisationnelle soit empreinte de tolérance et de respect. Un service RH responsable a le devoir d'accueillir, de former, de valoriser les collaborateurs de tous sexes, de tous âges, de toutes cultures en leur assurant les mêmes droits.
- *Développer l'employabilité* : Selon l'Organisation internationale du travail, l'employabilité est « l'aptitude de chacun à trouver et conserver un emploi, à progresser au travail et à s'adapter au changement tout au long de la vie professionnelle ». Développer l'employabilité consiste avant tout à mieux reconnaître les compétences des collaborateurs

pour les faire évoluer tout au long de leur vie professionnelle en pensant la notion de performance sur le long terme. L'objectif du service RH est donc de garantir à l'entreprise qu'elle puisse disposer en permanence des compétences en quantité et en qualité suffisantes pour réaliser ses objectifs et assurer sa pérennité.

- *L'effectivité* : Une préoccupation d'effectivité est essentielle dans une démarche de responsabilité sociale. L'effectivité obtenue en interne permettrait d'améliorer la satisfaction des parties prenantes extérieures. Par conséquent, la recherche de satisfaction des salariés devient primordiale. Dans une démarche de RSE il est important d'agir en allant au-delà des obligations légales, notamment en matière de santé et sécurité au travail, en améliorant les conditions de travail des salariés, en développant le concept de qualité de vie au travail, en luttant activement contre l'apparition des risques psychosociaux, ce qui ne se limite pas simplement pour l'entreprise à satisfaire à son obligation de résultat imposée par le Code du travail.

1.3.2. La GRH au service de la RSE

1.3.2.1. La direction RH : un acteur majeur dans la mise en place d'une démarche RSE

Attachée et limitée auparavant à la gestion du personnel dans le sens administratif du terme, la fonction des ressources humaines assure désormais le rôle d'interface entre la Direction et les autres services de l'entreprise en prenant en charge la communication interne et en agissant comme gestionnaire de ressources.

La Direction des ressources humaines est donc impliquée dans la conduite du changement, l'organisation du travail, la gestion des conflits et toutes autres actions organisationnelles pour améliorer la performance RH. Ses missions sont devenues transversales et se positionnent au cœur des activités stratégiques et opérationnelles de l'entreprise.

Recrutement et contrats de travail, politique de rémunération, lutte contre les discriminations, négociation collective et dialogue social, gestion de l'emploi et des compétences, prévention des risques du travail sont les principales activités qui dessinent aujourd'hui les contours de la gestion des ressources humaines.

1.3.2.2. Les obligations légales de la GRH en faveur de l'action sociale

L'institutionnalisation de la fonction RH a fait entrer en son sein des obligations légales portant sur des sujets RSE. En revanche, il est important de préciser que se contenter de respecter la loi en matière sociale, environnementale ou tout autre domaine n'est pas une preuve de responsabilité,

mais une démarche simplement législative (De Menthon, 2011). L'entreprise ne fait preuve de véritable RSE qu'en débordant du cadre de la loi et parfois même en anticipant son évolution (Giuliano, 2012), c'est pourquoi en raison du durcissement des lois, la RSE évolue constamment.

1.3.2.3. La RSE au service de la GRH

a. Performance sociale et performance financière de l'entreprise

Selon la vision libérale de Friedman, la prise en compte de la responsabilité sociale des entreprises implique des coûts financiers supplémentaires provoquant, ainsi, un désavantage compétitif (Friedman, 1970).

Il existe une version plus neutre, celle de McWilliams et Siegel (2001) qui proposent un modèle d'offre et de demande de responsabilité sociale. L'équilibre du marché annulerait donc les coûts mais aussi les profits générés successivement par l'offre de « responsabilité sociale ».

L'entreprise court un vrai risque à négliger les enjeux de responsabilité sociale, tant le coût peut en être pénalisant car, aujourd'hui, la performance n'est plus seulement économique ou financière, mais également sociale et environnementale. « L'entreprise qui n'intègre pas ces différentes dimensions risque de se priver d'opportunités pour se faire référencer auprès de ses clients, voire de freiner son développement. A contrario, un engagement RSE marqué lui permettra de prévenir un grand nombre de risques, évitant ainsi d'éventuelles dépréciations. »

En conclusion, la responsabilité sociale peut apporter un véritable intérêt à l'entreprise notamment au niveau des ressources humaines.

b. Les avantages de la RSE sur les ressources humaines

La mise en place de mesures en faveur de la protection de l'environnement permet de réduire certains coûts en adoptant des mesures simples, notamment réduire sa consommation d'électricité en modifiant le type d'ampoules, réduire sa consommation de papier en limitant les impressions ou en favorisant le recto/verso ou mettre en place un système de gobelets réutilisables pour les fontaines à eau. D'autre part, l'engagement social permet de bénéficier de nombreux avantages en faveur de la gestion des ressources humaines.

2. Résultats

2.1. La REGIDESO

Après la création de la société de distribution d'eau de Léopoldville, en novembre 1929, une société congolaise à responsabilité limitée « S.C.R.L » qui avait son siège à Bruxelles, le ministre belge des colonies institua en 1930, la première ébauche de ce qui allait devenir la REGIDESO, en instituant une Régie de Distribution d'Eau potable de Boma, Matadi, Mbandaka et Kisangani. Plus tard, en septembre 1934, la régie de distribution d'eau de la colonie devient « Distribution d'eau et d'électricité du Congo-Belge et du Rwanda – Burundi » avec comme siège à Liège en Belgique.

C'est en 1966 sur l'ordonnance-loi n°66-460 du 25 août 1966 portant création, sous une nouvelle forme, la Régie de Distribution d'Eau et d'Electricité de la RDC, le siège est alors transféré à Kinshasa. Et, c'est en 1972 que les nationaux reprirent la gestion jusqu'à ce jour. Son objet est la production et la distribution d'eau potable à travers toute l'étendue de la RDC. Elle est placée sous tutelle technique du ministère de l'énergie, tandis que son administration sous le ministère du Portefeuille.

2.2. Méthodologie

Ce travail est axé sur la technique d'enquête pour la collecte des données primaires. Celle-ci est faite sur base d'un questionnaire soumis aux agents de la REGIDESO MATADI. L'enquête s'est déroulée du 3 novembre 3 décembre 2025 auprès de 80 agents. Nous avons fait un questionnaire de 17 questions.

Notre étude s'est focalisée plus sur la REGIDESO Kongo central ville de Matadi pour la période allant de janvier 2025 au juillet 2025.

Après la collecte de données, le tableur Excel nous a servi dans le calcul des données.

2.3. Analyse des résultats

2.3.1. La perception de la RSE par les agents de la REGIDESO

a) Les caractéristiques de la population étudiée

Tableau N°1 : Répartition des âges de la population

| Age | fi | fi% |
|-----------------|--------------|---------------|
| Moins de 25 ans | 12,00 | 15,00 |
| 26 - 35 ans | 16,00 | 20,00 |
| 36 - 49 ans | 24,00 | 30,00 |
| 50 ans et plus | 28,00 | 35,00 |
| Total | 80,00 | 100,00 |

Source : Notre enquête

Tableau N°2 : Ancienneté de la population étudiée

| Age | fi | fi% |
|----------------|--------------|---------------|
| Moins d'1 an | 5,00 | 6,00 |
| 1 - 5 ans | 15,00 | 19,00 |
| 5 - 10 ans | 20,00 | 25,00 |
| 10 - 20 ans | 30,00 | 38,00 |
| 20 ans et plus | 10,00 | 12,00 |
| Total | 80,00 | 100,00 |

Source : Notre enquête

35% des agents enquêtés de la REGIDESO Matadi ont plus de 50 ans. 65% ont déjà dépassé 35 ans d'âge. 50% travaillent à la REGIDESO depuis plus de 10 ans et 6% ont une ancienneté de moins d'une année, c'est-à-dire récemment engagés.

b) Comment est perçue la RSE ?

Pour la question « Selon vous, la RSE serait... ? » les gens ont répondu de plusieurs façons. La majorité des personnes associe la RSE au renforcement de la satisfaction au travail et à l'identification des salariés aux valeurs de l'entreprise, à la maîtrise des risques sur l'environnement mais aussi à une démarche qualité. En revanche, 1 personne sur 80 c'est à dire seulement 1,25 % de l'effectif considèrent la RSE comme une contrainte.

Tableau N°3 : Axe du triptyque RSE sur lequel l'entreprise devrait se pencher en priorité

| Axe | fi | fi% |
|---------------|--------------|---------------|
| Social | 46,00 | 57,00 |
| Economique | 22,00 | 27,00 |
| Environnement | 12,00 | 16,00 |
| Total | 80,00 | 100,00 |

Source : Notre enquête

D'après l'enquête, pour 57% des enquêtés, l'entreprise devrait se pencher en priorité sur l'axe social du triptyque de la RSE. 272% pensent que la direction doit s'investir le plus dans Le domaine économique et 16% pensent que l'entreprise doit se pencher sur l, environnement.

Tableau N°4 : Moyenne des notes sur 10 du niveau d'implication RSE selon différents domaines

| Domaines | Note sur 10 |
|-------------------------|-------------|
| Le bien-être au travail | 3,00 |
| Le management | 4,00 |
| Les ressources humaines | 5,00 |
| Environnement | 1,00 |

Source : Notre enquête

En moyenne, la note de 5 sur 10 a été donnée pour le niveau d'implication du service des ressources humaines en termes de RSE au sein de la REGIDESO. Par contre, une note sur 10 en moyenne pour l'environnement. Sachons que 65% des collaborateurs ne se sentent pas mis à contribution dans les démarches RSE de l'entreprise et 52% souhaiteraient l'être davantage. Parmi eux, 19% le souhaitent dans le but de faire progresser l'entreprise et 16% afin de pouvoir proposer des idées.

c. *La communication interne*

82% des personnes interrogées ne connaissaient pas la RSE avant de répondre au questionnaire. C'est le cas pour 66% des collaborateurs qui ont entre 36 et 49 ans contre 75% pour les plus de 50 ans. On ne constate pas vraiment de lien avec l'âge, car c'est également le cas pour 61% des moins de 25 ans. 85% des personnes interrogées pensent que l'entreprise ne réalise pas d'actions en faveur de la RSE.

Le niveau d'information à propos des actions en faveur de la RSE mises en place par l'entreprise recueille la note de 0,6 sur 5. Les collaborateurs ne s'estiment donc pas suffisamment informés.

Tableau N°5 : Les différents modes d'information à privilégier

| Mode d'information | fi | fi% |
|----------------------------------|-------|--------|
| Site internet | 4,00 | 5,00 |
| Sensibilisation par les managers | 44,00 | 55,00 |
| Intranet/e-mail | 10,00 | 12,00 |
| Bronchure/dépliants | 6,00 | 8,00 |
| Ateliers/découvertes | 14,00 | 17,00 |
| Ne souhaite pas être informé | 2,00 | 3,00 |
| Total | 80,00 | 100,00 |

Source : Notre enquête

Les canaux de communication qui seraient à privilégier d'après l'enquête sont la sensibilisation par les managers (55%) et les ateliers qqde découvertes (17%). En revanche, 2% des personnes ne souhaitent pas être informées.

d) La RSE et la motivation des salariés

Le peu de gens qui ont une connaissance sur la RSE affirme à 33% permet d'augmenter la motivation des travailleurs et une implication dans leur travail. Cela semble avoir plus d'impact sur les femmes, en effet, 56% affirment qu'une entreprise engagée augmente leur motivation et leur implication au travail contre 52% des hommes.

La RSE augmente moins la motivation des plus de 50 ans, 45% d'entre eux ont répondu « non » à la question : « Une entreprise engagée dans des actions de RSE augmente-t-elle votre motivation et votre implication dans votre travail ? », contre seulement 32% pour la catégorie « entre 26 et 35 ans ».

e) Un critère de choix

Tableau N°6 : Niveau d'importance de l'engagement responsable d'une entreprise lors d'une recherche d'emploi

| Niveau d'importance | fi | fi% |
|---------------------|--------------|---------------|
| Prioritaire | 16,00 | 20,00 |
| Assez | 31,00 | 38,00 |
| Peu | 22,00 | 28,00 |
| Pas du tout | 11,00 | 14,00 |
| Total | 80,00 | 100,00 |

Source : Notre enquête

Lors d'une recherche d'emploi, une entreprise socialement responsable est un critère de choix « prioritaire » pour 20% des interrogés et « assez prioritaire » pour 38% d'entre eux. En revanche, pour 14% des personnes cela n'a aucun impact sur leur recherche d'emploi.

2.3.2. Les freins et améliorations possibles pour une démarche RSE effective

2.3.2.1. Les limites de la démarche RSE actuelle

a) Les freins perçus par le service RSE

A la REGIDESO, Il n'y a pas de service ou de référent RSE. D'après les informations reçues, il y a plusieurs facteurs qui font obstacles : - Problème d'expertise et de connaissance RSE ; - Manque de financement pour l'élaboration des projets RSE.

b) Difficulté de mettre en place le télétravail

De nos jours, le télétravail est devenu une priorité des politiques RSE en raison de son impact positif aussi bien sur le bien-être des salariés que sur l'environnement.

D'après l'enquête de l'Obergo : « Impact du télétravail 2018 », il permettrait aux salariés de gagner en qualité de vie en réduisant le stress et la fatigue liés aux déplacements et aux nuisances sonores sur le lieu de travail. En envisageant cette solution, même partiellement, il rend possible une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

Le télétravail est aussi bénéfique pour l'entreprise. En effet, il permet de baisser certains coûts liés au poste de travail dans les locaux de l'entreprise, d'améliorer la productivité des salariés et de réduire l'absentéisme.

Malgré cela, nous remarquons, une absence de télétravail.

2.3.2.2. Les améliorations à envisager

En fonction des résultats de l'enquête et des échanges que nous avons pu avoir avec la Responsable du service qui gère la partie RSE, certaines améliorations sont, à notre avis, à envisager.

a) Améliorer la communication interne

Premièrement, il serait judicieux d'améliorer la communication interne autour du sujet car 82% des agents ne connaissent pas le concept avant de répondre au questionnaire et 90% d'entre eux pensent que l'entreprise ne réalise pas de démarches RSE. Il est également ressorti que la plupart des collaborateurs se sent mal informé sur les actions qui sont mises en place.

La méthode d'information généralement utilisée est les messages des managers par envoi de courriels aux responsables, chargés par la suite de transmettre l'information dans leur service et la publication de post sur le réseau social de l'entreprise.

Le réseau social d'entreprise peut être un outil effectif au service de la démarche RSE en dynamisant le dialogue social et mobilisant les collaborateurs autour de projets concrets. La REGIDESO dispose d'un réseau social interne d'entreprise.

b) Améliorer l'organisation

Comme évoqué précédemment dans la première partie, la fonction RH s'est démontrée être un acteur majeur dans la mise en place d'une démarche RSE effective. C'est pourquoi il est important que le service RH de l'entreprise s'implique davantage dans la démarche en intégrant au quotidien dans sa gestion le concept de GRH responsable et en s'associant avec le service Qualité qui, actuellement, gère seul la partie RSE.

Ensuite, nous avons pu constater que 85% des agents ne se sentent pas impliqués dans la démarche RSE de l'entreprise et 72% souhaiteraient l'être davantage. À cet égard, nous devrions impliquer l'ensemble du personnel en collectant leurs idées et leurs avis afin de satisfaire au mieux toutes les parties prenantes de l'entreprise.

S'appuyer sur le savoir-faire et la connaissance des agents en lançant un projet d'entreprise autour de la mise en œuvre de la RSE permettrait à la REGIDESO Nord de devenir autonome dans la construction de sa démarche et d'en faire un véritable projet fédérateur et mobilisateur.

Pour finir, il faudrait allouer un véritable budget annuel RSE afin de pouvoir organiser et prévoir de manière pérenne les différentes actions possibles à mettre en place.

Conclusion

Cette recherche avait pour ambition de connaître le rôle que les ressources humaines jouent dans le déploiement de la RSE.

Il est vrai que la fonction RH ne pourra porter à elle seule tout le poids de la RSE, car elle ne couvre pas entièrement la partie économique et environnementale. En revanche, grâce à sa position stratégique et transversale nous avons constaté que la direction des ressources humaines est à même de pouvoir amener et superviser ce changement organisationnel de par la formation et la communication mais également en raison des enjeux similaires qui animent aussi bien la GRH que le volet social de la RSE.

Néanmoins, nous avons également observé que même si le lien entre performance sociale et performance financière est difficilement mesurable, la RSE se révèle être, à son tour, un réel levier d'amélioration pour la GRH.

Nous avons constaté que ces recherches nous a permis d'établir l'existence d'un lien entre GRH et RSE ces deux sont en interrelation et interaction.

Enfin, nous avons réalisé qu'au sein de la RAGIDESO les attentes réelles des agents en matière de RSE. L'analyse et les préconisations tirées de cette étude offre la possibilité à la REGIDESO d'envisager, en toute connaissance de cause, les améliorations qu'elle souhaite mettre en place.

BIBLIOGRAPHIE

- Barthe N. et Belabbes K. (2016), « La GRH socialement responsable : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE », *Management & Avenir*, n°83, p. 95-113.
- Ben Boubaker-Gherib, J. (2009). De l'efficacité des systèmes incitatifs pour l'engagement des entreprises dans le DD : cas des entreprises tunisiennes. *Actes du colloque Énergie, changement climatique et développement durable*. Université de Tunis El-Manar, 15-17 juin.
- Brabet J., et alii. (1993). *Repenser la GRH*, Paris, Economica, p.224.
- De Menthon S., « La Responsabilité Sociale des Entreprises », septembre 2011, Rapport de la Mission confiée à Sophie de Menthon par Monsieur Xavier Bertrand Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé.
- Forget, V. (2011). La RSE : une stratégie profitable pour les PME ? *Symbiose*, (1).
- Friedman M. (1970), « The social responsibility of business is to increase its profits », *New York Times Magazine*, September, 13, p. 32-33, 122, 124, 126.
- Gendre-Aegerter, D. (2008). *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive* (thèse de doctorat). Fribourg, Université de Fribourg.
- Giuliano R. (2012), « Performance financière versus responsabilité sociale dans le secteur cimentier : le cas d'Eternit, une entreprise belge », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 257, p. 13- 22.
- Kambonako D-R. (2024). Pratique de gestion des ressources humaines dans des associations sans but lucratif confessionnelles locales. Etudes des cas des églises de la ville de Matadi, in *Revue congolaise de gestion*, CRIGED, Kinshasa, pp. 2-28.
- Kambonako D-R. (2024). *Cours inédit de GRH*, ISPT, 2^e licence.
- McWilliams A. et Siegel D. (2001), « Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°1, p. 117-127.
- Neirinck S. (2019). *Le rôle de la fonction RH dans la mise en place d'une démarche RSE*, Mémoire de fin d'études, M2 AES Droit et Économie des Ressources Humaines, Université de Lille.

- Paradas A. (2012), « Chapitre 5. Intégrer la RSE dans la GRH et l'organisation de la PME », *RSE et Développement Durable en PME*, p. 89-113.
- Pesqueux, Y. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu. *Innovations*, (34), 37-55.
- Sekiou L. (2021). *Gestion du personnel*, les éditions d'organisation, Paris, p.3.