

Table des matières

Partie I : Introduction générale

| | |
|---|---|
| Chapitre I : Concepts et définitions de la Responsabilité Social de l'Entreprise (RSE) | 1 |
| Section 1 : Concept de la RSE | 1 |
| Section 2 : Définition de la RSE | 1 |
| Chapitre II : Les enjeux de la RSE et la relation entre la performance sociale et financière | 2 |
| Section 1 : Les Enjeux de la RSE | 2 |
| a. Pour les Salariés : | 2 |
| b. Pour les entreprises | 3 |
| Section 2 : La relation entre la performance sociale et financière | 4 |

Partie II : Présentation

| | |
|---|----|
| Chapitre I : Valeo dans le monde et la stratégie des 5axes | 6 |
| Section 1 : Valeo dans le monde : | 6 |
| Les valeurs de Valeo : | 7 |
| Section 2 : Valeo Ben Arous (VBA): | 7 |
| Chapitre II : Présentation de la méthodologie 5 axes | 10 |
| Section 1 : L'axe Implication du Personnel (IP) | 12 |
| Section 2 : Les critères d'évaluation de l'implication du personnel | 12 |
| Chapitre III : La norme SA8000 | 16 |
| Section 1 : Définition et avantages de la norme SA 8000 | 16 |
| a. Définition : | 16 |
| b. Avantages de l'application de la SA8000 : | 16 |
| Section 2 : Exigences de la norme SA 8000 version 2014 | 17 |
| Section 3 : Le processus d'audit de SA8000 : | 20 |

Partie III : Etude de l'existant

| | |
|--|----|
| Chapitre I : Score de Valeo Ben Arous et les indicateurs Implication du personnel | 22 |
| Section 1 : Diagnostic IP et le score de Valeo Ben Arous | 22 |



| | |
|--|-----------|
| Section 2 : Les Indicateurs Implication du personnel de Valeo Ben Arous..... | 24 |
| Chapitre II : Le lien entre les actions SA8000 et le référentiel Valeo V5000 | 27 |
| Section 1 : Les actions mise en place dans le cadre d'une démarche SA8000..... | 27 |
| Section 2 : Le lien entre le référentiel V5000 et la norme SA8000IP..... | 41 |
| Chapitre III : L'impact de la démarche SA8000 | |
| Section 1 : L'impact de la démarche SA8000 sur le résultat de l'audit Implication du personnel | 42 |
| Section 2 : L'impact de la démarche SA8000 sur les indicateurs Implication du personnel de Valeo Ben Arous . | 43 |
| Conclusion | |
| Bibliographie | |
| Webographie | |

Table des figures

| | |
|---|----|
| Figure 1 : La présence mondiale du Groupe Valeo..... | 6 |
| Figure 2 : Les principaux clients de VBA | 8 |
| Figure 3 : L'organigramme de site VBA..... | 9 |
| Figure 4 : L'organisation de la direction Ressources Humaines | 9 |
| Figure 5 : Les 5 axes Valeo | 10 |
| Figure 6: Le classement du score IP de VBA dans le monde..... | 24 |
| Figure 7 : Le nombre des PA | 26 |
| Figure 8: Les indicateurs IP après la démarche SA8000 | 46 |

Table des Tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Rapport de nombre total des points conformes par rapport aux exigences roadmap | 23 |
| Tableau 2 : L'absentéisme en 2018 | 24 |
| Tableau 3 : Le turnover en 2019..... | 25 |
| Tableau 4 : Le nombre des accidents du travail | 25 |
| Tableau 5 : Lien entre le référentiel et la norme..... | 41 |
| Tableau 6 : L'impact de la démarche SA8000 sur l'axe IP | 42 |
| Tableau 7 : Taux d'absentéisme après la démarche SA8000 | 44 |
| Tableau 8 : Taux Turnover après la démarche SA8000 | 44 |
| Tableau 9 : Le nombre des accidents de travail après la démarche SA8000 | 45 |

Partie I : Introduction

Dans cette partie nous commençons par un chapitre introductif consacré au concept de la responsabilité sociale des entreprises de ses origines à nos jours. Nous établirons par la suite la définition de la responsabilité sociale au jour d'aujourd'hui.

Chapitre I : Concepts et définitions de la Responsabilité Social de l'Entreprise (RSE)

Section 1 : Concept de la RSE

Depuis des années, nous trouvons des études menées sur les conditions de travail. La responsabilité sociale des entreprises n'est pas une nouveauté en soit. Pourtant l'écrit formel de la responsabilité sociale provient pratiquement du 20^{ème} siècle principalement à partir du 1950.

Dans ce sujet, Bowen proclame que la volonté de responsabilité sociale des entreprises est un moyen pratique pour résoudre des problèmes économiques et atteindre les objectifs économiques visés. (Roeck, 2013)

Section 2 : Définition de la RSE

La RSE est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques par les entreprises dans leurs activités économiques. Le premier référentiel sur ce sujet est la norme SA 8000. Il fait référence aux conventions de l'Organisation International de Travail (OIT), à la déclaration universelle des droits de l'homme et à la convention des Nations Unies pour les droits de l'enfant. Ce référentiel exige le respect de 8 critères (travail des enfants, santé et sécurité, droit à la négociation collective...) et la mise en place d'un système de management, qui inclut la notion d'échange avec les parties prenantes, basé sur l'amélioration continue.

Chapitre II : Les enjeux de la RSE et la relation entre la performance sociale et financière

L'évolution de l'économie mondiale et le phénomène de mondialisation amènent les entreprises à prendre en compte les impacts éthiques et sociaux de leurs politiques et de leurs activités. En adoptant une approche responsable, les entreprises donneront confiance à leurs partenaires : clients, investisseurs, consommateurs, collectivités locales... Des sujets tels que le travail des enfants, le travail forcé, le temps de travail, le dialogue social, le harcèlement ou la discrimination doivent être des préoccupations prises en compte par l'entreprise en interne comme dans ses relations avec sa chaîne d'approvisionnement. Dans ce contexte, la certification de la maîtrise de la responsabilité sociale prend toute son importance et apporte de la crédibilité à l'engagement de l'entreprise.

La meilleure solution est la mise en place d'un système management de la responsabilité sociale selon la norme SA8000.

L'entreprise joue un rôle social de premier ordre, que ce soit vis-à-vis de ses salariés ou vis-à-vis de la société dans son ensemble.

Section 1 : Les Enjeux de la RSE

a. Pour les Salariés :

- Respect du droit Humain

Une entreprise socialement responsable s'engage vis-à-vis de la société à respecter les droits humains des salariés et des consommateurs.

Il s'agit d'être vigilant sur le respect des droits de l'homme et dans le cadre de fournisseurs et sous-traitants implantés dans des pays émergents ou en voie de développement notamment vis-à-vis de l'interdiction du travail des enfants.

- Conditions du travail

A l'instar du stress au travail qui devient le fléau de l'entreprise, la démarche RSE vise à aller au-delà de la réglementation pour **favoriser les relations** et les ambiances sereines au travail.

- Motivation des salariés

La démarche RSE a pour but de fédérer et d'**ouvrir le dialogue avec les salariés** afin de les motiver dans leur travail. De fait, l'entreprise les fidélise et en retire des bénéfices économiques directs. Elle octroie au salarié sa juste rémunération avec des dispositifs d'intéressement et des répartitions de bénéfices entre actionnaires, investisseurs et salariés.

- Egalité

L'objectif est l'interdiction de toute forme de discrimination, y compris à l'embauche.

Des labels attestent les pratiques en matière d'égalité homme-femme et de l'engagement des entreprises en matière de prévention des discriminations, d'égalité des chances et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines (Label Egalité, Label diversité)

b. Pour les entreprises

Evidemment l'engagement dans la RSE implique des coûts, et les retours sur investissement sont à long terme, mais certaines entreprises s'y engagent parce qu'elles y voient un certain avantage compétitif en plus de l'aspect éthique. (Branco & Rodrigues, 2006)

La RSE ne s'intéresse pas qu'aux dimensions sociale et environnementale de l'activité des entreprises, elle est aussi au cœur de l'activité économique des entreprises, et notamment de leurs relations avec clients et fournisseurs.

- Capital immatériel

C'est la capacité d'une entreprise à générer des profits qui fait sa valeur monétaire. Or, un certain nombre de facteurs n'apparaissent pas au bilan comptable : c'est le cas notamment de la compétence et de la motivation des collaborateurs, de la fiabilité des clients, des partenaires et du système d'information, de la valeur de la marque et de l'attitude des actionnaires.

- La RSE Pour investir dans ce capital immatériel

En économie postindustrielle, ce capital représente jusqu'aux 4/5 de la valeur d'une entreprise. La RSE permet d'investir dans ce capital immatériel. Ne pas pratiquer la RSE, c'est courir le risque de dégrader les deux tiers de la valeur de son entreprise. Ne pas pratiquer la RSE, c'est créer de la pauvreté et causer à terme l'appauvrissement de l'organisation elle-même.

- La RSE, responsable et rentable de progression

Même et peut-être surtout en temps de crise, la RSE est un enjeu stratégique et un axe de progrès. A chaque organisation ses leviers mais elle devra dans tous les cas évaluer la valeur de son capital immatériel et proposer une offre responsable, réduire sa consommation, les risques qu'elle prend et les externalités négatives qu'elle génère : prendre des décisions responsables et rentables pour croître.

Au final, une démarche RSE rime davantage avec performance économique qu'avec dépenses supplémentaires.

- ⇒ Maintenant que nous avons une idée plus claire sur le concept et les enjeux de la responsabilité sociale des entreprises, intéressons-nous aux différentes études portant sur la relation entre la performance sociale et financière

Section 2 : La relation entre la performance sociale et financière

Suite à une grande étude menée conclut qu'il ne faut pas voir la relation performance financière-Sociale comme un trad-off mais que l'un et l'autre peuvent être considérés comme la cause et la conséquence tel un cercle vertueux. (Marc, Sara L, & Frank L, 2003)

Nous retiendrons notamment que l'auteur voit un effet de la performance sociale sur la performance financière grâce à la réputation et le goodwill de la firme.

Margolis et ses collaborateurs ont également réalisé une méta-analyse sur la relation performance sociale et financière. Ils ont trouvé un effet globalement positif mais faible. (Margolis, 2007)

Selon Barnett la RSE est investissement dans le bien-être social qui augmente la performance financière de l'entreprise en gonflant ses revenus ou en diminuant ses coûts. Mais il concède que le mécanisme n'est pas toujours clair. Il souligne que cette influence de la RSE sur la

performance financière se fait tout d'abord par le renforcement de la relation avec les parties prenantes. Il explique la différence de l'effet de la RSE sur les « return » financiers suivant les entreprises par la capacité d'influence sur les parties prenantes de la firme (SIC en anglais pour stakeholder influence capacity). Elle se définit comme suite : « SIC est la capacité de la firme d'identifier, d'agir et de profiter des opportunités pour consolider ses relations avec les parties prenantes à travers la RSE ». (Barnett, 2007)

C'est pourquoi, il a conclu que l'influence de la RSE sur la performance dépend de l'attitude et du comportement des parties prenantes envers les actions RSE.

Les travaux de De Roeck, qui se base sur les publications de Bhattacharya et ses collaborateurs ainsi que sur la théorie des parties prenantes de Lee (2008), rejoint Barnett dans ses conclusions, en disant que les bénéfices des différents retours sur investissements de la RSE sont influencés par la capacité de ces initiatives RSE à consolider la qualité de la relation entre l'organisation et ses parties prenantes.

En prenant en compte ces dernières, que nous allons à travers ce mémoire, identifier l'impact d'une politique de responsabilité sociétale sur une entreprise et sa performance financière

⇒ A travers ce mémoire, nous avons décidé de nous focaliser sur l'une des parties la plus importante de celle-ci, à savoir les employés. Ce choix se justifie par le rôle capital que tiennent les employés dans l'entreprise. En étudiant leurs comportements et attitudes, nous sommes plus à même à comprendre toute l'impact d'une politique de responsabilité sociétale sur une entreprise et sa performance.

Quel rôle peut jouer la RSE dans la motivation, Implication et la fidélisation du personnel ? et comment peut-elle améliorer les indicateurs de performance de l'entreprise.

Partie II : Présentation

Dans cette partie, nous procédons à une présentation générale du groupe Valeo. Nous allons présenter le groupe dans le monde, sa création, son évolution, sa stratégie et l'organisation de ses activités suivie d'une présentation de Valeo Ben Arous, lieu de l'élaboration du stage.

Chapitre I : Valeo dans le monde et la stratégie des 5axes

Section 1 : Valeo dans le monde :

Valeo est un équipementier automobile, leader dans son domaine au niveau mondial. Il propose des systèmes et équipements innovants permettant la réduction des émissions de CO₂ et de développement de la conduite intuitive. Il fournit également des pièces de rechange aux constructeurs automobile et aux acteurs du marché du rechange indépendant.

En Mars 2019, Valeo emploie 113600 personnes dans 33 pays avec 186 sites de production, 59 centres de recherche et développement et 15 plateformes de distribution.



Figure 1 : La présence mondiale du Groupe Valeo

Les valeurs de Valeo :

Selon Reynaud et Richebé (2011) les valeurs occupent indéniablement une place centrale dans les discours, communications écrites et déclarations qui accompagnent les décisions prises dans les entreprises et, plus largement, leur politique générale et leurs stratégies.

Les valeurs de Valeo sont les suivantes :

- **L'ETHIQUE**, Considérer chacun avec respect, se conformer à des pratiques commerciales éthiques et adopter une conduite professionnelle irréprochable.
- **TRANSPARENCE**, dans nos relations en interne et en externe, partager l'information.
- **LA RESPONSABILISATION** des engagements, des personnes et de l'environnement.
- **LE PROFESSIONALISME**, en se conformant aux normes établies, en justifiant ses propos avec des données...
- **LE TRAVAIL D'EQUIPE** s'entraider, générer des synergies entre les équipes.

Ce système de valeurs a été mis en place au sein de groupe Valeo, il s'agit alors des valeurs créées pour une culture occidentale et un contexte de travail différent de celui de la Tunisie.

Section 2 : Valeo Ben Arous (VBA):

- **Description du site :**

Le site de VBA est installé depuis l'année 2000. Il compte environ 1753 salariés : 1450 d'entre eux représentent la main d'œuvre directe de l'entreprise. En fabriquant 26 millions d'unités en fin 2017 l'entreprise a pu atteindre 115 millions d'euros de chiffres d'affaire.

VBA fait l'assemblage des différents modules que nous trouvons à l'intérieur de la voiture et qui aident au confort du conducteur.

Le site est certifié OHSAS 18001, ISO 14001, ISO 16949 depuis 2002 et a obtenu la certification Top Employer successivement depuis l'année 2014 jusqu'à 2019.

La figure ci-dessous illustre les différents clients de Valeo Ben Arous :



Figure 2 : Les principaux clients de VBA

- **Domaines d'activités :**

Valeo Ben Arous possède une forte expertise qui couvre deux principales gammes de produits comme suivant :

1. Interior Switch and Controls (ISC) et compte deux activités : Les switches (les commutateurs et régulateurs désignant les lève-vitres, le réglage lumière, le réglage rétroviseur, le régulateur de vitesse...) et les contrôles panels.
2. Top Column Module (TCM) ou les modules haut de colonne désignant la commande sous volant, la commande de direction, les commandes radio et les manettes d'éclairage et d'essuyage.

- **L'organisation du site :**

Le site de Ben Arous possède une hiérarchie bien structurée, basée sur la coopération entre les différents services tout en gardant l'autonomie de chaque département.

La figure suivante illustre l'organigramme succinct de l'entreprise.

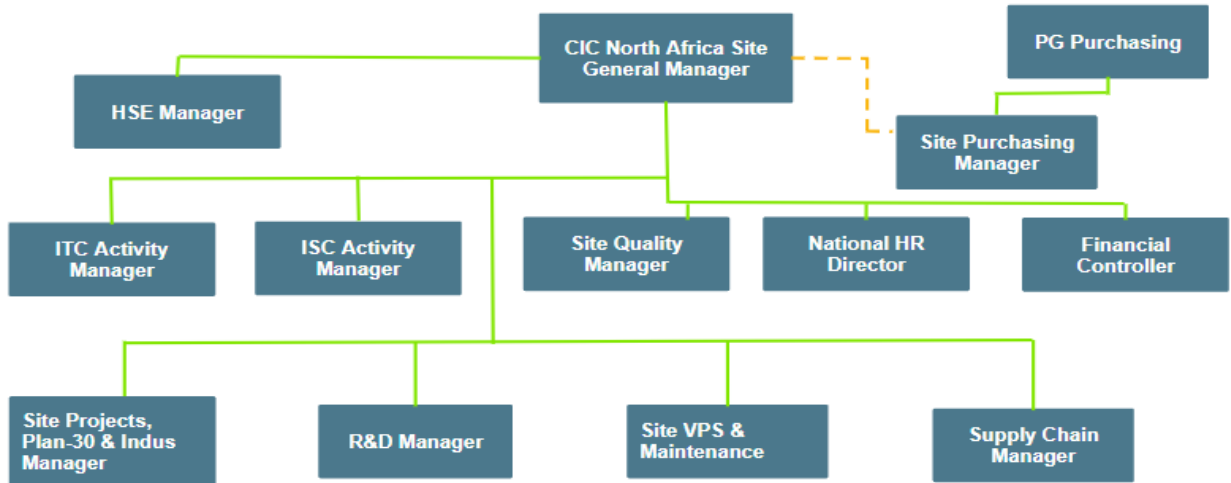


Figure 3 : L'organigramme de site VBA

• **Le service des Ressources Humaines :**

Le département des ressources humaines (RH) à Valeo Ben Arous est large. Dirigé par le directeur des ressources humaines, il est composé de six pôles :

- Le pôle administratif.
- Le pôle paie.
- Le pôle de recrutement
- Le pôle développement RH.
- Le pôle de la formation, de gestion des stages et Implication du personnel et communication interne.
- Le pôle service généraux

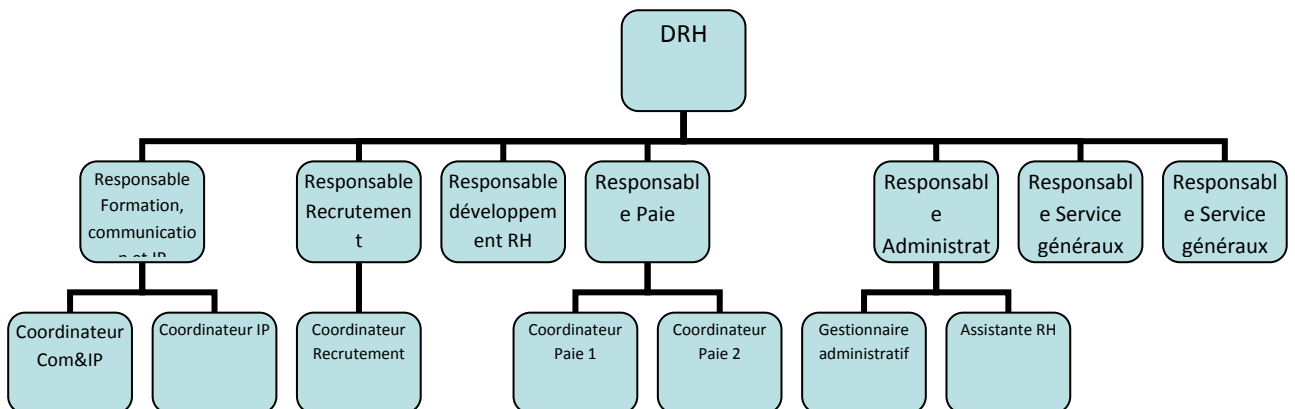


Figure 4 : L'organisation de la direction Ressources Humaines

Chapitre II : Présentation de la méthodologie 5 axes


Pour assurer la satisfaction du client en termes de coût, qualité et délai, Valeo développe et applique une stratégie 5 axes. Cette stratégie est fondée sur l'amélioration continue et « le bon du premier coup ».





Voici une figure récapitulative des différentes stratégies Valeo :



Figure 5 : Les 5 axes Valeo

Cette stratégie est une arborisation composée par :

- 
 L'implication du personnel : elle consiste à reconnaître les compétences du personnel, à les renforcer en ayant recourt à la formation et en donnant les moyens d'exercer des responsabilités.

-  Le système de production Valeo (SPV) : Il est destiné à améliorer la productivité et la qualité des produits et systèmes.
-  Le développement produit : Il permet de concevoir des produits innovants, faciles à fabriquer, de qualité et au meilleur coût tout en réduisant les délais de développement.
-  L'intégration des fournisseurs : Elle permet de bénéficier de la capacité d'innovation des fournisseurs, de développer avec eux des plans de productivité.
-  La qualité totale : Pour répondre aux attentes des clients en termes de qualité des produits et des services, la qualité totale est exigée par le groupe.

Cette Méthodologie est soumise à un référentiel appelé V5000.

Une grille d'évaluation est appliquée sur chaque axe pour mesurer le degré de conformité d'un tel site à la stratégie 5 axes.

Un classement est élaboré mensuellement afin de mesurer le niveau de conformité du site par rapport au référentiel V5000.

Section 1 : L'axe Implication du Personnel (IP)

Nous allons s'intéresser à l'axe Implication du Personnel qui englobe les différents volets de la fonction Ressources Humaines. Le score de Valeo Ben Arous est faible comparé aux autres sites Valeo. D'où notre point de départ.



Section 2 : Les critères d'évaluation de l'implication du personnel

Cet axe est composé de 6 Roadmaps :

IP01 : Prévenir et résoudre les problèmes de sécurité et d'ergonomie (Annexe 2-1/6)

IP02 : Le bien-être au travail (Annexe 2-2/6)

IP03 : Responsabiliser les managers et leurs équipes (Annexe 2-3/6)

IP04 : Assurer une communication interne optimale (Annexe 2-4/6)

IP05 : Développer les compétences par la formation (Annexe 2-5/6)

IP06 : Fournir une reconnaissance et des feedbacks à tous les employés (Annexe 2-6/6)

IP01 : Prévenir et résoudre les problèmes de sécurité et d'ergonomie

- **Objectif :**

Le premier objectif de Valeo est assurer un environnement de travail sûr et ergonomique.

La première étape de la méthodologie est la prévention. Il est essentiel de définir un budget pour les actions de sécurité et d'ergonomie.

La roadmap comprend 5 domaines :

- Assurer un lieu de travail sûr et ergonomique,
- Respecter et adapter les directives HSE du groupe au niveau du site,
- Former tous les employés aux règles générales de sécurité, au programme de formation au comportement de sécurité et à l'ergonomie,
- Analyser et traiter les problèmes de sécurité grâce au QRQC sécurité,
- Signaler tous les accidents (avec et sans arrêt).

La roadmap est surveillée par le directeur du site, conjointement avec le responsable HSE site, et implique l'ensemble du personnel.

Cette roadmap ne couvre pas l'environnement et la sécurité des bâtiments.

IP02 : Le bien-être au travail

- **Objectif :**

Le bien-être est une condition préalable à la création d'un environnement de travail positif, déterminant essentiel pour obtenir de meilleures performances.

Toutes les roadmaps IP sont liées au bien-être, l'objectif commun étant l'engagement des équipes.

La première étape pour créer un environnement de travail positif consiste à appliquer les principes fondamentaux des ressources humaines (rôle dans l'organisation et la charge de travail, environnement de travail, climat social, formation, gestion de carrière, etc.).

La deuxième étape consiste à identifier les besoins spécifiques du site en termes de bien-être.

La troisième étape consiste à définir, mettre en œuvre et suivre les actions appropriées, en prenant en compte les actions à court et à long terme.

IP03 : Responsabiliser les managers et leurs équipes

- **Objectif :**

L'habilitation des responsables est l'un des principaux leviers de l'engagement des employés.

La mise en place d'une organisation conforme à la norme Groupe HOP (Organisation humaine de production) est une condition préalable à la responsabilisation.

Le premier responsable hiérarchique est le premier niveau de direction qui assume la responsabilité de gestion d'une équipe.

IP04 : Assurer une communication interne optimale

- **Objectif :**

Assurer une bonne communication « descendante et ascendante » ainsi que transversale est l'un des facteurs clés menant au bien-être au travail et donc à l'engagement des personnes.

Un plan de communication officiel conforme aux orientations de communication du groupe est nécessaire pour garantir, d'une part, que la communication globale autour de sujets généraux soit bien transmise à tous les employés et, d'autre part, la communication entre les responsables et leurs équipes, est déployé à tous les niveaux de l'organisation. Selon le plan, le responsable doit se rendre à genba (sur terrain) et écouter les équipes. Tous les employés participent à des réunions de communication quotidiennes et mensuelles.

Il incombe au responsable RH de l'entité de gérer le processus de communication interne.

Il incombe à chaque responsable d'assurer la communication interne au sein de son équipe.

La feuille de route ne traite pas de la communication externe.

IP05 : Développer les compétences par la formation

- **Objectif :**

Le développement continu des compétences par le biais de la formation est l'un des facteurs clés pour devenir autonome et augmenter la productivité tout en développant le bien-être au travail et l'engagement.

Les plans de formation doivent suivre les orientations du groupe et de la BG en matière de formation tout en répondant aux besoins opérationnels des entités découlant de la stratégie en matière de gestion des talents, du TDP et du MTP (plan à moyen terme) applicables à ces entités.

Le responsable des ressources humaines de l'entité doit établir, valider et contrôler la mise en œuvre du plan de formation. Chaque responsable a un rôle de formateur (OJT / Académies / Instituts techniques ...) et surveille le déploiement du plan de formation de son équipe.

IP06 : Fournir une reconnaissance et des feedbacks à tous les employés

La reconnaissance et le feedback des personnes constituent l'un des facteurs clés conduisant au bien-être au travail et donc à l'engagement des personnes.

La reconnaissance et les réactions sont principalement assurées par : des entretiens formels (entretiens d'évaluation annuels AAI, entretiens de mi-année MYR, entretiens de nouveaux postes ciblés TNP, entretiens de carrière) et des outils et processus de développement du management (plan de développement de la relève, PDI (plan de développement individuel), personnel la revue). Cependant, la reconnaissance est également assurée par le biais d'événements de célébration et n'est pas nécessairement financière. Donner de la visibilité sur les cheminements de carrière est essentiel à la motivation des employés et à la mobilité interne.

Le responsable des ressources humaines de l'entité est responsable de la planification et de la mise en œuvre de toutes les actions susmentionnées

Chapitre III : La norme SA8000

Section 1 : Définition et avantages de la norme SA 8000

a. Définition :

« SA8000 (Social Accountability 8000, en Français Responsabilité Sociale) est la norme internationale de responsabilité sociale qui vise à améliorer les conditions de travail dans les entreprises. »

Cependant, la norme SA8000 ne traite pas des problématiques liées à l'écologie (aspect environnemental), à la communauté (aspect sociétal) ou à la corruption (aspect éthique).

b. Avantages de l'application de la SA8000 :

- Moins d'accidents de travail et par conséquent de nombre de jours perdus suite à ces accidents
- L'amélioration des conditions de travail
- La sensibilisation des travailleurs aux droits fondamentaux du travail
- Une meilleure communication entre les travailleurs et la Direction
- L'amélioration des pratiques commerciales entraînant une croissance économique et de nouvelles possibilités d'emploi
- Un moyen crédible et efficace de mettre la responsabilité sociale en action
- Une meilleure réputation de l'entreprise et de la marque
- Motivation et fidélisation des employés
- Gains de qualité et de productivité
- Diminuer la fatigue liée aux audits clients qui reconnaissent la norme SA8000
- Meilleures relations avec les travailleurs, les syndicats, les clients, les ONG et les gouvernements
- Des renseignements clairs et crédibles pour les clients qui veulent prendre des décisions d'achat éthiques

- Identification des produits fabriqués dans des conditions humaines
- Identification des entreprises qui progressent vers des conditions humaines

Référence (Cours RSE Master QSE Aimen KATRI.)

Section 2 : Exigences de la norme SA 8000 version 2014

Les 9 éléments de la norme sont les suivants :

- **Travail des enfants**

Qu'est-ce qu'un enfant : toute personne âgée de moins de 15 ans au sens de la norme SA8000 et des normes internationales.

La loi Tunisienne définit également l'âge minimum de recrutement à 16 ans.

La société ne doit pas exposer les enfants ou les jeunes travailleurs sur ou en dehors du lieu de travail à des situations dangereuses, peu sûres ou insalubres.

- **Travail forcé**

L'entreprise ne doit pas admettre ou pratiquer l'utilisation du travail forcé.

L'employé a la liberté d'interrompre son contrat de travail tout en respectant les délais de préavis convenus sur le contrat.

- **Hygiène et sécurité**

La société doit être au courant des dangers liés à son activité, garantir un environnement de travail sûr et sain et prend les mesures qui s'imposent pour éviter les accidents et les blessures dus ou liées à ou survenant pendant le travail, en réduisant, autant qu'il est raisonnablement possible de le faire, les causes de dangers inhérentes à l'environnement de travail.

La société doit nommer un haut représentant de la direction comme responsable de l'hygiène et de la sécurité de l'ensemble du personnel et la charge de la mise en œuvre des éléments de la présente norme liée à l'hygiène et la sécurité.

La société fait en sorte que l'ensemble du personnel bénéficie d'une formation régulière et écrite en matière d'hygiène et de sécurité et que cette formation soit assurée pour le personnel nouvellement engagé ou réaffecté. (MPQSE, Université Virtuelle de Tunis RSE et exigences normatives : ISO 26000 et SA 8000

La société doit mettre en place les systèmes permettant de détecter, d'éviter ou de neutraliser les menaces potentielles qui pèsent sur l'hygiène et la sécurité de l'ensemble du personnel.

La société doit prévoir, pour l'ensemble du personnel, des salles d'eau propres, l'accès à l'eau potable, et, le cas échéant, des installations répondant aux normes d'hygiène pour le stockage de la nourriture.

- **Liberté d'association et droit à la négociation collective**

L'entreprise respecte la liberté d'association et le droit à la négociation collective comme les droits fondamentaux des travailleurs. Les travailleurs doivent pouvoir élire librement un délégué du personnel.

L'entreprise n'interfère pas dans la volonté des travailleurs de rejoindre un syndicat et veille à ce qu'ils ne soient pas discriminés, harcelés, intimidés ou subissent des représailles.

- **Discrimination**

La société se refuse et interdit toute forme de discrimination.

L'entreprise ne permet aucun acte, comportement, geste, parole ou contact physique impliquant une obligation, une menace, un abus ou une forme d'exploitation.

- **Pratiques disciplinaires**

La société doit traiter tout son personnel avec respect et dignité.

La société n'autorise aucun comportement cruel ou inhumain.

L'entreprise n'engage ni ne tolère le recours aux atteintes corporelles, menace, harcèlement et aux sanctions pécuniaires disciplinaires.

- **Temps de travail**

La société doit respecter la législation en vigueur et les normes industrielles en matière de temps de travail, avec les limites normatives suivantes :

- Un maximum de 48 heures de travail par semaine avec un jour de congé.
- Un maximum de 60 heures par semaines y compris les heures supplémentaires qui doivent s'effectuer de manière occasionnelle.
- Un maximum de 12 heures supplémentaires, volontaires par semaine.

- **Rémunérations**

La société doit faire en sorte que les salaires payés soient au moins égaux aux normes minimales fixées par la loi ou en vigueur dans l'industrie et qu'ils soient toujours suffisants pour répondre aux besoins de base du personnel et lui assurer un revenu discrétionnaire.

La société doit garantir qu'aucune réduction de salaire n'intervient pour des raisons disciplinaires et fait en sorte que les travailleurs connaissent clairement et de façon régulière tous les détails relatifs à la ventilation des salaires et des avantages. La société doit garantir également que les salaires et les avantages respectent entièrement toutes les lois en vigueur et que la rémunération est remise aux travailleurs sous une forme qui lui convient, soit en espèce soit par virement bancaire ou postal.

- **Système de gestion**

L'entreprise reconnaît que le dialogue social est une des clés de sa responsabilité sociale.

L'entreprise doit posséder la preuve documentée de la conformité permanente aux exigences de la norme SA8000 de son système de gestion et de ses procédures.

Un responsable SA8000 est désigné parmi les cadres supérieurs de l'entreprise.

L'entreprise s'assure que les exigences de la norme sont appliquées dans sa chaîne de sous-traitance et met en place les moyens de suivi et de contrôle de ses fournisseurs et sous-traitants.

Les employés ont un moyen confidentiel de signaler à la direction les dysfonctionnements et les non conformités aux exigences de la norme.

Section 3 : Le processus d'audit de SA8000 :

- 1- Chaque société peut choisir un cabinet tiers accrédité pour la certification SA8000.
- 2- L'audit de certification se fait sur deux étapes :
 - Stage 1 : Pour vérifier si la société est prête pour être auditée, cette étape se fait généralement sur le site de la société.
 - Stage 2 : Audit sur site
- 3- Le champ d'application ne peut porter sur une partie de la société (ligne de production, processus...) mais sur toute l'entité juridique.
- 4- La planification et l'exécution de l'audit doit prendre en considération les employés sur site et hors site (incluant les travailleurs occasionnels, les intérimaires...). L'organisme de certification doit vérifier l'application de toutes les exigences de la norme sur tous les sites et couvrant l'ensemble des équipes (3 shifts).
- 5- Le cycle de certification est de 3 ans.
- 6- Des audits de surveillance se font chaque 6 mois.
- 7- 30% de la durée de l'audit est dédiée aux interviews du personnel (individuel et collectif)
- 8- Un plan d'action correctif (Corrective Action Request - CAR) est généré, il contient 3 parties distinctes :
 - Description des non conformités
 - Description des exigences de la norme afférente aux non conformités identifiées
 - La preuve objective des non conformités (interviews avec le management, interviews avec le personnel, tour des locaux, revue documentaire).
- 9- Il existe deux types de non conformités : majeures et mineures

- 10- Une société ne peut être certifiée SA8000 si elle a une ou plusieurs non conformités majeures. Les non conformités mineures peuvent demeurer non clôturés pendant une durée maximale de 6 mois.
- 11- Les organismes de certification doivent effectuer au moins un audit inopiné dans le cycle de certification de trois ans. Le deuxième audit de surveillance doit être obligatoirement non annoncé.

Partie III : Etude de l'existant

Chapitre I : Score de Valeo Ben Arous et les indicateurs Implication du personnel

Suite à l'audit qui a été fait en mois de Février, auquel, nous avons participé, nous avons élaboré dans une analyse de l'existant en examinant les différentes roadmaps. Nous nous sommes basés sur l'analyse des indicateurs de performance que nous allons aborder dans la première section de ce chapitre.

La deuxième Un comparatif par rapport à l'exigence de la norme SA8000 sera Cette analyse nous a permis de déterminer les écarts par rapport à l'objectif

Section 1 : Diagnostic IP et le score de Valeo Ben Arous

Suite à l'audit qui a été fait en mois de Février, auquel, nous avons participé, nous avons élaboré dans le cadre de ce projet une analyse de l'existant en examinant les différentes roadmaps de l'axe IP.

a- Diagnostic IP selon le référentiel V5000

Le diagnostic est réalisé selon un check-list contenant les exigences de la road-map IP (Voire Annexe 2 Diagnostique IP V5000)

- Une note (+1 point) est accordée pour chaque exigence respectée.
- Une exigence peut avoir de 1 à 5 niveaux, chaque niveau respecté égale à un point.

Exemple :

« Exigence : Le personnel doit être formé en sécurité :

1. 50 % du personnel sont formé en sécurité (+1 point)
2. 75 % du personnel sont formé en sécurité (+1 point)
3. 90% du personnel sont formé en sécurité (+1 point)

Cette exigence peut avoir jusqu'à 3 points en cas le taux de formation sécurité est supérieur ou égale à 90%.

- La note de la road-map est calculé selon le nombre des exigences respectée par rapport au nombre total des exigences de cette road-map.

b- Score IP de Valeo Ben Arous

Le score global de l'axe Implication du Personnel est déterminé après avoir calculé les notes de tout les road-maps : c'est le rapport du nombre total des points conformes de tous les road-maps IP sur le nombre total des exigences IP :

| | Score Actuel | T1 | | T2 | | T3 | | T4 | |
|--|--------------|---------|--------------|---------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|
| | | % | Nb de points | % | Nb de points | % | Nb de points | % | Nb de points |
| IP01 : Prévenir et résoudre les problèmes de sécurité et d'ergonomie | 48,15% | 66,67 % | 5 | 70,37 % | 1 | 77,78% | 2 | 85,19% | 2 |
| IP02 : Le bien-être au travail | 28,57% | 57,14 % | 4 | 71,43 % | 2 | 78,57% | 1 | 85,71% | 1 |
| IP03 : Responsabiliser les managers et leurs équipes | 36,36% | 36,36 % | 0 | 63,64 % | 3 | - | - | 81,82% | 2 |
| IP04 : Assurer une communication interne optimale | 50,00% | 60,00 % | 3 | 66,67 % | 2 | 70,00% | 1 | 73,33% | 1 |
| IP05 : Développer les compétences par la formation | 51,02% | 59,18 % | 4 | 61,22 % | 1 | 65,31% | 2 | 71,43% | 3 |
| IP06 : Fournir une reconnaissance et des feedbacks à tous les employés | 19,05% | 26,19 % | 3 | 33,33 % | 2 | - | - | 38,10% | 2 |
| Global Axe | 28,61% | 43,05 % | 25 | 49,99 % | 11 | 52,76% | 5 | 57,49% | 8 |

Tableau 1 : Rapport de nombre total des points conformes par rapport aux exigences roadmap

Le score de Valeo Ben Arous selon le référentiel V5000 et les indicateurs Implication du Personnel sont sous les objectifs fixés ce que fait Valeo Ben Arous est classé parmi les derniers sites dans le classement des sites Valeo dans le monde.

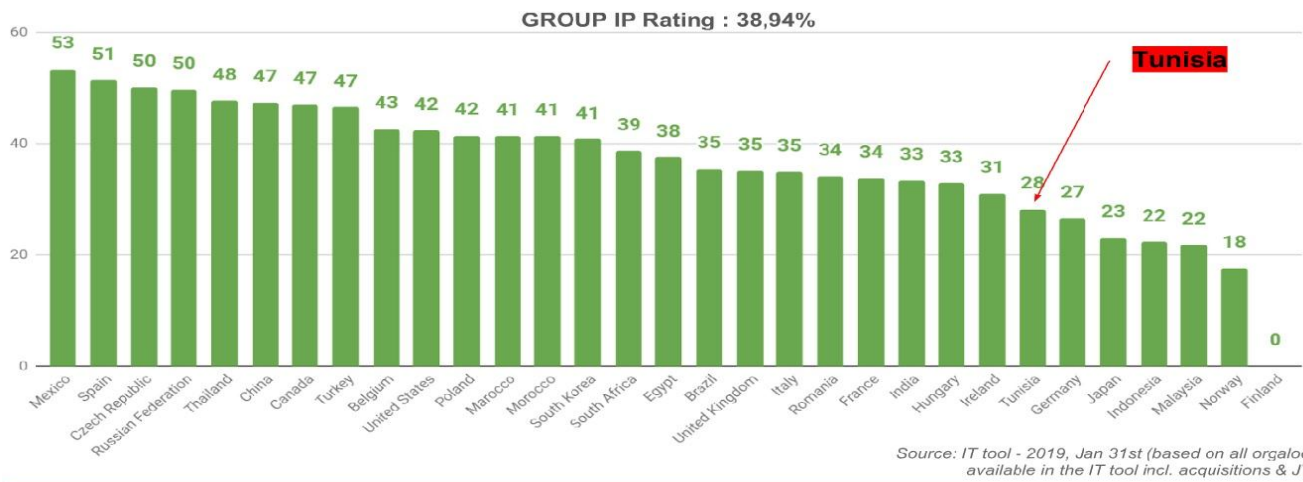


Figure 6: Le classement du score IP de VBA dans le monde

Section 2 : Les Indicateurs Implication du personnel de Valeo Ben Arous

Les indicateurs de l'Implication du Personnel Sont :

- **L'absentéisme**

| | Jan | Fév | Mars | Avril | Mai | Juin | Juil | Août | Sep | Oct | Nov | Déc |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Real Site | 2.33% | 5.47% | 4,78% | 6.24% | 5.49% | 6.58% | 7.66% | 2.78% | 4.01% | 5.24% | 5.87% | 3.26% |
| Budget Site | 4.00% | 4.00% | 4.00% | 4.00% | 4.00% | 4.40% | 4.40% | 3.00% | 4.40% | 4.00% | 4.00% | 4.00% |

Tableau 2 : L'absentéisme en 2018

- **Le turnover**

| | janvier 2019 | février 2019 | mars 2019 | avril 2019 |
|---------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| % M&P Turnover | 7,74% | 19,74% | 20,65% | 21,00% |

Tableau 3 : Le turnover en 2019

- **Nombre des accidents de travail**

| | Jan | Feb | March | April | May | June | July | Aug | Sept | Oct | Nov | Dec |
|-------------------------------|-----|-----|-------|-------|-----|------|------|-----|------|-----|-----|-----|
| | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 | 18 |
| Accidents cumulated | 2 | 3 | 5 | 6 | 6 | 9 | 11 | 12 | 13 | 16 | 18 | 18 |
| Lost days of the month | 8 | 0 | 10 | 0 | 2 | 4 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 |
| Accidents of the month | 2 | 1 | 2 | 1 | 0 | 3 | 2 | 1 | 1 | 3 | 2 | 0 |
| Lost days cumulated | 8 | 8 | 18 | 18 | 20 | 24 | 24 | 24 | 24 | 26 | 27 | 28 |

Tableau 4 : Le nombre des accidents du travail

- Nombre des Propositions d'amélioration
- Le taux de réalisation des réunions Mensuelle
- Le taux de réalisation des entretiens annuel.

Indicateurs IP – Semaine 09

| Semaine 09 | | PA/Per/Mois | Entretiens individuels | Réunions mensuelles |
|------------|---------|-----------------------|------------------------|---------------------|
| Objectif | | 3,0 | 100% | 100% |
| UAP 1 | Réalisé | 0.95 | 0% | 0% |
| UAP 2 | Réalisé | 1.0 | 0% | 0% |
| UAP 3 & 4 | Réalisé | Non Communiqué | | |
| UAP 5 | Réalisé | 1.69 | 0% | 0% |
| UAP 6 | Réalisé | Non Communiqué | | |
| MAGASIN | Réalisé | 1.27 | 9.64% | 100% |

Figure 7 : Le nombre des PA

Le score de Valeo Ben Arous selon le référentiel V5000 et les indicateurs Implication du Personnel sont sous les objectifs fixés ce que fait valeo Ben Arous est classé parmi les derniers sites dans le classement des sites Valeo dans le monde.

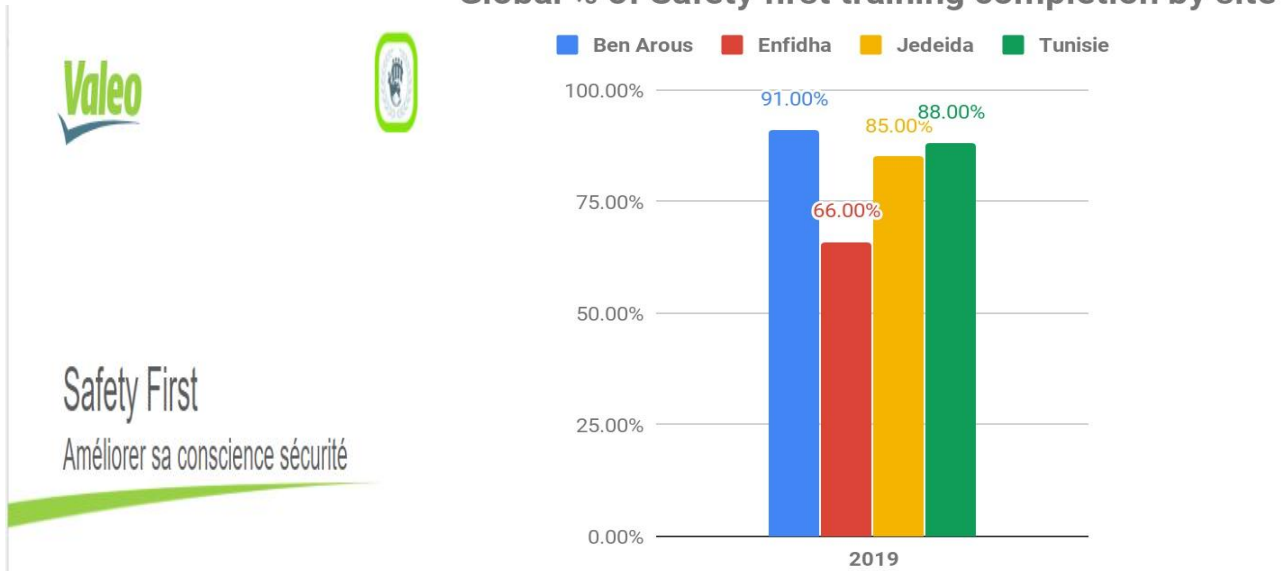
Chapitre II : Le lien entre les actions SA8000 et le référentiel Valeo V5000

Section 1 : Les actions mises en place dans le cadre d'une démarche SA8000

- **Santé et Sécurité**

- Ajout d'un module sécurité dans le parcours d'intégration des nouvelles recrues. (Voir Annexe 1 Parcours d'intégration MOD)
- Formation du 100% du personnel sur la sécurité au travail nommée « Safety First »
 Dans le cadre de la sensibilisation des employés à l'importance de la sécurité au travail et afin de minimiser le nombre des accidents, Valeo ben Arous a fixé le taux 100% comme objectif primordial.
- ➔ Ces deux actions sont mises en place pour répondre à l'exigence **3.6 de la norme SA8000** qui exige la formation sécurité pour le personnel nouvellement embauché ou réaffecté.

Global % of Safety first training completion by site

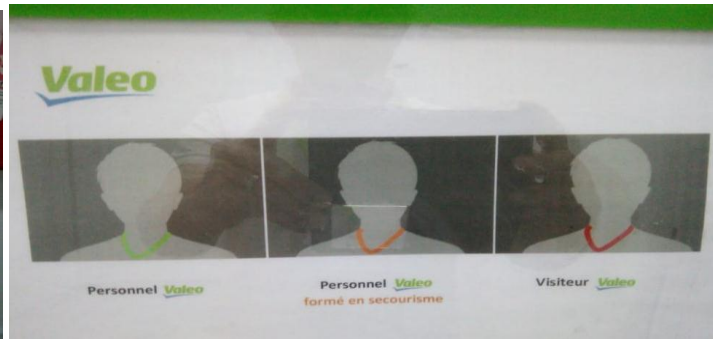
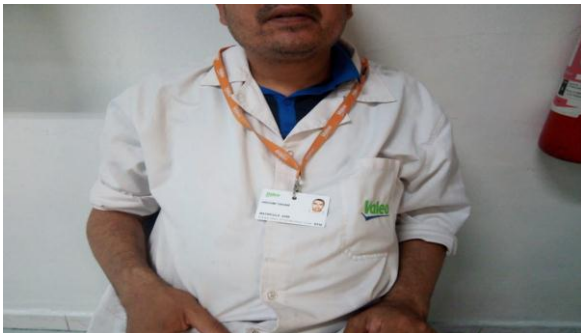


- Rénovation des anciennes salles d'eau et ajout d'autres nouvelles



Cette action va permettre de mieux respecté l'exigence **3.8 de la norme SA 8000** qui exige de mettre à disposition de tout le personnel, l'accès gratuit à des salles d'eau propres, à l'eau potable

- Former des équipes de la première intervention (des secouristes) et les identifier par des badges orangés.



- Former une équipe d'évacuation « Guides et serre-file)»



- Planifier des tests à blanc d'évacuation

➔ Ces deux actions entrent dans le cadre de l'obligation de donner au personnel sur une base régulière de la formation en santé et sécurité (3.6 SA8000)

- Couvrir 100% du personnel par le transport : augmentation du nombre des circuits de transport de 13 destinations à 17 destinations et prolongations des circuits ce qui a permis de réduire le taux d'absentéisme et les retards d'une façon très importante.

- **Discrimination**

- Signer une convention avec la GIZ
 - Recruter des femmes dans les services maintenance et Magasin (2 techniciennes Maintenance et une gestionnaire Magasin)
 - Promouvoir des femmes dans la haute direction (La responsable logistique et la responsable Qualité site)

- Organisation des journées de diversité



Le paragraphe 5.1 de la norme SA 8000 exige que l'organisation ne doit pas pratiquer ni tolérer la discrimination en matière d'embauche, de rémunération, d'accès à la formation, de promotion, de licenciement ou de retraite basée sur des critères de race, d'origine nationale, territoriale ou sociale, de caste, de nationalité, de religion, de handicap, de genre, d'orientation sexuelle, de responsabilité familiale, de statut civil, d'appartenance syndicale, d'opinions politiques, d'âge ou toute autre condition qui pourrait engendrer de la discrimination.

• **Pratiques disciplinaires et durée du travail**

- Affichage et mise à jour des règlements internes est mis en place pour respecter l'exigence 6.1 de SA 8000.



DURÉE DU TRAVAIL :

Du lundi au vendredi :

- Equipe Matin : de 6h00 → 14h00
- Equipe après-midi : de 14h00 → 22h00
- Equipe de nuit : De 22h00 → 6h00

Horaire spécial pendant le mois de ramadan de ramadan

Du lundi au Samedi :

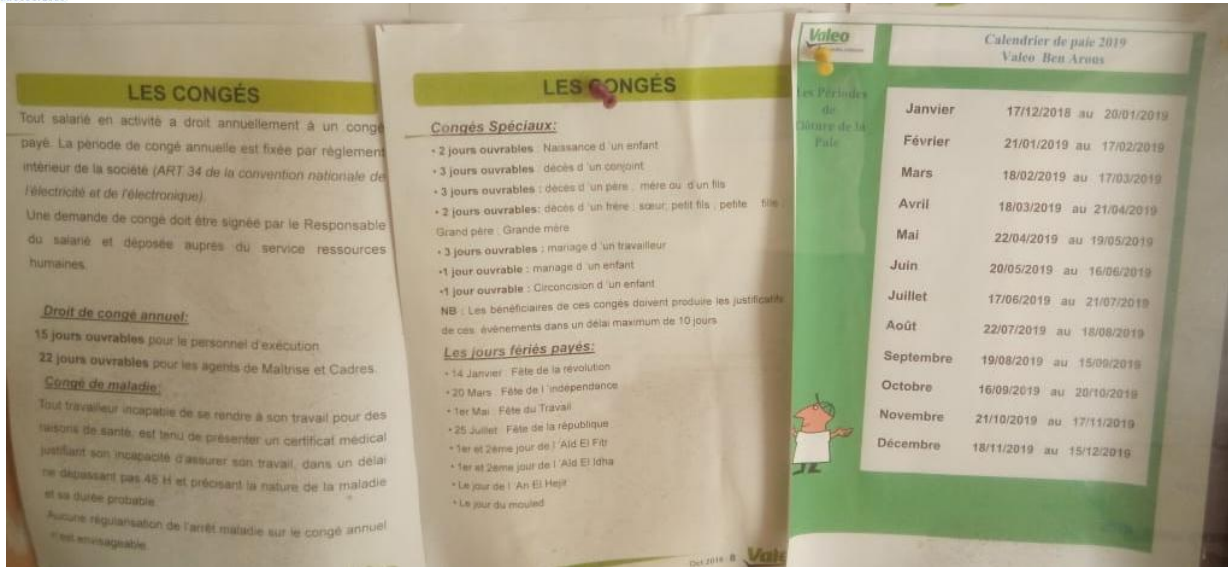
- Equipe Matin : de 6h00 → 12h00
- Equipe après-midi : de 12h00 → 18h00
- Equipe de nuit : De 22h00 → 6h00

Selon le paragraphe **7.1 de la norme SA 8000** : L'organisation doit se conformer aux lois, conventions collectives (lorsqu'applicables) et aux normes de l'industrie sur la durée de travail, les pauses et jours fériés. La semaine normale de travail, excluant le temps supplémentaire, doit être définie par la loi mais ne doit pas excéder 48 heures.

• La rémunération

L'exigence 8.3 dit que « L'organisation doit s'assurer que le salaire et les avantages sociaux des employés leur soient détaillés clairement et régulièrement par écrit pour chaque période de paie. L'organisation doit légalement rendre tous les salaires et avantages sociaux dus d'une façon convenable pour les travailleurs, en aucun temps de manière différée ou restreinte, comme des bons d'échange, coupons, ou billets à ordre.

- Dans ce cadre un affichage des périodes de paie est ajouté dans le tableau de communication



- Formation des syndicats et des chefs d'équipes sur les différentes rubriques de la fiche de paie.
- Distribuer des fiches de pointage avec les fiches de paie

Etat de feuilles d'heures présence
Du 06/05/2019 au 04/06/2019
Du matricule 0947 au matricule 0947 - BADGEAGES = V *Fin contrat SIV* 4189

RAHALI DORSAP **Matricule: 0947** **Centre de Coûts : MW3540**

| Jour, Date | PROF | CODE | BADGEAGES | H Badg | Activités | CUMUL |
|-------------------------|------|------|------------------------|---------------|-------------|---------------|
| lan. 06/05/2019 | ADMR | ADMR | 7:38 16:07 | 08:29 | | |
| mar. 07/05/2019 | ADMR | ADMR | 7:35 16:11 | 08:36 | | |
| mer. 08/05/2019 | ADMR | ADMR | 7:43 16:26 | 08:43 | | |
| jeu. 09/05/2019 | ADMR | ADMR | 7:51 16:13 | 08:22 | | |
| ven. 10/05/2019 | ADMR | ADMR | 8:22 16:23 | 08:01 | | |
| sam. 11/05/2019 | REP | ADMR | | | | |
| dim. 12/05/2019 | REP | ADMR | | | | 42:11 |
| lan. 13/05/2019 | ADMR | ADMR | 8:16 16:10 | 07:54 | | |
| mar. 14/05/2019 | ADMR | ADMR | 8:01 16:14 | 08:13 | | |
| mer. 15/05/2019 | ADMR | ADMR | 8:04 16:14 | 08:10 | | |
| jeu. 16/05/2019 | ADMR | ADMR | 8:15 16:15 | 08:00 | | |
| ven. 17/05/2019 | ADMR | ADMR | 8:11 17:10 | 08:59 | | |
| sam. 18/05/2019 | REP | ADMR | | | | |
| dim. 19/05/2019 | REP | ADMR | | | PAIE H 0:00 | 41:10 |
| lan. 20/05/2019 | ADMR | ADMR | 8:12 16:23 | 08:11 | ERCP N 7:93 | |
| mar. 21/05/2019 | ADMR | ADMR | | | CP J 8:00 | |
| mer. 22/05/2019 | ADMR | ADMR | 8:27 16:12 | 07:45 | | |
| jeu. 23/05/2019 | ADMR | ADMR | 8:18 16:18 | 08:00 | | |
| ven. 24/05/2019 | ADMR | ADMR | 8:10 16:50 | 08:48 | | |
| sam. 25/05/2019 | REP | ADMR | | | | |
| dim. 26/05/2019 | REP | ADMR | | | | 40:44 |
| lan. 27/05/2019 | ADMR | ADMR | 8:16 16:11 | 07:57 | | |
| mar. 28/05/2019 | ADMR | ADMR | 8:10 12:35 13:00 16:16 | 07:41 | ABSA H 0:00 | |
| mer. 29/05/2019 | ADMR | ADMR | 8:08 16:14 | 08:06 | | |
| jeu. 30/05/2019 | ADMR | ADMR | 8:17 16:19 | 08:02 | | |
| ven. 31/05/2019 | ADMR | ADMR | 8:08 16:25 | 08:17 | | |
| sam. 01/06/2019 | REP | ADMR | | | | |
| dim. 02/06/2019 | REP | ADMR | | | | 40:03 |
| lan. 03/06/2019 | ADMR | ADMR | 8:06 15:31 | 07:25 | ABSA H 0:00 | |
| mar. 04/06/2019 | ADMR | ADMR | | | ABSI H 8:00 | |
| Total Individuel | | | | 163:39 | | 164:14 |

State de soude 04/06/2019

| Liste des activités et consignes | | |
|----------------------------------|-----------------------------|--|
| ABSA : Absence autorisée | CP : Congés payés | APAM : Arrêt payé autres motifs |
| ABSI : Absence injustifiée | CSS : Congés sans solde | APPM : Arrêt payé panne machine |
| ACCT : Accident de travail | DECE : Décès | APRS : Arrêt payé rupture de stock |
| CICO : Circoncision | FERI : Jours fériés | ANAM : Arrêt non payé autres motifs |
| CM : Congés mariage | MALA : Maladie | ANPM : Arrêt non payé panne machine |
| CMAT : Congés maternité | MALD : Maladie longue durée | ANRS : Arrêt non payé rupture de stock |
| CN : Congés de naissance | MATE : Heures d'alletement | ATSP : Arrêt chômage spécial |

Le système de Management

- Auditer la réalisation des réunions quotidiennes et mensuelles

Suivi des réunions Mensuelles service / UAP » Boîte de réception x

Ines RHIBI <ines.rhibi@valeo.com>

5 janv. 201

À Remi, Jonathan, Hatem, Meriem, Fehmi, Abdelkader, Lassaad, Toukane, Hichem, Hichem, Salem, Mohamed-Slim, Fethi, Bilel, Okba, Sami, Othman, Rim, mo

Bonjour à toutes et à tous,

J'ai partagé avec vous le fichier suivi des réunions mensuelles services.
Merci de renseigner les dates de vos prochaines réunions pour les six mois à venir.

Les réunions mensuelles doivent faire l'objet des comptes rendus remplis, signés, scannés et mis dans le répertoire suivant :
G:\communication\Reunions Mensuelles\Resp Services

NB :

- Tout compte rendu non signé ne sera pas comptabilisé.
- Toute réunion mensuelle réalisée sans un compte rendu ne sera pas comptabilisée.
- Les réunions mensuelles doivent étre réalisées au plus tard J+14 du mois suivant.



Je reste à votre disposition pour tout complément d'information.

Cordialement

| Valeo | | 26/03/2019 | | | | | | |
|----------------------------|------------|--|------------|------------|------------|-----|------|--------|
| Contrôles Intérieurs | | Suivi Des Réunions Mensuelles Services / UAP | | | | | | |
| Service/UAP | 2018 | | 2019 | | | | | des RM |
| | Décembre | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | |
| Direction | | | | | | | | 0% |
| Réunion Communication Site | 13/01/2019 | 12/02/2019 | 12/03/2019 | 09/04/2019 | 14/05/2019 | | | 100% |
| Finances | | | | | | | | 0% |
| Ressources Humaines | 1/15/2019 | 02/12/2019 | 03/12/2019 | 04/09/2019 | 15/05/2019 | | | 100% |
| Qualité | 01/12/2019 | 02/09/2019 | 03/09/2019 | 4/13/2019 | 05/10/2019 | | | 0% |
| INDUS | | | | | | | | 100% |
| resp des Projets. | | | | | | | | 0% |
| Logistique | 11/01/2019 | 2/16/2019 | | 13/04/2019 | 16/05/2019 | | | 80% |
| R&D | | 02/11/2019 | 03/11/2019 | 4/15/2019 | 13/05/2019 | | | 80% |
| Maintenance & SPV | | | | | | | | 0% |
| SQA PG | | | | | | | | 0% |
| Production ITC | 01/08/2019 | 02/06/2019 | 03/09/2019 | 04/06/2019 | 08/05/2019 | | | 100% |
| Production ISC | | | | | | | | 0% |
| Achats | | | | | | | | 0% |
| UAP 1 | | | | | | | | 0% |
| UAP 2 | 1/16/2019 | 2/13/2019 | 3/13/2019 | 04/10/2019 | 08/05/2019 | | | 100% |
| UAP 3 | 1/17/2019 | 2/14/2019 | 3/14/2019 | 04/11/2019 | 08/05/2019 | | | 100% |
| UAP 4 | | | 2/13/2019 | | | | | 20% |
| UAP 5 | | | | | | | | 0% |
| Moyenne Site | | | | | | | | 41% |

CR: Compte Rendu

Ch: G:\communication\Reunions Mensuelles\Resp Services

- Réalisation des réunions de communication pour l'ensemble du personnel



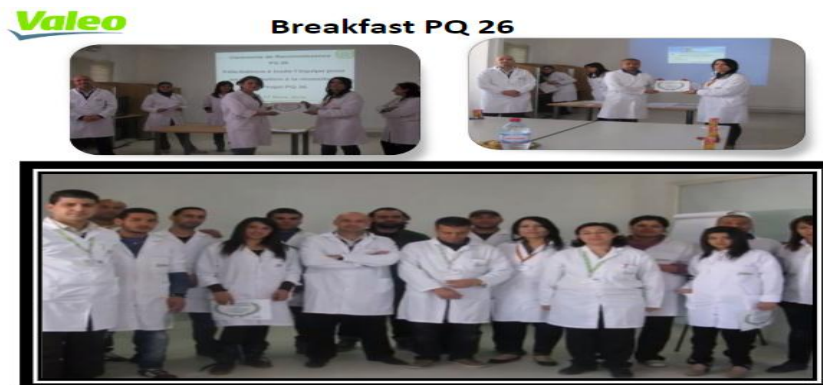
- Ajouter une rubrique dans la réunion de communication appelée « Questions réponses » pour permettre aux employés de poser des questions et de remonter leurs réclamations d'une façon anonyme.
- Favoriser la communication ascendante par les gamba tours des Managers pour écouter les opérateurs.
- ➔ Ces actions entre dans le cadre de l'amélioration de la communication interne et afin de répondre au paragraphe **9.6.2** : L'organisation doit avoir des procédures pour l'investigation, suivi et communications des résultats d'une plainte à propos du lieu de travail et/ou de non-conformité à cette Norme ou ses politiques et procédures de mises en œuvre.

Ci-après un ensemble des actions et bonnes pratiques organisés par la comité de bien être au travail qui joue le rôle d'une Equipe de Performance Social (EPS) dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail et l'implantation du sens d'appartenance (paragraphe 9.2 SA8000)

- Célébration de la fête des mères



- Des cérémonies de reconnaissance pour l'équipe qui ont réalisé des résultats exceptionnels



- Envoyer des e-mails et affichage dans les écrans de l'atelier des félicitations nouveaux nés 'Bébés Valeo'



Félicitations nouveaux nés 'Bébés Valeo'



Aux heureux parents, sincères félicitations au nouveau bébé santé et prospérité"



- Remise des prix challenge meilleure proposition d'amélioration



Challenge PA Mars 2019



- Cérémonie de titularisation : Le Mercredi 26 Février 2019 a eu lieu la cérémonie de titularisation de 113 opérateurs et opératrices.



- Organisation des excursions pour l'ensemble u personnel afin de leurs permettre de se rencontrer en dehors du cadre professionnel.

Les randonnées dans le cadre de willbeing @Work



- Organisation des visites d'école

Visite des écoles



Cette action entre dans le cadre de l'ouverture sur l'environnement et la chasse des têtes.

Organisation des activités de sensibilisation : la Journée Mondiale de la lutte contre le SIDA



- Organisation des tournois de foot : Valeo SOCCER CUP est un tournoi de football interne
- Chaque service constitue une équipe de 12 joueurs, les parties se déroulent en mode éliminatoire par 8 équipes. Une cérémonie a eu lieu pour féliciter les vainqueurs.



- Soirée Ramadanesque :



Ces actions ont permis aux employés des différentes catégories (Exécution et cadres) de se rencontrer en dehors du cadre professionnel et de mieux connaître les uns les autres avec leurs familles.

- Envoyer et afficher quotidiennement des e-mails d'anniversaire : cette bonne pratique permet au membre du service de la personne concernée de se réunir à la fin de la journée pour célébrer l'anniversaire de leur collègue ensemble et penser à lui par l'achat d'un cadeau et de partager cet événement sur les réseaux sociaux.





- Installer quatre écrans dans l'atelier pour l'amélioration de la communication interne.



Section 2 : Le lien entre le référentiel V5000 et la norme SA8000 (Voir Annexe 2)

| Road Map IP V5000 | SA8000 | Commentaires |
|---|---|---|
| IP01 : Prévenir et résoudre les problèmes de sécurité d'ergonomie | 3. SANTÉ ET SÉCURITÉ | L'action formation sécurité et l'analyse des derniers accidents de travail nous a permis de répondre aux exigences N°2, 3d et 4b dans IP01 Résultat : +3 point en IP01 |
| IP02 : Le bien-être au travail | 2. TRAVAIL FORCÉ OU OBLIGATOIRE 5. DISCRIMINATION 7. DURÉE DU TRAVAIL | Les actions de suivi de réalisation des entretiens annuels et la création du comité de bien-être au travail ont permis de gagner deux points dans la road map IP02. |
| IP03 : Responsabiliser managers et leurs équipes | 1. TRAVAIL DES ENFANTS 2. TRAVAIL FORCÉ OU OBLIGATOIRE 5. DISCRIMINATION 6. PRATIQUES DISCIPLINAIRES | Le score de la road map IP03 n'a pas évolué encore en attendant les impacts Des réunions de communication et le passage des messages clés. |
| IP04 : Assurer une communication interne optimale | 1. LIBERTÉ SYNDICALE ET DROIT A LA NÉGOCIATION COLLECTIVE | La réalisation des activités IP a permis de respecter le planning communiqué qui permet de gagner un point de la road map IP04. |
| IP05 : Développer les compétences par la formation | 9. SYSTÈMES DE MANAGEMENT | La planification et la réalisation des formations STEP by STEP et safety first ont permis de répondre à l'exigence 2b IP 03 Résultat : + 2 points |
| IP07 : Fournir une reconnaissance et des feedbacks à tous les employés | 8. RÉMUNÉRATION | Le suivi de réalisation des entretiens annuels et réunions mensuelles Des services ont permis de gagner 2 points dans la road map IP06 question 1d&5a |

Tableau 5 : Lien entre le référentiel et la norme

Chapitre III : L'impact de la démarche SA8000

Section 1 : L'impact de la démarche SA8000 sur le résultat de l'audit Implication du personnel

Les impacts de la démarche SA8000 sur le résultat de l'audit Implication du personnel sont déterminés par une auto-évaluation réalisée le 29/04/2019.

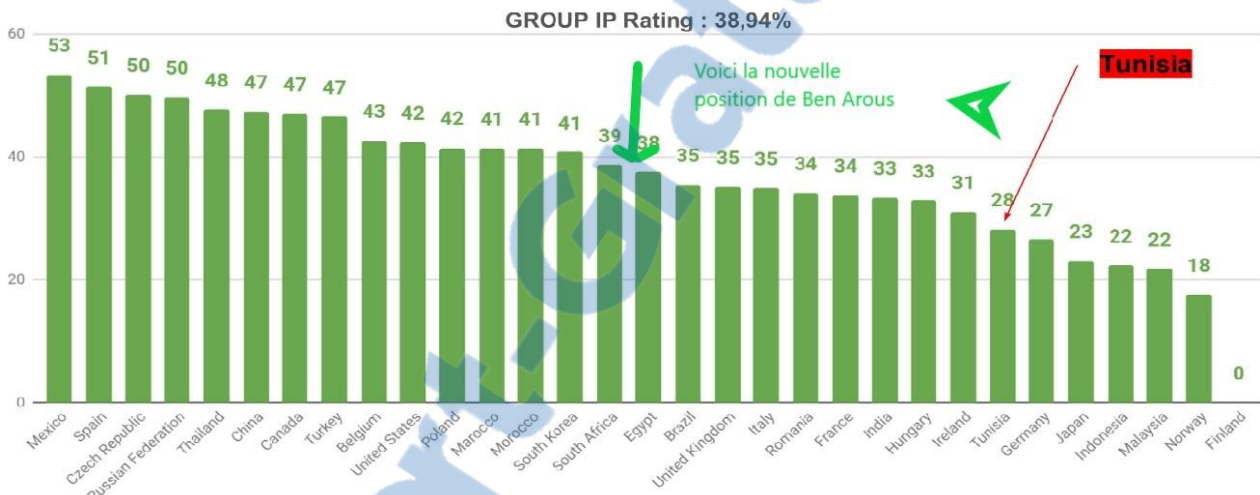
| | SA | Réal T1 | | Objectif T1 | |
|--|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| | | % | Nb de points | % | Nb de points |
| IP01 : Prévenir et résoudre les problèmes de sécurité et d'ergonomie | 48,15% | 59,26% | 3 | 62,96% | 4 |
| IP02 : Le bien-être au travail | 28,57% | 42,86% | 2 | 57,14% | 4 |
| IP03 : Responsabiliser les managers et leurs équipes | 36,36% | 36,36% | 0 | 36,36% | 0 |
| IP04 : Assurer une communication interne optimale | 50,00% | 53,33% | 1 | 60,00% | 3 |
| IP05 : Développer les compétences par la formation | 51,02% | 55,10% | 1 | 59,18% | 4 |
| IP06 : Fournir une reconnaissance et des feedbacks à tous les employés | 19,05% | 23,81% | 2 | 26,19% | 3 |
| Global Axe | 28,61% | 38,01% | 13 | 43,05% | 25 |

Tableau 6 : L'impact de la démarche SA8000 sur l'axe IP

Les actions mises en place dans le cadre d'une démarche SA 8000 ont permis d'améliorer le score IP de Valeo Ben Arous d'une façon significative et de répondre à 13 autres exigences (+13 points) et de se rapprocher de l'objectif fixé pour le premier trimestre 2019 qui est : 43,05%.

Ces 13 points de plus et le nouveau score **38,01%** en Avril Versus **28%** en Janvier va reclasser Valeo Ben Arous dans un rang plus avancé que celui du mois de février.

Valeo Ben Arous aujourd'hui n'est plus parmi les derniers sites en implication du Personnel mais plutôt au centre de classement.



Section 2 : L'impact de la démarche SA8000 sur les indicateurs Implication du personnel de Valeo Ben Arous

Les impacts de la démarche SA8000 sur les indicateurs Implication du personnel de Valeo Ben Arous sont identifiés par une comparaison de ces derniers avant et après la mise en place des actions RSE

- **Absentéisme**

| Mois | Janvier 2019 | Février 2019 | Mars 2019 | Avril 2019 | Mai 2019 |
|--------------------|--------------|--------------|-----------|------------|----------|
| Real Site | 3.02% | 3.66% | 3.91% | 3.46% | 2.3% |
| Budget Site | 3.00% | 3.00% | 3.00% | 3.00% | 3.00% |

Tableau 7 : Taux d'absentéisme après la démarche SA8000

- L'augmentation en nombre et la prolongation des circuits de transport du personnel a permis de réduire le taux d'absentéisme et le nombre des retards.

Valeo Ben Arous prend en charge le transport par des bus confortables qui ramènent les employés à l'heure et en bonne et due forme.

- **Le turnover**

| | janvier 2019 | février 2019 | mars 2019 | avril 2019 |
|---------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| % M&P Turnover | 7,74% | 19,74% | 20,65% | 21,00% |

Tableau 8 : Taux Turnover après la démarche SA8000

Le taux du turnover reste de plus en plus élevé et ce peut être expliqué par la nature des actions réalisées, des actions qui sont orientées vers la catégorie des exécutions d'une part et d'autre part, et d'après les entretiens de démission réalisés, la destination de la majorité des démissionnaires I&C est l'étranger.

- **Nombre des accidents de travail.**

| | Jan 19 | Feb 19 | March 19 | April 19 |
|-------------------------------|--------|--------|----------|----------|
| Accidents cumulated | 0 | 2 | 3 | 4 |
| Lost days of the month | 0 | 7 | 3 | 0 |
| Accidents of the month | 0 | 2 | 1 | 1 |
| Lost days cumulated | 0 | 7 | 10 | 10 |

Tableau 9 : Le nombre des accidents de travail après la démarche SA8000

Les actions mises en place en terme de sécurité à savoir les formations et les audits réalisés ont permis de développer l'esprit de prévention et de la chasse aux risques chez les employés.

Par rapport à la même période de l'année dernière nous constatons une diminution en termes du nombre des accidents et du nombre de jours d'arrêt.

L'environnement de travail est de plus en plus sûr, l'opérateur est de plus en plus rassuré par des conditions de travail favorables ce qui implique automatiquement sa motivation et l'augmentation du rendement.

- Nombre des Propositions d'amélioration.

Le nombre des propositions d'amélioration dans le thème « réduction des coûts » a augmenté ce qui permet de :

- Les Propositions d'amélioration permettent de contribuer au progrès, au développement et à la croissance de l'entreprise par la réduction des coûts.
- L'employé sera motivé par une attestation et un bon d'achat

| Indicateurs IP – Semaine 18 | | | | |
|-----------------------------|---------|-----------------------|------------------------|---------------------|
| Semaine 18 | | PA/Per/Mois | Entretiens individuels | Réunions mensuelles |
| Objectif | | 3,0 | 100% | 100% |
| UAP 1 | Réalisé | 2 | 30% | 100% |
| UAP 2 | Réalisé | 2.75 | 19% | 0% |
| UAP 3 & 4 | Réalisé | Non Communiqué | | |
| UAP 5 | Réalisé | 1,5 | 62% | 100% |
| UAP 6 | Réalisé | 4,6 | 30% | 0% |
| MAGASIN | Réalisé | 1.27 | 9.64% | 100% |

Figure 8: Les indicateurs IP après la démarche SA8000

- **Le taux de réalisation des réunions Mensuelle**

La réalisation des réunions mensuelles permet d’assurer le transfert des messages clés, la discussion des résultats du mois précédent, la résolution des problèmes rencontrés au cours du mois passé et d’écouter les employés et leurs réclamations.

- **Le taux de réalisation des entretiens annuel.**

La réalisation des entretiens annuels a progressé et ce permet de :

- D’évaluer les performances des employés et leurs accorder les primes adéquats.
- De fixer les objectifs de l’année à venir.
- De définir le plan de carrière de l’employé concerné.
- D’écouter l’employé et ses ambitions.
- Discuter les conditions et le charge de travail.

Globalement, les actions mises en place dans le cadre d’une préparation à la mise en place du système RSE selon la norme SA 8000 ont eu un impact social et financier très positif.

Conclusion

Les actions mises en place ont permis en premier lieu l'amélioration des indicateurs et le score IP de Valeo Ben Arous, ce qui va permettre de reclasser Valeo Ben Arous dans un rang plus avancé que celui du mois de février. Et qui a été l'objet de notre travail et de répondre positivement à notre problématique.

En deuxième lieu ces actions ont amélioré les conditions de travail et le climat social de la société.

En troisième lieu, dans des bonnes conditions de travail et un climat social stable où il y a le respect, la transparence, le professionnalisme, le travail d'équipe, l'éthique, les employés ne peuvent être que motivés et impliqués dans la démarche de l'amélioration continue.

Quatrièmement, ces actions ont un impact direct et positif en termes d'efficacité et de productivité par la réduction de taux d'absentéisme et le nombre de retards, et un impact indirect sur la réduction des coûts de non qualité et le respect des exigences client.

Finalement les bonnes conditions de travail permettent l'engagement permanent des employés dans une démarche d'amélioration continue et garantissent l'excellence opérationnelle et la satisfaction des clients et par la suite l'augmentation du chiffre d'affaire et la part du marché en donnant une bonne image de marque et un avantage concurrentiel pour la société.

La performance sociale et financière d'une entreprise lui permet d'investir plus pour entamer le volet sociétal de la RSE en respectant les principes du développement durable autrement dit être économiquement viable, avoir un impact positif sur la société mais aussi mieux respecter l'environnement. Par la mise en place d'un programme de gestion des déchets, du recyclage, de réduction de consommation énergétique.

De manière générale et en conclusion, le message à retenir de ce mémoire est qu'une politique de Responsabilité sociale efficace et bien perçue par les employés d'une entreprise impacte positivement leurs attitudes et leurs comportements au travail. L'entreprise, les employés et l'environnement sont bénéficiaires d'une bonne politique RSE.

Bibliographie

- Barnett, M. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility . *Academy of Management Review* , pp. 794-816.
- Branco, M., & Rodrigues, L. (2006, 2). Corporate Social Responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics* , pp. 111-132.
- Marc, O., Sara L, R., & Frank L, S. (2003, March). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis. *Organization Studies* , p. 126.
- Margolis, J. (2007). Does it pay to be good? a metaanalysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance.
- Miguel Branco, L. R. (2006, 2). Corporate Social Responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics* , pp. 111-132.
- Roeck, K. D. (2013). Opening the black box between CSR and employees attitudes. Three empirical essays on the mechanisms driving employees responses to CSR . Louvain-la-Neuve, Louvain-la-Neuve: Université Catholique de Louvain.

Webographie :

- <https://www.valeo.com/fr/>
- [file:///C:/Users/hp/Downloads/\[Van%20Roey\]_\[60281000\]_\[2015\].pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/[Van%20Roey]_[60281000]_[2015].pdf)
- file:///C:/Users/hp/Downloads/Performance%20Indicator%20Annex_French.pdf
- <file:///C:/Users/hp/Downloads/Cours%20SA8000.pdf>