

République Algérienne Démocratique et Populaire.  
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche  
scientifique.  
Université Abou Baker Belkaid  
Tlemcen.

Faculté de sciences économiques, commerciales, et sciences de  
gestion.

Thèse pour l'obtention de diplôme de doctorat en science.

Option : Gestion.

*Le role de la responsabilité sociale dans la réalisation de la  
performance et le renforcement de système de pilotage de  
l'entreprise.  
– cas de la compagnie pétrolière SONATRACH-*

Elaboré par :  
Hebri Assia

Encadré par :  
Pr- Bendi Abdellah abdesslem.

Membres de jury :

Pr- A- kezabi - professeur- université de Tlemcen-	Président.
Pr- Bendi Abdellah abdesslem - professeur- université de Tlemcen-	Encadreur.
Dr – D- Benabou – Maitre de conférence – université de Mascara-	Co –encadreur.
Pr- A- Bourahla - professeur- université de Sidi Belabes -	Examineur.
Dr – H- Tabet – Maitre de conférence – université de Mascara-	Examineur.
Dr –A - Belbachir M – Maitre de conférence – université de Tlemcen -	Examineur.

2014-2015

## **Remerciements.**

- *Je tiens tout d'abord à remercier ALLAH de m'avoir donné le courage et la patience pour accomplir ce travail.*
- *Ce travail a été fini, grâce au efforts et aide de certains individus, je ne pouvais ne pas remercier tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de cette thèse.*
- *Comment pourrais-je tout d'abord ne pas remercier l'encadreur Monsieur le Professeur Bendi Abdellah Abdeslem , d'avoir accepté de m'encadrer dans cette thèse, de m'avoir fait confiance tout au long de ces années et qui m'accompagné dans mes premiers pas dans la recherche lors du mémoire du Magister de l'Université Saida .*
- *Je remercie également monsieur le docteur Djilali Benabou , de m'avoir consacré beaucoup de son temps et de sa patience, et de m'avoir surtout encouragé sans cesse, à des moments où le doute prenait le pas sur la motivation.*
- *Ma reconnaissance va à l'ensemble des directeurs d'exécution des différentes direrctions de la compagnie pétrolière Sonatrach et l'ensemble des professionnels des entreprises étudiées ENSP ,ENTP ,ENAC,NAFTAL Filiales de Sonatrach , et mes amies des réseaux sociaux Viadio , Face book et Linked in , qui ont sacrifié leur temps pour la lecture de mon questionnaire et leur réponses professionnels surtout les praticiens et certains directeurs exécutifs de la compagnie pétrolière Sonatrach sur la correction de certaines phases pratiques de ma thèse .*
- *Toute personne qui a accepté d'être un membre de jury de cette thèse.*
- *Mes remerciements s'adressent également à toute la famille surtout ma mère.*

**Merci à vous tous.**

## Resumé :

La recherche proposée tente d'appréhender l'image de l'entreprise comme le résultat des perceptions et représentations des différentes parties prenantes au sujet du rôle et de l'impact qu'exerce l'entreprise sur ces mêmes acteurs et la participation de ses acteurs dans la réalisation de la performance dans leur sens globale.. La recherche menée sur la compagnie pétrolière Sonatrach, a obtenu des résultats confirment les liens positifs entre les pratiques RSE et la réalisation de la performance globale, et la participation à un renforcement globale de système de pilotage de l'ensemble des filiales de cette compagnie.

**Les mots clés :** La responsabilité sociale des entreprises, partie prenantes, le système de management, Sonatrach, performance globale, système de pilotage.

## ملخص :

تبيّن الدراسة التالية نوعية التبادل القائم بين المؤسسة الاقتصادية و مختلف الأطراف المتعاملة معها داخليا و خارجيا ، للحفاظ على التوازنات العامة للنشاط اتجاه المجتمع ، البيئة و المتطلبات العامة للاستمرار و البقاء من الناحية الاقتصادية ، و قد أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط كبيرة بين تطبيقات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و تحقيقها لنجاحة كلية ، شرط التعامل الإيجابي مع الأطراف اصحاب المصلحة ، بما تقتضيه معايير التقييس العالمية .

لقد ساهمت الديناميكية العميقة و المنسجمة لمجمع سوناطراك و التي تتضمن إضافات و استثمارات جديدة كل عام في تطوير الصحة و الأمن و السلامة في العمل خلالها و الاهتمام الكبير بالبيئة .

تضمنت دراسة تطبيقات مسؤولية الاجتماعية للشركة ، المبنية على الاهتمام بتخفيض منحنيات الكوارث و الحوادث التي تمس مواقع العمل ، و العمال بها ، فقد حدثت انخفاضات في معدلات شدة الإصابات ، و تكرار الحوادث خلال الفترة الأخيرة و هذا كان بفضل انطلاق العمل بنظام الأمن و الصحة و البيئة ، ليعزز السياسة عامة للمؤسسة ، اتجاه الأطراف اصحاب المصلحة و تقوية نظام القيادة المبني على اعتبارات و متطلبات التنمية المستدامة .

**الكلمات المفتاحية :** الأطراف اصحاب المصلحة ، نجاعة ، تنافسية ، الأخطار المهنية ، التكوين ، الموارد البشرية ، نظام الأمن الصناعي ، الثقافة الأمنية ، نظام القيادة .

## Abstract :

The present research realize the disruption of the reciprocal relations between the firm and there different partners , in the circle of the social responsibility by the disruption of those relations and those intern\_extern relations influencing the firm in positive or negative results ; the dominant hypothesis conclude that any part of those partners specify their reactions for the activity of the firm by the calcul of there interests and constraints , this operation precise after that the reciprocal contracts of the common realizations , and the future strategies in this general environment .

## Key Word :

The social responsibility, partners, interests and constraints, strategies, general environment.

# Sommaire

Remerciments.	
Résumé de l'étude	
Table des figures .	
Table des tableaux .	
Sigles utilisés.	
Introduction .....	1
La problématique.....	2
Les hypothèses.....	3
Le modèle de conception .....	4
L'objectif de l'étude.....	5
Structure de l'étude.....	7
Les études précédentes .....	9
<b>Partie 1 : La responsabilité sociale des entreprises et la performance globale, conceptualisation .....</b>	<b>13</b>
<b>Chapitre 1 : L'entreprise responsable sous l'éclairage des théories de laRSE.....</b>	<b>13</b>
<b>Section 1 : Le Champ couvert de concept de la responsabilité sociale des entreprises.....</b>	<b>13</b>
1-1- Les Eléments de la responsabilité sociale des entreprises.....	12
1-2- Les phases de développement de la RSE.....	14
1-3- Les Définitions de la responsabilité sociale des entreprises.....	16
La RSE un concept ambigu.....	18
<b>Section 2 : Les modèles de représentation de la RSE .....</b>	<b>20</b>
2-1- RSE et principe de résultat : le Triple Bottom Line. ....	21
2-2- RSE et principes de responsabilité et de réactivité (Responsiveness).....	22
2-2-1- Corporate Social Responsibility (CSR1) . ....	24
2-2-2- Corporate Social Responsiveness (CSR2).....	25
2-2-3- Tentatives de synthèse des modèles CSR1 et CSR2.....	25
2-3- RSE et le principe de pro-activité : le Triple Top Line .....	29
2-4- Définitions de la RSE proposées par les organismes internationaux .....	29
<b>Section 3 : caractéristiques de la responsabilité sociale des entreprises.....</b>	<b>31</b>
3-1- Une démarche volontaire.....	31
3-2- L'affaire de tous les partenaires.....	31
3-3- Un facteur de performance.....	32
3-4- Une dimension et une vocation éthiques.....	32
<b>Conclus in de chapitre .....</b>	<b>33</b>
<b>Chapitre 2 : Les dimensions d'analyse de la responsabilité sociale des entreprises et la performance .....</b>	<b>35</b>
<b>Section 1 : La dimension interne de la RSE. ....</b>	<b>35</b>
1-1- la responsabilité sociale et la gestion des ressources humaines. ....	35
1-1-1- La définition de la fonction GRH .....	35
1-1-2- L'évolution de la fonction GRH.....	35
1-1-3- La fonction des années 2000.....	40
1-1-4- Les tendances lourdes de la GRH .....	43
1-1-5- Les étapes de La mise en oeuvre de la politique de grh en matière de RSE ...	45
1-2- Management de la santé et de la sécurité au travail.....	54

1-2-1-	Une conception du management de la santé et sécurité au travail.....	54
1-2-2-	Une logique d'audit social pour mettre en œuvre un management de la santé et sécurité au travail salubre.....	59
1-3-	<b>Adaptation au changement.....</b>	<b>60</b>
1-4-	<b>Gestion des retombées sur l'environnement.....</b>	<b>61</b>
<b>Section 2 : La dimension externe de la RSE .....</b>		<b>62</b>
2-1-	<b>L'entreprise et ses parties prenantes.....</b>	<b>62</b>
2-1-1-	La théorie des parties prenantes.....	62
2-1-2-	Typologies des parties prenantes.....	63
2-2-	<b>La RSE et les parties prenantes : enjeux sociopolitiques et contrats.....</b>	<b>69</b>
2-2-1-	Des enjeux de la RSE à la théorie des parties prenantes.....	69
2-2-2-	La théorie des parties prenantes comme révélateur politique.....	72
2-2-3-	La Justice sociale et entreprise contractuelle dans la théorie des parties prenantes.....	73
2-2-4-	RSE et approche contractuelle de l'entreprise .....	77
2-2-5-	Une théorie de l'agence généralisée.....	77
2-2-6-	Les mirages du contrats.....	78.
<b>Conclusion de chapitre. ....</b>		<b>80</b>
<b>Chapitre 3 : La performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE.....</b>		<b>82</b>
<b>Section 1 : Les présentations de la performance des entreprises.....</b>		<b>81</b>
1-1-	<b>Les représentations de la performance des entreprises.....</b>	<b>83</b>
1-1-1-	La performance globale et ses déterminants.....	83
1-1-2-	La performance organisationnelle.....	83
1-1-3-	La performance stratégique et la performance concurrentielle.....	83
1-1-4-	La performance humaine.....	84
1-2-	<b>Les effets de la RSE dans les entreprises.....</b>	<b>86</b>
1-2-1-	La prise en compte des aspects sociaux dans la gestion des entreprises.....	86
1-2-2-	Un essai d'établir un lien entre la RSE et la performance de entreprises.....	87
1-3-	<b>La Définition de la performance.....</b>	<b>88</b>
1-3-1-	L'approche financière de la performance. ....	88
1-3-2-	L'approche globale de la performance. ....	90
<b>Section 2 : Mesures de la performance globale.....</b>		<b>99</b>
2-1-	<b>Les outils de mesure actuellement disponible.....</b>	<b>99</b>
2-1-1-	Les évolutions du Balanced Scorecard (BSC).....	99
2-1-2-	Le Triple Bottom Line reporting (TBL).....	101
2-1-3-	Global reporting initiative ( GRI).....	102
2-2-	<b>Vers une mesure globale de la performance : une approche conventionnaliste..</b>	<b>105</b>
<b>Section3 : La problématique de l'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'instrumentation de gestion . ....</b>		<b>108</b>
3-1-	<b>La relation entre La RSE et performance économique des entreprises.....</b>	<b>108</b>
3-2-	<b>La question centrale du contrôle de gestion.....</b>	<b>109</b>
3-3-	<b>Les modes d'opérationnalisation de la RSE.....</b>	<b>111</b>
3-4-	<b>Les modes de l'opérationnalisation de la performance financière .....</b>	<b>113</b>
3-5-	<b>Impact de la RSE sur la performance financière .....</b>	<b>115</b>
3-5-1-	L'hypothèse de l'impact social « Social Impact Hypothesis ».....	116
3-5-2-	La « Trade-Off Hypothesis ».....	117
3-5-3-	Absence de lien entre les deux dimensions.....	118
3-6-	<b>L'effet des variables de contrôle .....</b>	<b>118</b>
3-6-1-	L'effet risque à et autour de l'entreprise .....	118
3-6-2-	L'effet taille de l'entreprise.....	119
<b>Conclusion de chapitre.....</b>		<b>119</b>

<b>Chapitre 4 :L'Intégration de la RSE dans le système de pilotage : Concepts, démarche et outils.....</b>	<b>121</b>
<b>Section 1 : La démarche d'intégration de la RSE dans le système de pilotage .....</b>	<b>121</b>
1-1- La notion de « la vision » .....	121
1-2- Le processus de contrôle et de mesure de la performance. ....	122
1-3- Les éléments du système de pilotage.....	123
1-4- Le rôle de contrôle de gestion.....	124
1-5- Les indicateurs du système de pilotage.....	125
<b>Section 2 : Le tableau de bord comme outil de pilotage d'une performance Multidimensionnelle.....</b>	<b>128</b>
2-1- La méthode objectifs- variables - responsabilité OVAR.....	129
2-2- Balanced scor cards BSC. ....	130
2-3- Les perspectives d'appropriation du système de pilotage par les acteurs .....	132
2-3-1- L'usage rationnel du système de pilotage.....	132
2-3-2- Les limites de la rationalité.....	133
<b>Section 3 : Les Lignes directrices en matière de gouvernance de la RSE.....</b>	<b>135</b>
3-1- Outil d'évaluation de la RSE . ....	136
3-2- Une Carte routière vers une saine gestion de la RSE. ....	137
3-3- Question à l'intention de la haute direction sur la RSE.....	140
<b>Conclusion de chapitre. ....</b>	<b>141</b>
<b>Chapitre 05 : L'opérationnalisation des typologies comportementales en matière de RSE .....</b>	<b>144</b>
<b>Section 1 : Typologie des comportements stratégiques en matière de développement durable et RSE .....</b>	<b>144</b>
<b>Section 2 : Panorama des travaux gestionnaires ayant tenté d'opérationnaliser les typologies .....</b>	<b>147</b>
2-1- L'hétérogénéité des modes d'accès aux données .....	147
2-2- Les différentes méthodes de caractérisation du comportement stratégiques des entreprises en matière de développement durable et RSE.....	148
<b>Section 3 : Présentation d'une méthodologie empirique .....</b>	<b>152</b>
3-1- LA Définition des aspects étudiés et des critères opérationnelles qui les caractérisent.....	152
3-2- La définition des indicateurs retenus pour qualifier les comportements stratégiques.....	154
3-3- Méthodologie retenue pour le recueil des données concernant les indicateurs retenus :	
L'analyse de contenu textuelle thématique.....	159
3-3-1- Etape 1 : collecte des données :.....	159
3-3-2- Etape 2 : Analyse de contenu catégorielle thématique .....	160
3-3-3- Etape 3 : Analyse du comportement stratégique	
sur chacun des indicateurs retenus : le scoring .....	159
3-3-4- Etape 4 : le ranking sectoriel. ....	161
3-3-5- Etape 5 : Le ranking .....	167

## **Partie 2 : La responsabilité sociale et la performance à Sonatrach.....144**

### **Chapitre 01 : La Responsabilité sociale à la compagnie pétrolière Sonatrach.....170**

#### **Section 1 : Présentation de Sonatrach.....170**

1-1-	L'Amont pétrolier .....	171
1-2-	L'Aval pétrolier .....	171
1-3-	Présentation de l'entreprise étudiée à l'étude par questionnaire. ....	173
1-3-1-	Entreprise Nationale des Travaux Aux Puits. ENTP .....	173
1-3-2-	L'Entreprise Nationale de Canalisations, ENAC.....	179
1-3-3-	Entreprise nationale de raffinage de pétrole NAFTAL .....	183
1-3-4-	Entreprise nationale de services aux puits ENSP .....	188

#### **Section2 : Politique interne de la RSE à Sonatrach . ....193**

2-1-	Sonatrach et ses ressources humaines.....	193
2-1-1-	Situation de l'effectif recrutement.....	193
2-1-2-	Les structures de La Formation à Sonatrach .....	195
2-1-3-	Les ressources humaines dans le domaine d'hygiène – Sécurité – environnement HSE. ....	198
2-2-	Gestion des retombées sur l'environnement.....	202
2-2-1-	Réduction des émissions de gaz a effet de serre.....	202
2-2-2-	Réduction des gaz des torches.....	202
2-3-	Adaptation de Sonatrach au changement.....	203
2-3-1-	La création de la direction HSE , un changement structurel nécessaire.....	203
2-3-2-	2008, L'année clé dans le domaine HSE. ....	205
2-3-3-	Les performances santé –sécurité réalisées .....	207
2-3-4-	Les projets réalisés dans le domaine HSE.....	209

#### **Section 3 : Politique externe de la RSE à Sonatrach.....211**

3-1-	Management des déchets et rejets liquides au niveau des sites opérationnels.....	211
3-1-1-	Management des émissions atmosphériques.....	211
3-1-2-	Sites et sols pollués.....	212
3-1-3-	Management des déchets.....	212
3-2-	Les engagements de Sonatrach dans le domaine environnemental.....	212
3-2-1-	In Salah Gaz Un projet innovant dans le domaine de la séquestration.....	213
3-2-2-	L'utilisation du GPL Carburant.....	214
3-2-3-	Développement des Energies renouvelables.....	215

### **Chapitre 02 : La performance de Sonatrach à l'épreuve de la RSE.....218**

#### **Section1 : L'intention de RSE de l'équipe dirigeante : Une analyse discursive..... 219**

1-1-	La politique HSE à SONATRACH : un engagement durable.....	221
1-2-	L'environnement : le volet d'exigences de développement durable .....	222
1-2-1-	Projet d'aménagement d'un terroir de charbon situé à Béchar .....	222
1-2-2-	Projet de reboisement de cinq (05) bassins versants des barrages hydrauliques.....	222
1-3-	L'implication dans la communauté : une création de valeur sociétale.....	224
1-3-1-	Sponsoring et mécénat.....	224
1-3-2-	La promotion du sport.....	224
1-3-3-	Investissement social.....	225
1-3-4-	Actions de Solidarité.....	225
1-4-	Valorisation des Ressources humaines : des réformes significatives et durables.....	226
1-4-1-	Le Recrutement.....	226
1-4-2-	Le Recrutements des femmes.....	226

1-4-3- La Formation.....	228
1-4-4- La Santé du personnel.....	230
1-4-5- L'Activités socio culturelles et culturelles.....	231
<b>Section 2 : Les aspects sociaux amènent à un changement organisationnel et l'adaptation au changement.....</b>	<b>232</b>
<b>Section 3 : Le recours aux alliances stratégiques : une « complémentarité durable ».....</b>	<b>234</b>
<b>Conclusion du chapitre .....</b>	<b>235</b>
<b>Chapitre 03 : Le rôle de la RSE dans la réalisation de la performance à Sonatrach .....</b>	<b>237</b>
<b>Section 1 : La RSE et la performance - Etude par questionnaire de la RSE au sien de Sonatrach. ....</b>	<b>237</b>
1-1- La démarche méthodologique.....	237
1-2- Etape 1 : collecte des données : .....	237
1-3- Etape 2 : Analyse des résultats.....	238
1-4- Résultats de l'étude.....	238
1-5- L'analyse des résultats de questionnaire.....	243
<b>Section 2 : la RSE et le renforcement de système de pilotage -Etude par comparaison de Sonatrach avec des leaders mondiaux : .....</b>	<b>264</b>
2-1- Cameco Corporation, à Saskatoon-Canada.....	264
2-2- Gildan. Montréal, Québec.....	264
2-3- Loblaws Companies Limited. Brampton – Canada.....	264
2-4- Potash Corporation Saskatoon- Canada.....	265
2-5- Sonatrach. Algeria.....	266
2-6- Le Résumé générale de la comparaison.....	279
<b>Section 3: Le croisement des deux approches quantitative- qualitative - Etude de comportement de Sonatrach par la méthode de scorin.g - .....</b>	<b>280</b>
3-1- Analyse du comportement stratégique : le scoring.....	280
3-2- Le ranking.....	283
<b>Section 4 : Perspectives de la RSE à Sonatrach.....</b>	<b>284</b>
4-1- Activités socioculturelles.....	284
4-2- Activités médico-sociales.....	284
4-3- Investissement social Dans les zones d'implantation de ses activités.....	284
4-4- Sonatrach et l'exploitation de gaz de schiste .....	286
4-4-1- Définition de gaz de schiste. ....	286
4-4-2- La compagnie pétrolière Sonatrach a annoncé, son intention de lancer sa production de gaz de schiste dès 2020.....	286
4-4-3- Les dangers liés à l'exploitation du gaz de schiste. ....	
4-4-4- Sontrach s'engage à utiliser des technologies "propres" dans son exploitation des ressources en gaz de schiste du pays. ....	287
4-5- Projets en court : Contrat pour une société indienne dans les hydrocarbures en Algérie.....	287
- <b>Conclusion de Chapitre.....</b>	<b>288</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>289</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>290</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>313</b>



## Tableau des figures

Numéro de figure	Figures de cadre conceptuel	Page
<b>1</b>	Les phases temporelles, les orientations de la rse.	<b>15</b>
<b>2</b>	le Triple Bottom Line	<b>21</b>
<b>3</b>	Le modèle CSR1 .	<b>23</b>
<b>4</b>	The pyramid of Corporate Social Responsibility.	<b>26</b>
<b>5</b>	Stratégies de Corporate Social Responsiveness .	<b>26</b>
<b>6</b>	The Corporate Social Performance Model.	<b>27</b>
<b>7</b>	La fonction RH des années 2000 ; Des missions spécifiques.	<b>40</b>
<b>8</b>	Cartographie des parties prenantes d'une très grande organisation.	<b>64</b>
<b>9</b>	Stakeholder configurations and associated stakeholder types 1	<b>65</b>
<b>10</b>	Stakeholder configurations and associated stakeholder types 2.	<b>67</b>
<b>11</b>	Les différentes parties prenantes Mitchell, Agle et Wood	<b>68</b>
<b>12</b>	La performance de l'entreprise .	<b>89</b>
<b>13</b>	Les composantes de la RSE.	<b>93</b>
<b>14</b>	La performance globale.	<b>98</b>
<b>Figures de cadre pratique</b>		<b>Page</b>
<b>1</b>	ENAC : Organigramme.	<b>181</b>
<b>2</b>	NAFTAL : Organisation	<b>184</b>
<b>3</b>	Evolution de l'effectif	<b>193</b>
<b>4</b>	Bilan de formation par activité.	<b>197</b>
<b>5</b>	Illustration et définition des 5 barrières.	<b>201</b>
<b>6</b>	Evolution du taux de gravité des accidents du Groupe Sonatrach.	<b>208</b>
<b>7</b>	La formation par fonction de la compagnie Sonatrach.	<b>210</b>
<b>8</b>	l'évolution de l'effectif féminin .	<b>227</b>
<b>9</b>	Le modèle rôle et contributions bâti en trois dimensions plus une.	<b>233</b>
<b>10</b>	les pratiques de RSE de la compagnie Sonatrach.	<b>235</b>
<b>11</b>	Le modèle de conception	<b>240</b>
<b>12</b>	Le rôle de le RSE dans la réalisation de la performance globale	<b>257</b>
<b>13</b>	L'exploitation de gaz de schiste	<b>288</b>

## Tableau des tableaux

<b>Tableaux de cadre conceptuel</b>	
Le poids des indicateurs financiers et RSE.	101
Les différents modes de mesure de la RSE l'analyse de contenu des rapports annuels.	111
Les différents modes de mesure de la performance financière.	114
<b>Tableaux de cadre pratique</b>	
Le croisement des typologies de Carroll (1979) et de Martinet & Reynaud (2004).	146
Tableau comparatif des comportements stratégiques en matière de développement durable.	153
l'image des travaux de Depoers & al (2003) ainsi que Gondran (2004),	156
Les critères de définition des actions types.	158
Caractérisation du comportement stratégique de l'entreprise sur les indicateurs retenus.	162
Les critères comparatifs des comportements stratégiques en matière de développement durables.	163
La matrice de positionnement de l'entreprise.	168
ENTP Sonatrach .Fiche d'identité .	1721
ENTP Sonatrach - Agrégats financiers 2009 - 2012 -	174
ENTP Sonatrach Ressources Humaines	174
ENTP Sonatrach - Effectif par catégorie-	175
ENTP Sonatrach – Sites-.	175
ENTP Sonatrach - Bases -.	175
ENTP Sonatrach - Forage & Work-Over-.	176
ENTP Sonatrach- équipements-.	177
ENTP Sonatrach - Performance HSE au 31 Mars 2013.	178
ENTP Sonatrach Produits & services.	184
Récapitulatif de traitement des observations.	241
Statistiques de totales des éléments.	241
Recapitulatif de traitement des observations .	242
Statistiques de fiabilité .	243
Le test de degré de corrélation interne des questions .	243
Analyse des facteurs démographiques de l'échantillon – Effectifs-.	243
Analyse des facteurs démographiques de l'échantillon - age -.	244
Analyse des facteurs démographiques de l'échantillon -Fonction -.	244
Analyse des facteurs démographiques de l'échantillon - Ancienneté -.	245
Les moyennes et l'écart types des dimensions de la RSE et leur degré d'acceptation .	246
Moyennes et l'écart types de la dimension « Les clients ».	246
Moyennes et l'écart types de la dimension « la communauté locale et société civile » et leur degré d'acceptation.	247
Moyennes et l'écart types de la dimension « Les employés ».	248
Moyennes et l'écart types de la dimension « La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement ».	249

Moyennes et l'écart types de la dimension « Les fournisseurs ».	249
Moyennes et l'écart types de la dimension « l'environnement ».	250
Moyennes et l'écart types des réponses sur « la performance globale ».	251
Test de la première hypothèse principale : la RSE et la performance globale	253
Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension de « Les clients »	254
Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension de « La communauté locale et la société civile »	254
Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension de « Les employés ».	254
Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension « La flexibilité organisationnelle et adaptation au changement »	255
Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension « les fournisseurs »	256
Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension « l'environnement	256
Les moyennes et l'écart types de la variable dépendante et les variables indépendantes.	258
La matrice des coefficients de corrélation entre toutes les variables indépendantes et la variable dépendante	258
Les coefficients de modèle - l'analyse de régression linéaire multiple L'analyse d'ANOVA .	260
Les résultats sur la les informations principaux.	261
Les informations de base sur les entreprises étudiées.	267
Un résumé général de la comparaison.	279
Sonatrach et ses indicateurs de comportement sur le développement durable	280
Analyse du comportement stratégique de Sonatrach : le scoring	282

## Sigles utilisés

AIED : Association des Anciens Ingénieurs d'Etat Diplômés de l'Algerian Petroleum Institute.

BSR : Le Business for Social Responsibility .

BSC : Balanced Scorecard.

CBSR : Canadian Business for Social Responsibility .

CERES : le Coalition for Environmentally Responsible Economies..

CSR : Social Corporate Responsiveness .

CPE. Centre de perfectionnement de l'Entreprise .

CSP : Corporate Social Performance .

CSR1 : Social Corporate Responsibility .

DD : développement durable .

DRH : direction des ressources humaines .

HSE-MS : Hygiène et sécurité –environnement – Management - sécurité .

ERP : Entreprise Ressources Planning .

GES : Gaz à Effet de Serre.

GpL : gaz de pétrole liquéfié.

GRH : la gestion des ressources humaines .

GRI ; Global Reporting Initiative.

HSE : Hygiène et sécurité –environnement.

IAP : Algerian Petroleum Institute.

IDDJ : Indice de durabilité Dow Jones .

ISR : investissement socialement responsable .

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques.

OMS : organisation mondiale de la santé.

ONG : organisations non gouvernementale.

OVAR : objectif- variables- responsabilité.

PDG : président directeur général .

PK : protocole de Kyoto.

PME : petite et moyenne entreprise .

PNME : programme national de maîtrise de l'énergie.

PSE : performance sociétale de l'entreprise.

MIS : Management de l'Investissement Social.

MGRH ; Manuel de Gestion .

RCAP : Refus, contestation, adaptation et proaction ou anticipation.

RH : ressources humaines .

RSE : responsabilité sociale de l'entreprise .

SBSC : Sustainability Balanced Scorecard .

SGS : la Société Générale de Surveillance .

SIRH : systèmes d'information des ressources humaines.

SST : santé , sécurité au travail .

TBSC : Total Balanced Scorecard .

TBL : Triple Bottom Line reporting .

TRI : Toxic Release Inventory .

USTHB : université des sciences de la technologie Houari Boumediene.

WBCSD : The World Business Council for Sustainable Development .

## **Sigles des entreprises (partie2) .**

ASAL : Agence Spatiale Algérienne .

COGIZ : Conditionnement et commercialisation de gaz industriels.

HELIOS : Société mixte d'extraction d'hélium.

EGZIA : Entreprise de gestion de la zone industrielle d'Arzew.

EGZIK : Entreprise de gestion de la zone industrielle de Skikda.

ENIP : Entreprise Nationale de l'Industrie Pétrochimique.

ENC : Division engineering et construction.

HYPROC Shipping Company : Transport maritime d'hydrocarbures.

INPRP : Institut National de Prévention des Risques Professionnels.

JIP : Joint Industry Project .

MDP : Mécanisme pour un Développement Propre .

NAFTAL : Commercialisation et distribution de produits pétroliers.

NEAL : Promotion et production des énergies renouvelables.

SOMIK : Société de maintenance industrielle de Skikda

SOMIZ : Société de maintenance industrielle d'Arzew

SOTRAZ : Société de Transport d'Arzew.

## Introduction :

Les relations de l'entreprise avec son environnement interne et externe sont très complexes. L'entreprise ne peut pas se dissocier de l'environnement dans lequel elle opère. L'entreprise a plus que des transactions et des contrats avec ses parties prenantes, elle a des relations. Et la survie de ces relations peut certes garantir le succès et la pérennité de l'entreprise.

La responsabilité sociale de l'entreprise est une relation à double sens; l'entreprise constitue une partie de la société et elle a besoin par ailleurs d'être reconnue pour ce qu'elle apporte à cette société.

L'entreprise a de la valeur pour ses actionnaires et pour toutes les autres parties prenantes, nous vivons l'ère du «capitalisme des parties prenantes». Peut-on déterminer tous ceux qui sont intéressés par les activités de l'entreprise? Jusqu'où doit-on arriver dans la délimitation des parties prenantes? Rappelons que Clarkson(1995) considère que la limite de survie de l'entreprise est le critère de base pour faire la délimitation entre parties prenantes primaires et secondaires.

- Yvon Pesqueux cité par Capron et al. (2004), distingue entre partie prenante contractuelle et diffuse. Plusieurs chercheurs tels que Freeman, Mercier, Gond et tant d'autres ont analysé le lien entre la performance de la firme, la maximisation des profits et la préservation des intérêts des parties prenantes. A ce titre, la RSE pourrait être considérée comme une opportunité pour les entreprises. Elle leur permet de mieux connaître leurs parties prenantes, leur importance pour elle et vice versa.

Il n'existe pas à l'heure actuelle un seul modèle académique dominant de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Une des raisons en est la nature même de ce concept qui est fluide et élastique. Probablement que les raisons profondes demeurent dans la situation de crise du système capitaliste actuel, qui est encore à la recherche de nouvelles solutions sur un plan global.

De quoi parle-t-on lorsque l'on évoque la RSE ? Derrière chaque mot qui constitue la « responsabilité sociale des entreprises » se cachent des débats et conflits, à commencer par sa définition jusqu'aux modalités de son application. En d'autres termes, il s'agit d'un concept large et peu consolidé qu'il ne faut guère envisager comme une stratégie ad hoc, mais comme un processus de longue durée. Le concept de la responsabilité sociale définit de nouvelles règles -économiques, sociales, écologiques -dont l'application permet une meilleure cohabitation entre tous les acteurs de la société.

Certaines entreprises, éco-sensibles et proactives, « respirent » déjà maintenant au rythme de la RSE, alors que d'autres essaient par des « procédés cosmétiques » de dissimuler leur hypocrisie. C'est pour cela qu'il faut considérer la RSE comme une occasion de revisiter la notion de performance et de priorité de l'entreprise.

Un nombre croissant de dirigeants pense que l'objectif de l'entreprise n'est pas seulement de « faire du profit », mais que sa responsabilité réside également dans le contrôle des conséquences de ses activités au sens large.

## Problématique de la recherche :

- L'idée de RSE ne rencontre pas d'opposants francs. Le problème devient plus important lorsqu'il faut mettre en corrélation le prix des « responsabilités » du concept de la RSE avec les effets obtenus en retour, plus précisément avec les performances économiques de l'entreprise. Pragmatique, le business cherche des réponses aux questions suivantes : pourquoi la RSE ?, combien cela coûte-t-il et qu'est ce que cela rapporte ?
- La recherche proposée tente d'appréhender l'image de l'entreprise comme le résultat des perceptions et représentations des différentes parties prenantes au sujet du rôle et de l'impact qu'exerce l'entreprise sur ces mêmes acteurs et la participation de ses acteurs dans la réalisation de la performance dans leur sens globale . L'hypothèse sous-jacente postule que chaque catégorie d'acteur possède une manière propre d'interpréter les caractéristiques de l'activité en fonction de ses propres contraintes et intérêts. Sur cette base, ces acteurs élaborent une représentation particulière de l'entreprise qu'ils tentent de diffuser afin de rallier d'autres catégories d'acteurs à leurs points de vue.

Dans cette conception, la réalisation de la performance globale d'une entreprise, résulte de l'état d'un rapport de force entre les différentes manières de présenter et se représenter la place de l'entreprise sur diverses échelles d'évaluation propres à chaque groupe d'acteurs. Cette approche rejoint les contributions récentes du courant de la Stakeholder Theory qui confirment, en effet, l'intérêt et la valeur d'une approche de la responsabilité sociale au travers d'une prise en compte des stakeholders (Carroll, 1999). Elle est par ailleurs validée par le Livre Vert de la Commission Européenne sur la RSE (Commission européenne, 2001) qui, reconnaissant le rôle décisif de l'ensemble des parties prenantes de celles-ci, promeut une approche holistique et une gestion intégrée de la RSE.

- La première étape dans l'opérationnalisation de cette approche par les parties prenantes consiste à identifier les différentes catégories d'acteurs à prendre en compte dans l'analyse. L'exercice est relativement aisé en ce qui concerne la partie interne de l'entreprise où les différentes composantes traditionnelles peuvent être facilement identifiées : direction générale, encadrement intermédiaire, personnel ouvrier et employés , représentants du personnel, services de support, etc.
- Les parties prenantes du contexte externe sont plus difficiles à cerner car leur pertinence dépend de multiples facteurs ayant trait tant à la nature de l'activité qu'au processus historique d'insertion de l'entreprise dans le tissu local et aux stratégies futures susceptibles d'impliquer de nouvelles catégories d'acteurs.
- On va donc regroupé ses parties prenantes, dans les six grandes catégories dont elles influent sur la réalisation de la performance de l'entreprise étudiée, ils sont :

- 1- Les clients, (tous les clients achetants les produits de l'entreprise).
- 3- La communauté locale et la société civile (une communauté locale désigne un ensemble de personnes vivant en collectivité dans une zone géographique donnée, à proximité les uns des autres) .
- 4- Les employés (salariés permanents ou contractuels).
- 5- La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement ( le comportement des dirigeants auprès tous types de changement interne ou externe et même ses relations avec les actionnaires et le mécanisme organisationnel qu'ils l'encadre) .
- 6- Les fournisseurs (tous les concernés de transactions d'achats avec l'entreprise).

7- L'environnement ( la nature , les locaux d'implantation de l'entreprise et tout aspect environnementale ) .

### - Les hypothèses de l'étude :

On propose ici les hypothèses suivantes :

**HP 1 : il existe une relation à un critère statistique entre la RSE( Les employés les clients, la flexibilité organisationnelle et l'adaptation aux changements, la communauté locale et société civile, l'environnement.les fournisseurs) , et la performance globale .**

- Hs1 : Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « les clients » et la performance globale.
- Hs2 : Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « La communauté locale et la société civile », et la performance globale .
- Hs3 : Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « Les employés ». et la performance globale.
- Hs4 : Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « La flexibilité organisationnelle et adaptation au changement » et la performance globale.
- Hs5 : Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « les fournisseurs » et la performance globale .
- Hs6 : Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension l'environnement » et la performance globale .

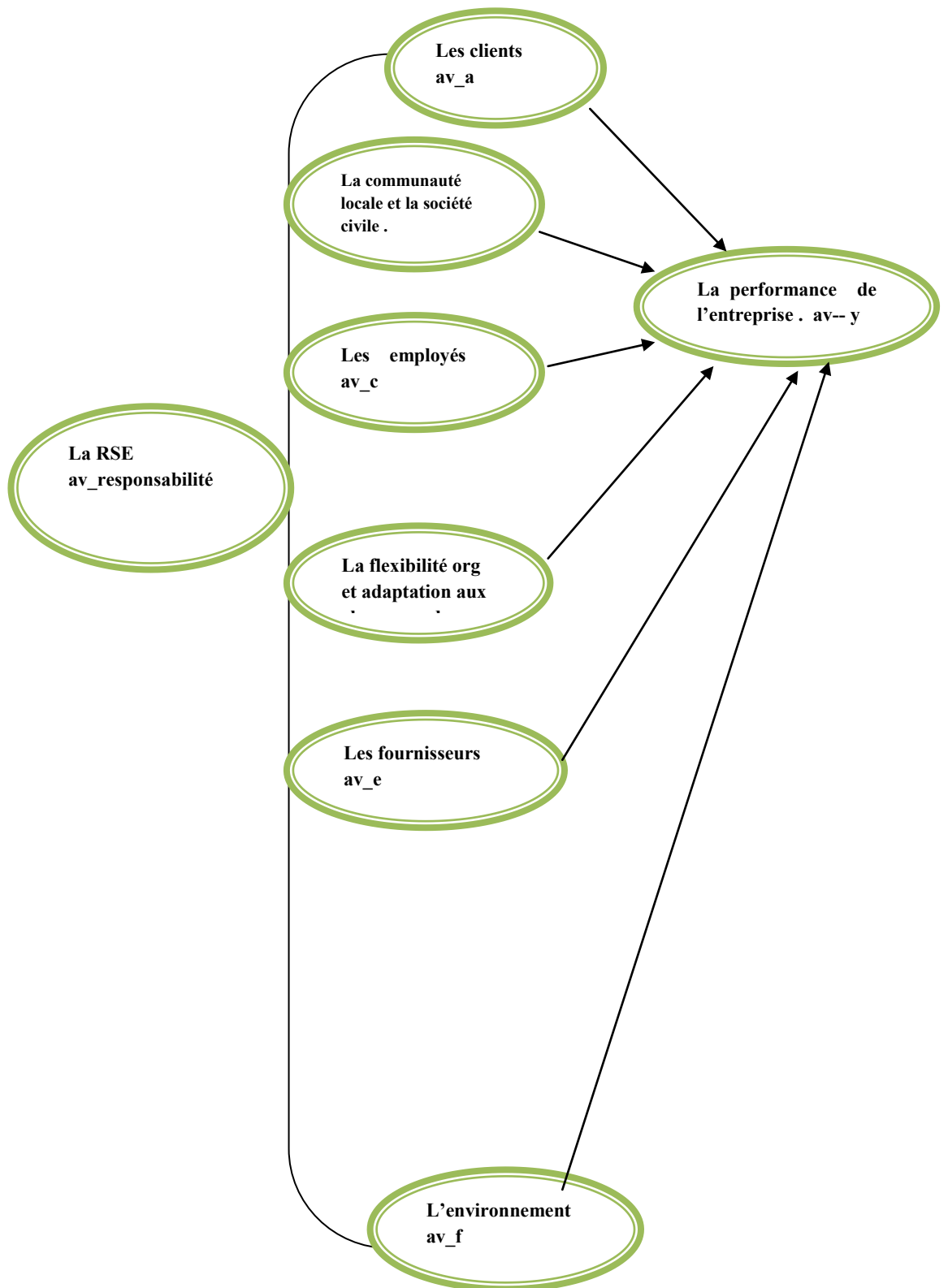
✓ **Hp2 : Il existe une diversité des impacts de différents dimensions de la RSE sur la performance globale .**

✓ **Hp3 : Il n'existe plus de diversité des résultats, à une signification statistique au niveau de  $\alpha \leq 0.05$ , sur la performance globale selon les facteurs démographiques.**

✓ **Hp 4 : la réalisation des pratiques de la responsabilité sociales d'une entreprise permet de renforcer largement son système de pilotage .**



*Le modèle de conception :*



## **L'objectif de l'étude :**

### **Sur le plan théorique :**

Dans l'étude des rapports entre responsabilité sociale de l'entreprise et la performance globale, la base de cette approche doit être réalisée par un partenariat selon le principe « gagnant / gagnant », et non selon le stéréotype « le plus fort gagne ». La mondialisation semble avoir un impact positif sur la responsabilité économique mais aussi un impact beaucoup plus ambigu sur les autres types de responsabilité. Dans ce contexte, l'implication de l'entreprise dans la logique de RSE se construit comme un outil parmi tant d'autres de promotion du respect des normes sociales. La tendance de responsabilisation sociale de l'entreprise pose alors la question de la convergence entre d'abord, les objectifs sociaux attendus de la société civile et des salariés, les intérêts des écologistes ensuite et enfin, les intérêts économiques de l'entreprise.

### **Sur le plan pratique :**

Cette recherche a permis de mieux comprendre la conception de la RSE appliquée au secteur pétrolier. Elle a confirmé l'influence des contraintes environnementales et sociales sur la performance globale d'entreprise et notamment sur les objectifs de système de pilotage, et l'importance de la prise en compte de la dimension sociétale de l'organisation.

### **Méthodologie de l'étude :**

- l'objet de cette recherche étant de tester chacune des hypothèses relatives à l'impact des pratiques de la RSE sur la performance globale des entreprises ; en adaptant une politique de développement durable . A ce niveau, nous apportons quelques éclaircissements concernant la nature de l'approche adoptée par l'observation de plusieurs pratiques de responsabilité sociale dans le cas étudié Sontrach Algérie.
- Nous allons montrer avec voie de conclusion et résumé qu'on peut développer un système de pilotage et management global et cohérent, intégrant des outils et indicateurs RSE. Ceci est possible parce que, dans le cas étudié, la plupart des dispositifs RSE ont aussi un rôle économique et que ceux qui n'ont pas cette dimension peuvent malgré tout être pris en compte, en tant que contraintes à respecter, dans la chaîne des implications qui débouche sur la performance financière. Il reste à savoir si ce bouclage possible de la responsabilité globale et de la performance financière, assez facile à réaliser dans une entreprise de l'économie sociale (le côté « volontaire » de la démarche de responsabilité globale peut même être discuté ici au regard des contraintes institutionnelles qui encadrent l'activité du logement social comme l'indique Pailot, 2005), est généralisable ou si l'intégration de la RSE dans le contrôle de gestion demeure très contingente à un certain type d'entreprises (celles où la RSE est facilement internalisable).
- Dans cette perspective, l'analyse des dispositifs de gestion pour voir ceux qui sont fondamentalement dédiés à des usages directs et univoques (financiers ou sociétaux) et ceux qui ont plusieurs facettes et sont multi-usages (financiers et sociétaux) constitue une piste de recherche très prometteuse. On peut aussi envisager de classer les instruments RSE en fonction de leur contribution, parfois directe mais la plupart du temps indirecte et avec un impact différé dans le

temps, au compte de résultat (de façon positive pour ceux qui interviennent comme levier de performance, de façon négative pour ceux qui interviennent comme contrainte).

- Nous poursuivons une méthode qualitative, qui est basée sur une analyse de contenu des derniers rapports d'activité annuels de l'entreprise SONATRACH. plus des informations menu de quelque études précédentes et des informations consistants un résumé d'un questionnaire lancé au niveau de quatre entreprises ; filiales de Sonatrach concernant le système de pilotage axé sur la durabilité.
- De telles études peuvent être riches d'enseignements pour une mise en oeuvre efficace des outils de pilotage de gestion. Mais ceci ne peut être fait que dans le cadre de recherches focalisées sur les pratiques réelles en entreprise et faisant leur place aux actions ou observations in situ. De ce point de vue notre travail, portant sur une entreprise de nature assez particulière.
- Nous avons mené une étude comparative pour illustrer les informations théoriques, en analysant le processus par lequel l'entreprise Sonatrach adopte une attitude socialement responsable dans un milieu universel se qui demande détudier les pratiques adaptées par SONATRACH dans la miroir de ce qu'il faut faire au point de vue normes ; et en parallèle des autres entreprises dans le monde. cette double démarche va réellement introduire un nombre très importants d'informations utiles sur l'entreprise étudié et permet d'évaluer ces pratiques d'une façon objective qui assure la neutralité de notre étude. Pour cela nous avons conduit une recherche exploratoire qualitative auprès de cette grande entreprise algérienne issue de secteur public.
- L'objectif de notre recherche exploratoire est de montrer les significations de la stratégie sociétale au sein de l'entreprise (section 2 de la partie pratique) .
- Le fait que notre étude porte sur une seule entreprise doit être considéré, comme une expérimentation : nous l'avons choisie parce qu'elle présente un cas sensible du processus qui nous intéresse.

## La structure de l'étude :

Le titre	Le Contenu	Objectif	La méthodologie de recherche utilisé.
<b>La partie théorique : La responsabilité sociale des entreprises et la performance globale, conceptualisation.</b>	<b>04 chapitres :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'entreprise responsable sous l'éclairage des théories de la RSE .</li> <li>Les dimensions d'analyse de la responsabilité sociale des entreprises et la performance.</li> <li>La performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE .</li> <li>L'Intégration de la RSE dans le système de pilotage : Concepts, démarche et outils.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition de concepts de base.</li> <li>Renforcer la concience des liens théoriques entre le concept de RSE et les différents concepts.</li> <li>Ellustrer toutes les théories dominantes et les modèles de conception de concept RSE actuellement disponibles .</li> <li>Identification des différentes hypothèses clarifiants les liens entre la RSE et la performance.</li> <li>Eclairer les liens entre la RSE et le renforcement de système de pilotage.</li> </ul>	<p>Discriptif.</p> <p>Historique.</p> <p>Analytique</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Chapitre 1 :</b> L'entreprise responsable sous l'éclairage des théories de la RSE .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Champ couvert de concept de la responsabilité sociale des ntreprises</li> <li>Les modèles de représentation de la RSE.</li> <li>Les caractéristiques de la responsabilité sociale des entreprises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition de concepts de base.</li> <li>Renforcer la concience des liens théoriques entre le concept de RSE et les différents concepts.</li> </ul>	<p>Discriptif.</p> <p>Historique.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Chapitre 2 :</b> Les dimensions d'analyse de la responsabilité sociale des entreprises et la performance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La dimension interne de la RSE.</li> <li>La dimension externe de la RSE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Détailler les pratiques internes exemplaires de la rse.</li> <li>Détailler les pratiques externes exemplaires de la RSE.</li> </ul>	<p>Discriptif</p> <p>Analytique</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Chapitre 3 :</b></li> <li>La performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les présentations de la performance des entreprises.</li> <li>Les mesures de la performance globale.</li> <li>La problématique de l'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'instrumentation de gestion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Préciser les effets de la RSE sur l'organisation de l'entreprise.</li> <li>Définir les nouvelles stratégies de l'adaptation.</li> <li>Les instruments de gestion et quels orientations ?.</li> </ul>	<p>Discriptif</p> <p>Analytique</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Chapitre 4 :</b> L'Intégration de la RSE dans le système de pilotage : Concepts, démarche et outils.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La démarche d'intégration de la RSE dans le système de pilotage.</li> <li>Le tableau de bord comme outil de pilotage d'une performance Multidimensionnelle.</li> <li>Les Lignes directrices en matière de gouvernance de la RSE..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir et préciser les éléments de concept de système de pilotage.</li> <li>Préciser les limites de RSE avec l'étude des lignes directrices de gouvernance de la RSE.</li> </ul>	<p>Discriptif.</p> <p>Analytique</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Typologie des comportements stratégiques en matière de développement durable et RSE</b></li> <li><b>Panorama des traveau gestionnaires ayant tenté</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Typologie des comportements stratégiques en matière de développement durable et RSE</li> <li>Panorama des traveau gestionnaires ayant tenté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Détailler les les méthodes de l'opérationnalisation de la RSE.</li> <li>Croiser les indicateurs de la RSE qualitatifs et quantitatifs dans la</li> </ul>	<p>Historique.</p> <p>Analytique</p>

<p>d'opérationnaliser les typologies.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation d'une méthodologie empirique.</li> </ul>	<p>d'opérationnaliser les typologies.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation d'une méthodologie empirique.</li> </ul>	<p>même échelle.</p>	
<p><b>Partie 2 : La partie pratique : La responsabilité sociale et la performance Sonatrach -</b></p>	<p><b>03 chapitres :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Responsabilité sociale à la compagnie pétrolière Sonatrach .</li> <li>La performance de Sonatrach à l'épreuve de la RSE</li> <li>Le rôle de la RSE dans la réalisation de la performance à Sonatrach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborer une base de données empirique pour l'appliquer sur l'entreprise étudiée.</li> <li>L'application des méthodes détaillées sur l'entreprise et obtenir les résultats.</li> </ul>	<p>Discriptif.</p> <p>Historique.</p> <p>Analytique</p>
<p><b>Chapitre 1 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Responsabilité sociale à la compagnie pétrolière Sonatrach .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Présentation de Sonatrach</li> <li>Politique interne de la RSE à Sonatrach</li> <li>Politique externe de la RSE à Sonatrach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Détailler les caractéristiques de l'entreprise étudiée.</li> <li>Préciser les efforts de l'entreprise dans le domaine étudiée.</li> <li>Elaborer une base de données sur les entreprises étudiées pour l'exploiter au suivant.</li> </ul>	<p>Discriptif.</p> <p>Historique.</p>
<p><b>Chapitre 2 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La performance de Sonatrach à l'épreuve de la RSE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'intention de RSE de l'équipe dirigeante : Une analyse discursive</li> <li>Les aspects sociaux amènent à un changement organisationnel et l'adaptation au changement.</li> <li>Le recours aux alliances stratégiques : une « complémentarité durable ».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les pratiques de la RSE dans l'entreprise et leurs performances.</li> <li>Préciser les points positifs des alliances stratégiques.</li> <li>Etudier les conditions de la durabilité et leurs applications dans l'entreprise.</li> </ul>	<p>Discriptif.</p> <p>Historique.</p> <p>Analytique</p>
<p><b>Chapitre 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le rôle de la RSE dans la réalisation de la performance à Sonatrach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La RSE et la performance - Etude par questionnaire de la RSE au sien de Sonatrach.</li> <li>la RSE et le renforcement de système de pilotage -Etude par comparaison de Sonatrach avec des leaders mondiaux.</li> <li>Etude de comportement de Sonatrach par la méthode de scorin.g.</li> <li>Perspectives de la RSE à Sonatrach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser la performance de l'entreprise étudiée.</li> <li>Analyser la position universelle de l'entreprise par la comparaison avec des leaders mondiaux.</li> <li>Analyser le comportement de l'entreprise étudiée avec la méthode de scoring.</li> <li>Préciser les perspectifs de sonatrach sur le sujet étudié.</li> </ul>	<p>Discriptif.</p> <p>Historique.</p> <p>Analytique</p>

## **- Les études précédentes :**

- 1- Etude de : Françoise Quairel ; Maître de conférences CREFIGE - Université Paris Dauphine ( France (2006) ; intitulé par : Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ; un Manuscrit auteur, publié dans "Comptabilité , contrôle ; Audit et institutions , France (2006)".**

### **Objectifs et conception :**

- Cet article analyse les dispositifs de contrôle de la performance globale et leur mise en oeuvre au sein des entreprises pro-actives en matière de RSE. La grille de lecture de la théorie néo-institutionnelle et le modèle des "Leviers du Contrôle" de R. Simons ont servi de cadre théorique à l'analyse des processus de mise en oeuvre. Les cas étudiés nous ont permis de poser l'hypothèse d'une "dissociation pro-active" de la performance. Le "découplage" des performances multidimensionnelles autorise une meilleure mise en oeuvre des objectifs de développement durable. Les dispositifs de performance globale ne peuvent être mis en oeuvre que de façon dissociée. Toute recherche d'intégration recentre les instruments vers la performance financière.

### **Résultats :**

- Conformément à la lecture de la théorie néo-institutionnelle, les fonctionnements Organisationnels des entreprises étudiées nous permettent, pour les cas analysés, de valider l'hypothèse que la dissociation pro-active est préférée à une intégration conflictuelle ; en effet, en situation d'incertitude sur le jeu des acteurs et sur les rapports de force effectifs, elle autorise l'apparence d'une préoccupation de performance globale alors que les instruments d'évaluation restent plus proches d'un modèle, certes élargi, mais centré sur la performance économique. En fonction des pressions ou des contraintes, les domaines dissociés peuvent entrer en tension et si la dissociation n'est plus possible, la mise en oeuvre évolue dans une dynamique d'équilibres partiels et instables économique/social ou économique/environnement. Le discours de la performance globale, contribue au processus d'institutionnalisation du développement durable au sein des entreprises mais la dissociation des mesures de Performances est la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels.

- 2- Etude de : Michel Capron , Professeur des universités , IRG, Université VAL-DE-MARNE ,et Françoise QUAIREL, Maitre de conférences , Université Paris Dauphine ( 2006 ) ; intitulé par : Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : L'utopie mobilisatrices de la performance globale .**

### **Objectifs :**

- L'objectif de cet article est de confronter la représentation théorique d'une intégration équilibrée des dimensions économiques, sociales et environnementales aux instruments existants, aux visions stratégiques et aux pratiques des entreprises pro-actives. L'analyse est placée d'une part sur le plan fonctionnel et instrumental et d'autre part sur le plan social et organisationnel. L'hypothèse d'une relation entre une dissociation pro-active des domaines de la mesure de performance et une stratégie forte en matière de développement durable est validée d'une part en raison de l'inexistence d'outils synthétiques ou intégrés et d'autre part en raison du comportement des acteurs. Il apparaît donc que le concept de performance globale

fonctionne surtout comme une utopie mobilisatrice, susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable et que la dissociation des domaines de performances est la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels.

- **Résultats :**

- Finalement, il apparaît que le concept de performance globale fonctionne surtout comme une utopie mobilisatrice, susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable et que la dissociation des mesures de performances est la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels. Un autre enseignement peut également en être retiré pour les sciences de gestion.
- Celles-ci ne peuvent pas répondre, seules, au défi de l'évaluation des comportements d'entreprise en matière de développement durable. D'abord parce qu'il s'agit d'un concept macro-économique et macro-social, alors que les sciences de gestion se situent dans un champ microéconomique. Ensuite parce que les valeurs du développement durable ont été portées, à l'origine (et encore largement aujourd'hui), par d'autres acteurs que les milieux d'entreprises. Les milieux d'affaires s'y sont intéressés sous la pression de certaines de leurs parties prenantes, venant en général, de milieux étrangers à celui de l'entreprise. Ils se sont donc efforcés de se conformer à ses objectifs en adoptant, la plupart du temps, une perspective utilitariste stratégique.

**3- Etude de : Moez Essid , ( Octobre 2009 ) ; Thèse Pour l'obtention du titre de Docteur en science de gestion , intitulé par : Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE , Université Paris-Sud - Faculté Jean Monnet ; Centre de recherche en Pilotage Économique et Social des Organisations (PESOR).**

**Objectifs et résultats :**

- Cette recherche participe au débat récent et émergent sur l'instrumentation en gestion des problématiques de développement durable et de RSE. Cette thèse a montré que ce débat n'est qu'à ses premières ébauches et que le défi n'est pas complètement relevé. Beaucoup de travail reste au futur , tant sur le point empirique que sur le point théorique, avant d'aboutir à une véritable conceptualisation de l'instrumentation en gestion des dimensions de la responsabilité sociétale des entreprises.

**4- Etude de , Fana Rasolfo Disler , Docteur en Sciences de Gestion, ( 2011 ) ; intitulé par : Opérationnalisation de la RSE : Une approche par les parties prenantes . publié au Cahier de Recherche n°2011-03 - Université Nancy 2 France.**

**Objectifs :**

- Cette recherche a analysé l'approche par les parties prenantes et rse . D'une part la question de l'identification des parties prenantes de l'entreprise et leur hiérarchisation. Une fois les parties prenantes identifiées, se pose d'autre part, la question de l'arbitrage entre leurs attentes disparates. Cet article tente d'apporter des éléments de réponses à ces questions par l'étude du cas d'un Groupe d'Entreprises qui affiche clairement dans ses orientations stratégiques des préoccupations de développement durable axées sur trois dimensions : l'économique, le social et l'environnemental. Elle analysera l'opérationnalisation

de sa responsabilité sociale par la prise en compte de la théorie des parties prenantes au travers de trois biais d'intégration : un biais stratégique, un biais structurel et un biais instrumental.

**Résultats :**

Les résultats de cette étude de cas présentent des limites relatives premièrement au cadre théorique mobilisé.

En effet, comme le remarquent Capron et Quairel (2007), la théorie des parties prenantes construit une représentation réductrice de la RSE. On peut se questionner notamment sur les attentes des parties dont l'interdépendance avec l'entreprise est trop faible et qui ne seront pas alors identifiées par le diagnostic stratégique.

Aussi, la méthodologie de l'étude de cas présente la limite de la contextualisation des résultats. Nous avons tiré de notre étude de cas, des propositions qui doivent être testées plus avant pour prétendre à une généralisation. Il serait dès lors intéressant d'élargir notre recherche par la réalisation d'autres études de cas de même nature mais dans d'autres secteurs d'activités.



# **Chapitre 1 : L'entreprise responsable sous l'éclairage des théories de la RSE.**

**Section 1 : Le Champ couvert de concept de la responsabilité sociale des entreprises.**

**Section 2 : Les modèles de représentation de la RSE .**

**Section 3 : caractéristiques de la responsabilité sociale des entreprises.**

**Conclusion de chapitre.**

# **Partie 1 : La responsabilité sociale des entreprises ; conceptualisation.**

## **Chapitre 1 : L'entreprise responsable sous l'éclairage des théories de la RSE .**

- Dans cette partie, on va d'abord présenter l'émergence et les définitions de la RSE. Par la suite, nous allons nous pencher sur la comparaison des principales modèles économiques ainsi que sur une analyse détaillée de la théorie des parties prenantes.

### **Section 1 : Le champ couvert de concept de la responsabilité sociale de l'entreprise**

#### **1-1- Les Eléments de la responsabilité sociale des entreprises :**

Malgré le fait que les termes à désigner la responsabilité sociale étaient différents de ceux d'aujourd'hui, il est possible de suivre les formes de manifestation de la responsabilité sociale à travers les siècles, à partir du temps de l'Athènes classique (500 ans av. J.-C.). Ainsi en Grèce antique, la notion d'héroïsme comprenait certains éléments de la responsabilité sociale. La croyance voulait que ceux qui étaient en position avantageuse, en termes d'argent ou de puissance, doivent se comporter d'une manière socialement responsable. Aujourd'hui le terme grec hêrês (héros) a beaucoup de significations différentes.

Bien qu'en Grèce antique ce mot se référait seulement aux guerriers, plus tard, ce titre fut attribué également aux individus qui ont œuvré pour la communauté locale. Il n'y avait aucune règle exacte à suivre afin d'atteindre le statut héroïque. Toutefois, la communauté a su reconnaître l'importance de tels actes, ainsi que l'idée de la responsabilité sociale. Il n'y a pas de doute que l'idée qui se cachait jadis derrière la responsabilité sociale existerait encore pour des milliers d'années. Cette idée mène sans aucun doute vers une société meilleure<sup>1</sup>, et pourquoi pas vers une société à l'image de celle de l'âge d'or d'Athènes antique, comme le relève si bien le professeur Nikos, expert grec dans le domaine de la RSE<sup>2</sup>. Dans cette étude nous n'allons pas nous attarder sur toutes les formes de la responsabilité sociale au cours des siècles, raison pour laquelle nous faisons un saut dans le temps.

Le souci du social n'est pas l'apanage du capitalisme contemporain : en Angleterre, en Allemagne ou en France du XIXe siècle, certains industriels s'étaient déjà singularisés par leurs préoccupations sociales : logements, assurances sociales, bienfaisance envers les ouvriers et leurs familles. De même, certaines congrégations religieuses ou certains penseurs socialistes avaient imaginé des usines alternatives où la dimension communautaire et la relation au territoire avaient déjà leur place.

---

<sup>1</sup>Alain ETCHEGOYEN, La vraie morale se moque de la morale, Paris, Edition du Seuil, Avril 1999, p. 129.

<sup>2</sup> Avlonas NIKOS, «The Origins of Social Responsibility in Ancient Greece», 2004, p. 6, disponible sur le site <http://www.cse-net.org> date de consultation 20-10-2012..

- Avec le XXe siècle et la généralisation des lois et de la protection sociale, cet esprit caritatif reflue pour laisser place à des constructions législatives, conventionnelles et institutionnelles très larges. Après la Seconde Guerre Mondiale, l'apparition des firmes multinationales et leur rôle grandissant dans l'économie mondiale va reposer la question des relations entre l'entreprise et la société<sup>3</sup>.
- Pourquoi parle-t-on aujourd'hui plus qu'hier de la RSE ? En grande partie parce que la prise de conscience par tous les acteurs de la société des enjeux environnementaux et sociaux, aussi bien locaux que globaux, est récente. Cette prise de conscience a en effet été progressive et se développe à une allure de plus en plus rapide. Une fois sorti de « sa lampe magique » le bon génie n'a plus l'intention d'y retourner, et tous ceux qui ont senti son influence positive soutiennent sa décision.

## **1-2- Les phases de développement de la RSE :**

La recherche d'un mode de développement économique respectant l'équilibre environnemental et social est aujourd'hui une tendance dans les économies postindustrielles. Elle concerne tous les acteurs de la société, que ceux-ci soient publics ou privés, qu'ils soient issus de grandes ou de petites structures. Cependant ce n'était pas le cas dans toutes les phases de développement de ce concept, surtout pas au tout début. Depuis les années 1950, chaque décennie connaît une vague de définitions sur la RSE. Ces réflexions ont évolué à travers les quatre étapes principales:

### **I) Années 1950/1960 .**

Les premières recherches sur la RSE se sont focalisées sur l'évaluation des contours de ce phénomène. C'est à cette époque que l'expression de la RSE est apparue pour la première fois. Les études cherchaient alors à déterminer les responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société<sup>4</sup>.

Objectif – philanthropie; Motivation – moralité; Stratégie – ad hoc; Initiateur – administrateur; Initiative – passive; Aucun suivi.

Ce schéma et ceux qui suivent décrivent l'approche de la RSE à chaque période mentionnée sous ces six différents aspects (en gras). Cette évolution historique de l'engagement social est résumée dans l'Annexe 1, à consulter pour une meilleure compréhension.

Ici, les objectifs se rapprochaient plus d'une oeuvre philanthropique dont la motivation première était le respect de la moralité. Il n'y avait pas de stratégie claire mais plutôt une approche ad hoc. L'initiateur était principalement l'administrateur et le concept fonctionnait selon un principe de passivité. De plus, aucun suivi ni contrôle effectué par des tiers n'étaient accomplis<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Jean-Pierre SEGAL, (et al.), La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003, p. 3, disponible sur le site [http://uet.org/publications/rapport\\_uet\\_dublin.pdf](http://uet.org/publications/rapport_uet_dublin.pdf) date de consultation 10-10-2012. .

<sup>4</sup> Adams, C. A., Hill, W.-Y. & Roberts, C.B. 1998. Corporate social reporting practices in Western Europe: Legitimizing corporate behaviour? British Accounting Review, 30 (1): 1-21.

<sup>5</sup> Attarca M, et Jacquot T., 2007, « La représentation de la responsabilité social des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », XIV<sup>e</sup> Conférence Internationale de l'AIMS , France p 2.

## II) Années 1970 :

Un courant de recherche s'est focalisé sur la façon dont l'entreprise pouvait concrètement détecter et gérer les problèmes de la RSE, pertinents pour elle. Cette approche a conduit à privilégier une vision plus procédurale et à travailler sur le concept de sensibilité sociétale de l'entreprise.

Objectif – philanthropie stratégique ; Motivation – intérêt à long terme ; Stratégie – systématique ; Initiateur – manager ; Initiative – réactive ; Suivi – assistance à des questions spécifiques.

## III) Années 1980/1990 :

Par synthèse il fallait arriver à la définition des performances sociétales de l'entreprise. Il fallait en plus donner des réponses aux nombreuses questions. Quels sont les principes «éthiques» de l'entreprise ? Comment l'entreprise met-elle concrètement en application ses principes ? D'où une approche plus réfléchie et plus active : Objectif – investissement social local; Motivation – intérêt à long terme; Approche stratégique ; Initiateur – entrepreneur, consultants ; Initiative – proactive .

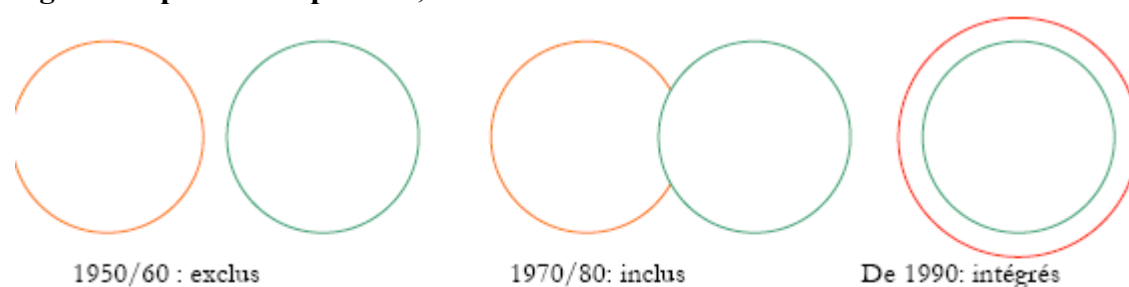
## IV) Années 2000 :

Enfin, les années 2000 se caractérisent par le fait que l'entreprise cherche désormais à identifier les facteurs extra-financiers qui lui permettent de contribuer au développement durable sans sacrifier sa performance économique.

Objectif – qualité/compétitivité du milieu opérationnel; Motivation – intérêt direct propre; Stratégie intégrée ; Initiateur – tous niveaux de management; Initiative – intégrée au processus décisionnel; Suivi – incorporé aux objectifs de management.

Les différences entre les concepts de performance sociétale, développement durable et citoyenneté d'entreprise sont à présent loin d'être clairement et suffisamment explicités. Il existe quand même une acceptation générale que, d'une part, les entreprises doivent assurer leurs tâches à l'égard d'un grand nombre de groupes sociaux, et que d'autre part, elles doivent être aptes à répondre aux attentes sociales qui proviennent de leur entourage. La figure ci-dessous présente, selon les phases temporelles, les orientations qui règnent entre la RSE (cercle vert) et la PFE (performance financière de l'entreprise – cercle rouge):

**Figure 1 : phases temporelles, les orientations de la rse.**



Source : Un Groupe de travail, Observatoire sur la Responsabilité sociétale des entreprises (ORSE), 2003, ,  
Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises?, Paris, p 7 .

Après avoir placé la RSE dans son contexte historique, nous allons présenter ses définitions principales avant de les mettre en perspective avec le développement de la recherche consacrée à des théories de responsabilité sociale.

### 1-3- Les Définitions de la responsabilité sociale des entreprises

Sans doute cette question est celle qui est la plus souvent posée par tous les acteurs ayant un lien direct ou indirect avec le concept de la RSE. La réponse à cette question n'est pas définitive. Même aujourd'hui, après presque cinquante ans de recherche de la réponse juste, la définition et la délimitation du concept de performance sociétale restent encore l'objet de controverses et de divergences conceptuelles<sup>6</sup>.

Les différences concernant les systèmes institutionnels, l'histoire économique et sociale, les systèmes de valeurs, les mentalités, permettent d'expliquer les différentes définitions de la RSE. Aux Etats-Unis, par exemple, la RSE a traditionnellement été définie en tant que modèle philanthropique. Là-bas, les entreprises donnent une partie de leurs profits à des fins caritatives. Au premier abord elles n'attendent pas que ce genre de contributions les favorisent, au moins pas publiquement, car leur apport à la société est de nature post factum. Par comparaison, le modèle européen est beaucoup plus concentré sur l'application de critères d'interaction sociale à tous les stades d'activités des entreprises.

- Plusieurs organismes ont encadré différentes définitions bien qu'il y ait de la « terre commune » considérable entre elles. De ce fait, les notions clefs communes sont facilement identifiables.

Bien qu'une vaste gamme de définitions potentielles soit disponible, celle que la Commission européenne a présentée dans son Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises »<sup>7</sup> est la plus souvent utilisée. Ce document était destiné, premièrement, à amorcer le débat sur le concept de la responsabilité sociale des entreprises et, deuxièmement, à définir les moyens de construire un partenariat permettant l'élaboration d'un cadre européen pour la promotion de ce concept.

- *Le Livre vert européen définissait la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »* car elles sont de plus en plus conscientes qu'un comportement responsable se traduit par une réussite commerciale durable. La RSE penche également vers une gestion socialement responsable du changement au niveau de l'entreprise. Ce résultat est obtenu lorsque celle-ci s'efforce de trouver des compromis équilibrés et acceptables pour tous. Le but final serait de satisfaire de manière optimale les exigences et les besoins de toutes les parties prenantes.

Bien que très concise, cette définition fait référence clairement au sens large du terme de la RSE. Malgré le terme anglais de corporate social responsibility, la RSE couvre les préoccupations sociales et environnementales qui doivent être intégrées dans la stratégie et les opérations commerciales<sup>8</sup>. La Commission européenne s'est orientée vers le concept volontaire de la RSE. L'importance de la manière dont les entreprises interagissent avec

---

<sup>6</sup> Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), Le développement durable, Repères pratiques, Nathan, Paris. p 35.

<sup>7</sup> Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM(2001) 366 final, 18 juillet 2001 page 11.

<sup>8</sup> Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), idem . p 35.

leurs parties prenantes internes et externes est également soulignée. La définition de la Commission européenne était et demeure toujours un stimulant pour de nombreux acteurs concernés par le procès de la RSE, à proposer leurs propres définitions ou à contribuer à son interprétation.

- *L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) propose une définition descriptive en estimant que la RSE peut signifier différentes choses pour différents groupes, secteurs et intervenants et qu'elle est toujours en évolution. L'OCDE considère qu'on « s'entend en général pour dire que les entreprises dans une économie globale sont souvent appelées à jouer un plus grand rôle, au-delà de celui de création d'emplois et de richesses et que la RSE est la contribution des entreprises au développement de la durabilité; que le comportement des entreprises doit non seulement assurer des dividendes aux actionnaires, des salaires aux employés et des produits et services aux consommateurs, mais il doit répondre également aux préoccupations et aux valeurs de la société et de l'environnement ».*
- *Le Business for Social Responsibility (BSR) définit la RSE comme des pratiques d'affaires qui « renforcent la responsabilisation et respectent les valeurs sur le plan de l'éthique dans l'intérêt de tous les intervenants ». Le BSR propose également que des « pratiques d'affaires responsables respectent et préservent l'environnement naturel » et qu'en « aidant à améliorer la qualité de vie et les occasions d'affaires, les pratiques d'affaires responsables donnent le pouvoir aux gens et permettent d'investir dans la collectivité où l'entreprise oeuvre. Si la RSE est abordée de façon globale, elle peut livrer les plus grands avantages à l'entreprise et aux intervenants lorsqu'elle est intégrée dans la stratégie et l'exploitation de l'entreprise »<sup>9</sup>.*
- *The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) intègre la RSE dans un contexte de développement durable. Selon le WBCSD, la RSE est « L'engagement continu des entreprises à agir correctement sur le plan de l'éthique et de contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie de ses employés et de leurs familles, de la collectivité locale et de l'ensemble de la société ». Même dans cette formulation, la RSE est considérée comme une des trois responsabilités clés des entreprises, y compris la responsabilité économique et la responsabilité environnementale<sup>10</sup>.*
- *Le Canadian Business for Social Responsibility (CBSR) définit la RSE comme « l'engagement d'une entreprise à opérer dans un milieu de durabilité économique et environnementale tout en reconnaissant les intérêts de ses intervenants. Les intervenants comprennent les investisseurs, les clients, les employés, les partenaires d'affaires, les collectivités locales, l'environnement et l'ensemble de la société ». Le CBSR aussi précise que la «RSE va au-delà des bonnes oeuvres telles que le bénévolat et la charité ».*

Selon Carroll, « la responsabilité sociale du business englobe tout aussi bien des attentes économiques, légales, éthiques, que d'autres attentes discrétionnaires de la société par rapport à une compagnie dans un temps donné ».

---

<sup>9</sup> Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM(2001) 366 final, 18 juillet 2001.p 13.

<sup>10</sup> Clark, C. ( 2000) . Differences between public relations and corporate social responsibility: an analysis. Public Relations Review, 26 (3): 363-380.

- D'après McWilliams et Siegel la RSE comprend des actions qui semblent faire avancer le bien collectif, au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce que la loi exige.
- Finalement, on peut conclure que dans toutes les définitions domine un nouveau lien -connu comme Triple Bottom Line . Le concept Triple Bottom Line est la transposition de la notion de développement durable en entreprise par l'évaluation de la performance de l'entreprise sous trois angles : social : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes (People); environnemental : compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes (Planet) et économique (Profit).
- L'approche contemporaine de la RSE est marquée par l'ouvrage de Bowen (1953), *Social Responsibility of the Businessman*, que beaucoup considèrent comme étant le premier à aborder ce sujet. Selon lui, la notion de Responsabilité sociale repose sur deux principes<sup>11</sup> : le contrat social (niveau macro) : si l'entreprise existe, c'est parce que la société le veut bien et en contre partie son comportement et ses méthodes doivent respecter les lois formulées par la société; L'agence morale (niveau micro) : de par son influence dans la société et son pouvoir de décision, l'entreprise doit avoir un comportement exemplaire, cohérent avec les valeurs de la société.
- Cet ouvrage a été suivi de nombreuses publications qui l'ont critiqué et qui ont ainsi contribué à la définition du concept de RSE autour du principe de responsabilité. Davis (1973) propose notamment un inventaire des arguments en faveur et contre l'introduction du concept de RSE dans la société<sup>12</sup> :

Davis conclut qu'il appartient à chaque pays de trancher en faveur ou contre l'introduction de la RSE dans l'entreprise et que la société actuelle (pays développés) a tranché en faveur.

#### **1-4- La RSE , un concept "ambigu" .**

Le concept de RSE reste cependant un concept ambigu, qui a fait l'objet de nombreuses interprétations et de nombreuses critiques, notamment de la part d'économistes (Friedman, 1962, 1970) ou de sociologues suspectant son caractère instrumental et manipulateur (Salmon, 2002; Gendron, 2000). Friedman (1970) considère notamment que la RSE doit se limiter aux niveaux économique et juridique. Si elle va au-delà, soit il y a un problème d'agence, soit les managers usurpent le rôle du gouvernement.

- Cette ambiguïté est de nature à la fois sémantique, théorique et idéologique. L'ambiguïté sémantique tient au fait que le concept de CSR a été utilisé chez les anglo-saxons à la fois au sens de Social Corporate Responsibility (ou CSR1) et de Social Corporate Responsiveness (ou CSR2) et que, comme le soulignent Gond et Mullenbach (2003), certains auteurs les présentent comme les stades successifs d'un même processus de conceptualisation de la notion de responsabilité sociétale (Wartick et Cochran, 1985; Wood, 1991; Ballet et De Bry, 2001; Aggeri et Acquier, 2005), tandis que d'autres les présentent comme des alternatives irréconciliables (Frederick, 1994, cité par Gond et Mullenbach, 2003, p. 11).

Par ailleurs, la traduction même du concept anglo-saxon de Corporate Social Responsibility donne lieu à des formulations diverses qui peuvent être sources de confusion. Ainsi, la traduction française de social responsibility par "responsabilité

<sup>11</sup> Adams, C. A., Hill, W.-Y. & Roberts, C.B. 1998. *Idem* ; p 2 .

<sup>12</sup> Joël Ernult, Arvind Ashta / Cahiers du CEREN 21(2007) pages 6.

sociale" des entreprises peut prêter à confusion : elle peut en effet être comprise au sens restreint des relations humaines au sein d'une organisation . C'est pourquoi, la locution "responsabilité sociétale" des entreprises lui est préférée pour exprimer une dimension élargie à la société dans son ensemble et éviter ainsi toute confusion.

L'ambiguïté théorique tient essentiellement au manque de construit théorique et au débat entre une approche éthique ou morale qui s'inspire de la philosophie de Jonas (1995) et une approche pragmatique, contractualiste, relevant de la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984; Carroll, 1979; Donaldson et Preston, 1995; Mitchell, Agle et Wood, 1997) .

L'ambiguïté idéologique relève de la notion de "responsabilité". Cette notion pose en effet le problème des limites de l'entreprise qui opposent les tenants d'une vision minimaliste (Friedman, 1962) aux tenants d'une vision plus ou moins "élargie" de cette responsabilité (aux parties prenantes de l'entreprise).

A l'origine, la notion de responsabilité est utilisée dans le cadre de la responsabilité civile : « tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer ». Mais elle a également une dimension morale puisqu'elle est, comme l'indique le Petit Robert (1994), « l'obligation morale de réparer une faute, de remplir un devoir, d'assumer les conséquences de ses actes ». Quelles sont dès lors les limites économiques, légales et morales de la responsabilité de l'entreprise ? Peut-on ou doit-on parler de "sociétés à responsabilité illimitée" pour reprendre l'expression de Roy et Peretti (1977) ? Il semble clair néanmoins que l'entreprise ne puisse être tenue pour responsable de "tous le maux de la société" et que sa responsabilité se limite à ses domaines d'activité.



## **Section 2 : Les modèles de représentation de la RSE.**

### **2-1- La responsabilité sociale et principe de résultat : le Triple Bottom Line .**

- Transposé à l'entreprise, le développement durable se traduit par la notion de Triple bottom line (Elkington, 1999) ou "triple résultat", c'est-à-dire que l'entreprise socialement responsable doit être performante dans les trois dimensions (représentées par trois cercles qui s'entrecroisent) que sont l'économique, le social/sociétal et l'environnemental, ce qui conduit à évaluer sa performance sous trois angles<sup>13</sup> : la rentabilité économique, le respect de l'environnement, . L'équité sociale. Autrement dit, s'engager dans le développement durable consiste pour un dirigeant à veiller à la rentabilité économique de son activité tout en cherchant à minimiser son impact sur l'environnement et en prenant en compte les intérêts des "parties prenantes".

#### **- L'économique.**

Cette dimension fait référence à la performance financière "classique" mais aussi à la capacité de l'entreprise à contribuer au développement économique de sa zone d'implantation et à celui de ses parties prenantes, au respect des principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante...). Cette dimension regroupe la performance financière, les aspects commerciaux, le respect de la concurrence.

#### **- Le social/sociétal .**

Cette seconde dimension englobe les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes : employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination, exclusion, chômage,...), fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général. L'entreprise est évaluée à partir de sa politique sociale et du respect des droits de l'Homme.

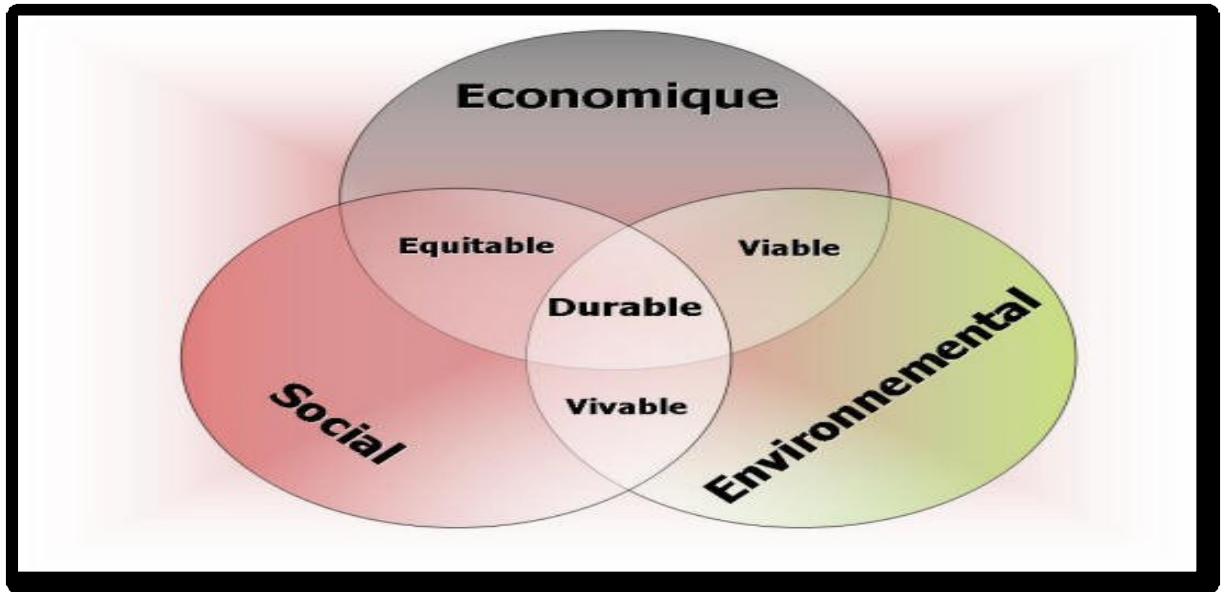
#### **- L'environnement .**

Cette dernière dimension concerne la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et la protection des écosystèmes. Elle suppose une analyse des impacts de l'entreprise et de ses produits en termes de consommation de ressources, de production de déchets, d'émissions polluantes, etc. Un indicateur de la performance environnementale d'une entreprise peut être fourni par son éco-rating.

---

<sup>13</sup> Pérez Roland (2005), "p. 29.

**Figure 2 : le Triple Bottom Line.**



Source: Frederick William C. (1978), "From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society", Working Paper, Graduate School of Business, University of Pittsburgh p4 .

- Les intersections entre ces trois dimensions représentent pour Elkington (1999) des zones de tensions (shear zones) qui constituent des risques ou des opportunités pour l'entreprise (des opportunités de développement, par exemple, peuvent apparaître avec l'adoption de nouveaux modes de production ou de consommation répondant aux attentes des parties prenantes, au respect d'une nouvelle réglementation ou à la pression de l'opinion publique) :
- L'intersection entre l'économique et l'environnement concerne la viabilité de l'activité humaine et fait notamment référence à l'économie des ressources, à l'éco-efficience, à l'écologie industrielle, à la valorisation des sous- produits, etc.
- L'intersection entre l'économique et le social concerne l'équité et la justice sociale et fait référence au respect des droits sociaux, au respect des règles de la diversité et de l'égalité des chances, à la valorisation du capital humain, à la participation aux résultats, etc.
- L'intersection entre le social et l'environnement concerne les conditions permettant de rendre vivable l'activité humaine : hygiène, sécurité, santé, gestion des risques professionnels et environnementaux, intégration de l'entreprise dans son bassin d'emploi, participation à la vie locale, etc.
- L'intersection entre les trois dimensions représente la durabilité, notion qui n'est guère moins ambiguë et difficile à mettre en oeuvre au niveau "micro" de la RSE qu'elle ne l'est au niveau "macro" du développement durable.

## 2-2- RSE et principes de responsabilité et de réactivité (Responsiveness) .

La notion de responsabilité sociétale exprime l'idée d'un élargissement du domaine de la responsabilité du management, au-delà de son acception traditionnelle, à la fois au niveau social et environnemental et dans le temps, incluant ainsi les conséquences à long terme des activités de l'entreprise.

Cette réflexion, née comme on l'a vu dans les années 50, a donné lieu à de vives controverses opposant les tenants de la "main invisible" du marché qui assurerait l'équilibre économique et l'optimum social aux tenants d'un contrat implicite entre la société et l'entreprise (Davis, 1973) qui imposerait à cette dernière de tenir compte des aspects sociaux et environnementaux sous peine de perdre sa légitimité<sup>14</sup>.

Ce débat repose sur l'opposition entre un modèle managérial fondé sur "la dissociation business – hors business" et un modèle managérial fondé sur l'intégration business – hors business" (Pérez, 2005) .

- Pour le premier modèle, prôné par les économistes libéraux (Friedman, 1962, 1970; Levitt, 1958; Jensen, 1981), « le concept de RSE et celui de "responsabilité globale" qui lui est associé sont vides de sens [...] : dans la sphère business, les objectifs du management et donc sa responsabilité sont strictement économiques, leur efficacité se mesurant au montant du revenu net obtenu ou, pour les entreprises cotées, à l'évolution du cours de l'action [...]; dans la sphère hors business, c'est également le principe de liberté qui répond, ce qui permet à l'homo economicus de se montrer aussi bon père de famille, bon voisin et/ou bon citoyen qu'il a été un entrepreneur âpre ou un dirigeant implacable » (Pérez, 2005), d'où les actions philanthropiques et caritatives menées par certaines entreprises<sup>15</sup>.
- Ce modèle présente cependant de graves insuffisances, notamment l'absence complète de reconnaissance des externalités négatives qu'engendre l'activité de l'entreprise, ce qui manifeste d'une attitude globalement responsable insuffisante, bien que le concept de "enlightened self interest" puisse permettre à l'entreprise de « convertir les problèmes sociétaux en opportunités économiques et bénéfiques économiques, en capacités productives, en compétences humaines, en emplois bien rémunérés et en richesse » (Drucker, 1984, p. 62) .
- Le second modèle s'oppose radicalement au premier dans la mesure où le contrat implicite existant entre la société et l'entreprise établit des obligations pour l'entreprise, non seulement économiques et juridiques, mais également envers de toutes ses "parties prenantes" (stake-holders) : salariés, actionnaires, clients, fournisseurs et société civile ; à qui elle doit être en mesure de rendre compte. McGuire (1963) suggère notamment que l'entreprise n'a pas seulement des obligations économiques et légales, mais qu'elle a également des responsabilités envers la société, lesquelles vont au-delà de ces obligations. Jones (1980) précise la notion de responsabilité sociétale relève à la fois de contraintes normatives, d'initiatives altruistes et d'impératifs moraux qui vont au-delà de ce que la loi prescrit. L'entreprise doit ainsi engager des actions dans un certain nombre de domaines (problèmes de pollution, de pauvreté, de discrimination

---

<sup>14</sup> Pérez Roland (2005), "op cit p. 35.

<sup>15</sup> Pérez Roland (2005), " op cit .

raciale, etc.) (Hay, Gray et Gates, 1976, cités par Carroll, 1979, p. 498). Manne et Wallich (1972) et Jones (1980) soulignent par ailleurs que la RSE doit être un engagement volontaire<sup>16</sup>.

- Dans les années 70, le débat se déplace au sein des tenants d'une responsabilité sociétale de l'entreprise. Deux modèles s'opposent alors : Corporate Social Responsibility (ou CSR1), issue des travaux de Bowen (1953) puis du Committee for Economic Development (CED, 1971), et Corporate Social Responsiveness (ou CSR2).

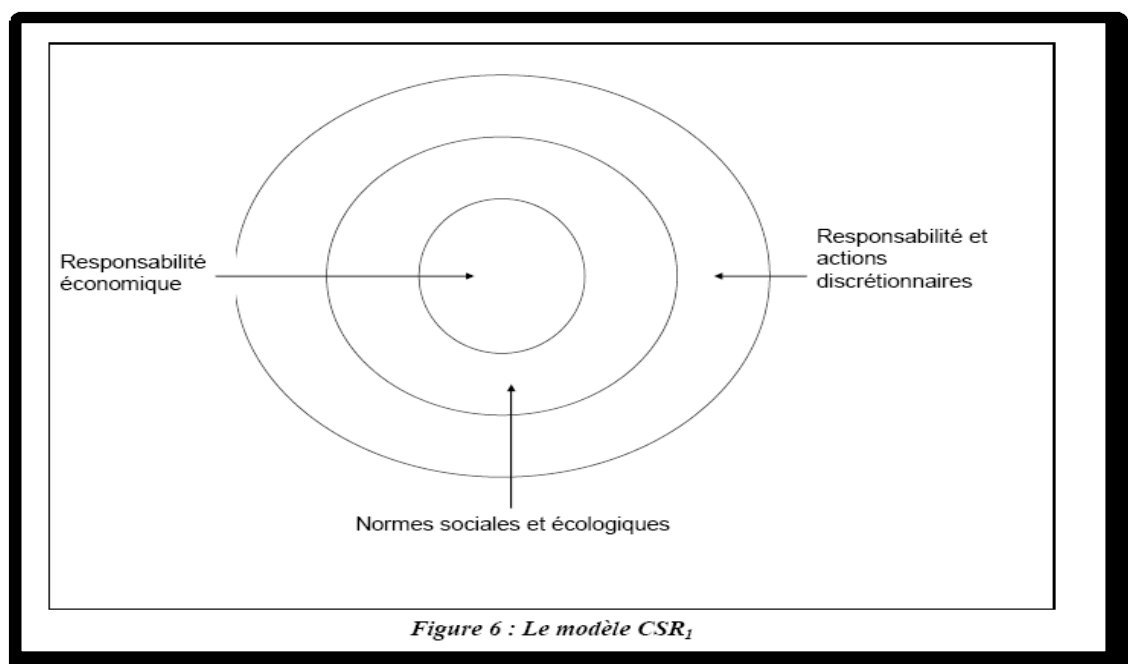
### 2-2-1- Corporate Social Responsibility (CSR1) .

Le modèle CSR1 s'attache à savoir en quoi consiste la responsabilité sociétale, c'est-à-dire à savoir à quelles responsabilités autres qu'économiques est soumise l'entreprise et quelles en sont les motivations implicites. Il a ainsi une connotation éthique. Ce modèle s'appuie sur une représentation en trois cercles concentriques.

- Le cercle interne correspond aux responsabilités de base de l'entreprise : produire, employer, etc. Le cercle intermédiaire correspond aux lois ou aux valeurs qui imposent une contrainte à l'entreprise. Le cercle extérieur représente une volonté émanant de l'entreprise.

Ces trois cercles concentriques représentent un continuum de responsabilités de l'entreprise allant des responsabilités économiques "traditionnelles" jusqu'aux responsabilités "volontaires" (discrétionnaires) (Steiner, 1975, p. 169).

**Figure 3 : Le modèle CSR1 .**



Source: Frederick William C. (1978), "From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society", Working Paper, Graduate School of Business, University of Pittsburgh p 5..

<sup>16</sup> Clark, C. 2000. Differences between public relations and corporate social responsibility: an analysis. **Public Relations Review**, 26 (3): 363-380.

Selon Wartick et Cochrane (1985), ce modèle a reçu trois types de critiques :

- La responsabilité économique (Friedman, 1962, 1970) cette critique a été réfutée par trois arguments : (1) seul le court terme est pris en compte, au détriment du long terme; (2) impossibilité d'influencer les lois et les politiques au bénéfice des actionnaires; (3) la réalité montre que les entreprises font du lobbying.
- La responsabilité publique (Levitt, 1958; Preston et Post, 1975, 1981), selon laquelle le gouvernement n'est responsable que du bien-être public et n'a pas à interférer dans la conduite des entreprises; en revanche, l'entreprise doit influencer les politiques publiques qui influencent les bénéfices; c'est pourquoi cette approche distingue les responsabilités publiques (niveau macro) des responsabilités sociales (niveau micro). Cette critique est réfutée par l'argument que si la politique publique est définie d'une façon large, les différences entre responsabilité publique et responsabilité sociale disparaissent<sup>17</sup>.

### **2-2-2- Corporate Social Responsiveness (CSR2) .**

Ackerman et Bauer (1976) critiquent le modèle CSR1 en lui reprochant notamment de se focaliser sur les motivations sans tenir compte des performances économiques.

C'est pourquoi le modèle CSR2 s'interroge davantage sur la manière pour l'entreprise de faire face à ces responsabilités (Social Responsiveness) (Ackerman et Bauer, 1976; Frederick, 1978; Sethi, 1979). La notion de Social Responsiveness se réfère à « la capacité de l'entreprise de répondre aux pressions sociétales » (Frederick, 1978, p. 6, cité par Wartick et Cochran, 1985). Pour cela, il s'agit de mettre en place des mécanismes, des procédures et des modèles de comportement qui, pris collectivement, feront que l'organisation sera plus ou moins capable de répondre aux pressions sociales. Le modèle CSR2 est donc pragmatique et n'a aucune connotation éthique, l'interrogation ne portant plus sur les obligations de l'entreprise et implicitement sur les motivations, mais sur les réponses que l'entreprise est capable d'apporter aux pressions sociétales. On passe ainsi du concept de CSR1 au concept de CSR2 (Frederick, 1978), c'est-à-dire d'une réflexion sur ce qu'il est important de faire à une réflexion sur la manière d'agir .

- Ce modèle a reçu trois types de critiques (Wartick et Cochran, 1985) :
- Il se focalise sur les problèmes sociétaux actuels et non pas sur les vérités éthiques fondamentales.
- Il est donc réactif et non proactif.
- La "loi de fer de la responsabilité" (Davis, 1973) : si une institution a un pouvoir social, cette institution doit l'utiliser de façon responsable sous peine de perdre ce pouvoir qui sera repris par la société. Or répondre aux problèmes sociétaux ne signifie pas nécessairement répondre de façon responsable.

---

<sup>17</sup> Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), Le développement durable, Repères pratiques, Nathan, Paris. p 35.

### **2-2-3- Tentatives de synthèse des modèles CSR1 et CSR2 .**

- Différents auteurs (Carroll, 1979; Wood, 1991, notamment) proposeront une synthèse de ces deux modèles avec l'émergence de la notion de Performance sociétale de l'entreprise (Corporate Social Performance ou CSP).

#### **2-2-3-1- La synthèse proposée par Carroll :**

Carroll (1979) propose une synthèse qui intègre trois des dimensions vues ci-dessus : (a) les différentes catégories de responsabilités sociétales (CSR1), (b) les actions ou la manière de répondre aux attentes sociétales (Corporate Social Responsiveness ou CSR2) et (c) les domaines spécifiques dans lesquels sont engagées ces actions (cf. Hay, Gray et Gates, 1976, cités par Carroll, 1979, p. 498).

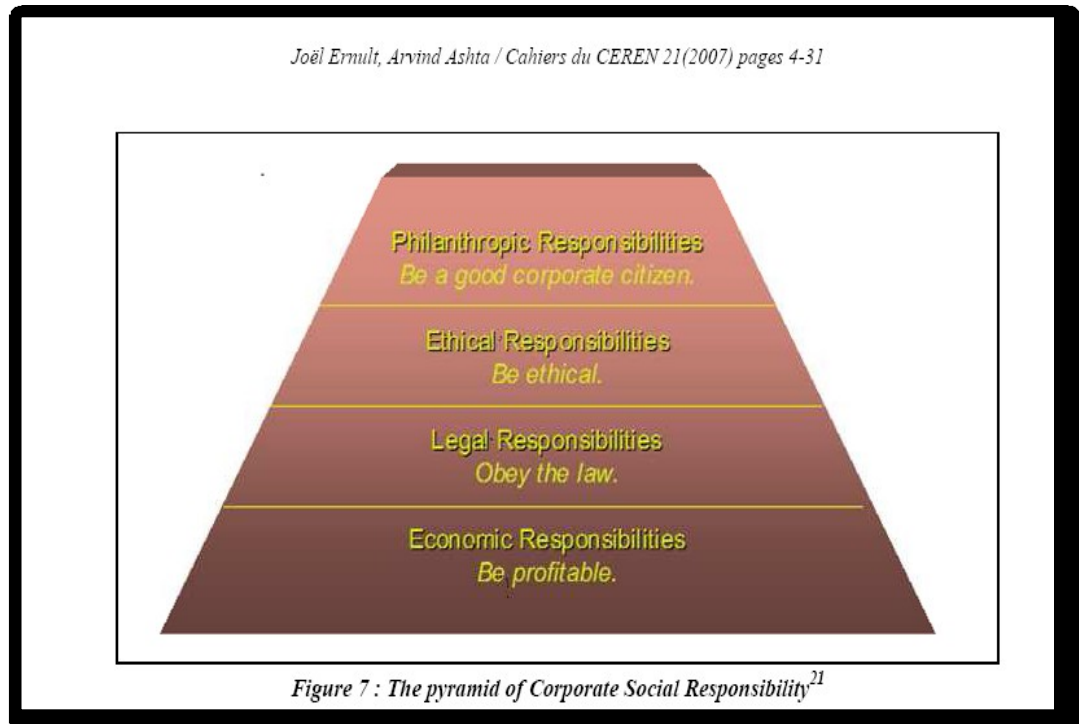
##### **a. Les différentes formes ou catégories de responsabilités sociétales :**

- Carroll identifie quatre catégories de responsabilités sociétales (proches du modèle du CED, 1971) non mutuellement exclusives et qui s'imposent toutes à l'entreprise.
- les responsabilités économiques : l'entreprise, unité économique de base de la société, doit produire les biens et les services souhaités par la société en faisant du profit;
- les responsabilités légales constituent les obligations légales codifiées dans un cadre réglementaire que doit respecter l'entreprise;
- les responsabilités éthiques représentent des comportements et des activités qui ne sont pas nécessairement codifiés dans un cadre légal, mais que les membres de la société s'attendent à voir assumer par l'entreprise;
- les responsabilités discrétionnaires renvoient aux responsabilités à propos desquelles la société n'émet pas de message clair mais qui vont généralement au-delà de ce qui est attendu par la société et qui sont laissées à la libre appréciation de l'entreprise (activités philanthropiques, par exemple); elles correspondent au domaine "volontaire" de Steiner (1975) et au troisième cercle du CED (1971)<sup>18</sup>.
- Carroll souligne qu'il n'y a pas de séparation entre l'économique et le social. Dans le secteur bancaire, par exemple, la politique consistant à ne pas utiliser de l'argent "sale" ou à ne pas financer le terrorisme relève à la fois de la responsabilité éthique des banques et de leur responsabilité légale.

---

<sup>18</sup> Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), Le développement durable, Repères pratiques, Nathan, Paris. p 35.

**Figure 4 : The pyramid of Corporate Social Responsibility.**



**b. La manière (philosophie ou stratégie) de répondre aux attentes sociétales**

Différents types de stratégies de réponse de l'entreprise aux attentes sociétales (Corporate Social Responsiveness), allant de la situation où l'entreprise ne fait rien à la situation où elle agit au mieux, ont été proposés (Wilson, 1975; McAdam, 1973; Davis et Blomstrom, 1975, cités par Carroll, 1979, p. 502) .

**Figure 5 : Stratégies de Corporate Social Responsiveness .**



Source: Frederick William C. (1978), "From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society", Working Paper, Graduate School of Business, University of Pittsburgh p 5..

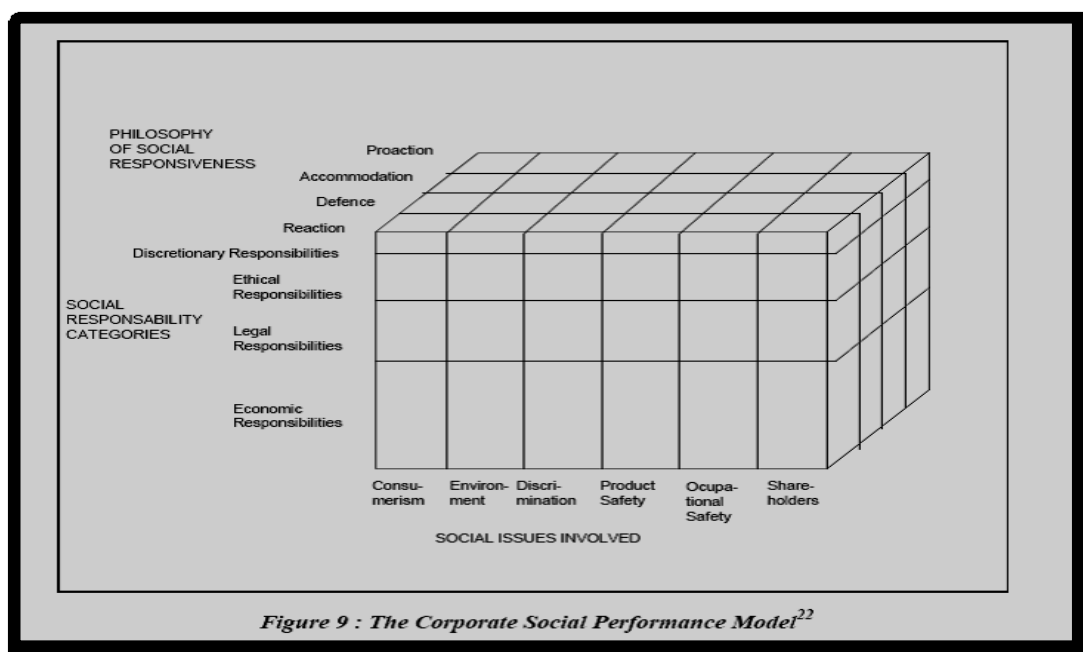
C- carroll reprend la typologie de Wilson (1975) et retient les quatre stratégies de Social Responsiveness que ce dernier a définies : la stratégie réactive, la stratégie défensive, la stratégie d'accommodation et la stratégie proactive<sup>19</sup>.

**c. Les domaines spécifiques dans lesquels sont engagées ces actions ou ces stratégies .**

Carroll propose six domaines d'intervention : le consumérisme, l'environnement, la discrimination, la sécurité des produits, la sécurité du travail, les actionnaires. Ces domaines peuvent être différents d'un secteur de l'économie à l'autre (une banque, par exemple, ne sera pas soumise aux mêmes pressions environnementales qu'une entreprise industrielle) et peuvent changer dans le temps<sup>20</sup>. L'évaluation réalisée par Vigeo pour la Caisse d'Épargne, par exemple, retient les domaines suivants : la gouvernance, les ressources humaines, les droits de l'homme, la communauté et la société, la relations avec les clients et les fournisseurs et l'environnement).

A partir de ces éléments, Carroll (1979) construit une grille de lecture opérationnelle en croisant les quatre niveaux de responsabilité, les quatre types de stratégies (réaction, défense, accommodation, pro-action) et les six domaines qu'il a choisis .

**Figure 6 : The Corporate Social Performance Model.**



Source : Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), Le développement durable, Repères pratiques, Nathan, Paris. p 38.

- Ce modèle propose aux entreprises un outil opérationnel leur permettant de mieux conduire leurs actions sociétales (en réinsérant notamment leurs responsabilités éthiques et discrétionnaires dans un cadre économique et légal) et d'évaluer leur performance globale .

<sup>19</sup> Carroll (1979, p. 499) et Carroll et Buchholz op cit ; (2003, p.40

<sup>20</sup> Adams, C. A., Hill, W.-Y. & Roberts, C.B. 1998. Corporate social reporting practices in Western Europe: Legitimizing corporate behaviour? British Accounting Review, 30 (1): 1-21



### 2-2-3-2- La synthèse proposée par Wood.

Sur la base des travaux de Carroll (1979)<sup>21</sup>, Wartick et Cochrane proposent un modèle de CSP qu'ils définissent comme « l'intégration sous-jacente entre les principes de responsabilité sociétale, le processus de social responsiveness et les politiques développées pour répondre aux problèmes sociaux » (Wartick et Cochrane, 1985, p. 758). Ils montrent notamment comment plusieurs perspectives alternatives (responsabilité économique, responsabilité publique, social responsiveness) peuvent être incorporées dans ce modèle. Par la suite, plusieurs recherches théoriques et empiriques ont été menées mais, comme le souligne Wood (1991, p. 692), aucune modification majeure n'a été apportée au modèle.

- A partir de la définition de la notion de CSP proposée par Wartick et Cochrane (1985), Wood (1991, p. 693) propose une autre définition de cette notion : c'est « une configuration de principes de responsabilité sociétale, de processus de social responsiveness, et de politiques, programmes et résultats observables en tant qu'ils se réfèrent aux relations sociétales de l'entreprise ».

Cette définition permet à l'auteur de proposer un nouveau cadre conceptuel pour le modèle de CSP qui prend en compte :

(a) les principes de la responsabilité sociétale de l'entreprise,<sup>22</sup> (b) les processus de la corporate social responsiveness et (c) les résultats des actions menées par l'entreprise pour répondre aux attentes de la société, et de remettre en cause les quatre catégories de responsabilités définies par Carroll (1979) qui ne sont en fait que des domaines dans lesquels s'insèrent ces principes. Wood définit alors trois niveaux d'approche des quatre catégories de responsabilités de Carroll :

**a) Le niveau institutionnel qui repose sur le principe de légitimité :** la société délègue à l'entreprise le pouvoir de "faire du business", à condition de respecter les normes légales et éthiques existantes et de résoudre les problèmes que son activité a créés directement (responsabilité "primaire") et indirectement (responsabilité "secondaire"). Ce principe de légitimité est appuyé par l'idée de stakeholders (Freeman, 1984), comme le soulignent Ballet et De Bry (2001, p. 194) : « l'organisation est située en interrelation non seulement avec les clients, les fournisseurs, les employés, les détenteurs de capitaux, mais également avec toute personne, tout groupe de personnes ou toute institution qui peuvent être affectés par l'organisation de l'entreprise et sa production »<sup>23</sup>.

**b) Le niveau organisationnel qui repose sur le principe de la responsabilité publique :** l'entreprise est responsable, directement et indirectement des conséquences de son activité dans les domaines où elle intervient. Mais sa responsabilité n'est pas infinie : un constructeur automobile pourra, par exemple, être tenu pour responsable d'un accident provoqué par une défaillance mécanique de son véhicule, mais en aucun cas de la mauvaise conduite du conducteur ou de l'illettrisme dans le pays.

**c) Le niveau individuel qui repose sur la volonté managériale :** l'entreprise est composée d'acteurs qui prennent constamment des décisions dont ils doivent assumer personnellement la responsabilité économique, légale et éthique.

---

<sup>21</sup> Pérez Roland (2005), "Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise", La Revue des Sciences de Gestion, n°211-212 – RSE, janvier-avril, p. -46.

<sup>22</sup> Adams, C. A., Hill, W.-Y. & Roberts, C.B. 1998, opcit , p 21.

<sup>23</sup> Pérez Roland (2005), op cit p 36.

En croisant les quatre catégories de responsabilité de Carroll (1979) et les trois niveaux d'approche, Wood construit une nouvelle grille de lecture plus opérationnelle.

### **2-3- RSE et le principe de pro-activité : le Triple Top Line .**

Comme nous l'avons vu ci-dessus (§ 2.3.1), le Triple Bottom Line est une approche utile permettant aux entreprises de focaliser leur attention sur la RSE. Le modèle CSR1 permet d'améliorer ce concept mais demeure néanmoins un outil passif. Le modèle CSR2 est actif mais plutôt réactif.

McDonough et Braungart (2002) proposent une nouvelle approche à la RSE permettant de concevoir des processus de fabrication et de développer des produits de qualité dès le début au lieu de d'essayer de répondre aux problèmes sociétaux et environnementaux a posteriori. Cette nouvelle perspective crée ainsi une croissance Triple Top Line, c'est-à-dire des produits qui augmentent le bien-être à la fois sur le plan environnemental, culturel et économique<sup>24</sup>.

Les auteurs citent l'exemple d'une fabrique qu'ils ont créée, pour une nouvelle ligne de textile, avec des éléments tellement sécurisés qu'ils permettent de filtrer l'eau utilisée par l'usine pendant la production, ce qui permet de s'éviter ainsi tout soucis de respect des règlements ou de problèmes de santé. Après sa vie commerciale, le tissu peut même être utilisé comme compost pour restaurer la terre et ainsi améliorer les jardins de la communauté !

### **2-4- Définitions de la RSE proposées par les organismes internationaux .**

On retrouve la plupart des éléments présentés ci-dessus dans les définitions de la RSE proposées par les organismes internationaux :

- « La RSE consiste en un engagement des entreprises à agir dans un cadre légal en vue de participer au progrès économique et de contribuer à l'amélioration de la qualité de vie de ses salariés, de l'environnement et de la société dans son ensemble » .
- La RSE est « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »<sup>25</sup>.
- La RSE signifie « non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » .
- La RSE est un concept qui reconnaît que « les entreprises peuvent contribuer au développement durable en gérant leurs opérations en vue, d'une part, de renforcer la croissance économique et d'accroître leur compétitivité et, d'autre part, de garantir la protection de l'environnement et promouvoir leur responsabilité sociale ».
- Malgré les nombreuses interprétations dont fait l'objet la RSE et la variété des approches, il semble néanmoins qu'il existe un consensus sur ses principales caractéristiques :
- « La RSE est intrinsèquement liée au concept de développement durable : les entreprises doivent intégrer les retombées économiques, sociales et environnementales dans leur gestion », c'est-à-dire qu'elles doivent non seulement se soucier de leur

---

<sup>24</sup> Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), op cit p 35.

<sup>25</sup> Adams, C. A., Hill, W.-Y. & Roberts, C.B. 1998 , op cit p 26.

rentabilité et de leur croissance, mais aussi de leurs impacts sociaux et environnementaux.

- La RSE est un engagement volontaire de l'entreprise de mise en oeuvre d'une démarche de développement durable.
- « La RSE n'est pas une option à "rajouter" aux activités centrales de l'entreprise – elle a trait à la gestion même de l'entreprise ». L'entreprise socialement responsable doit être performante à la fois dans les domaines économique, social et environnemental : c'est le triple résultat ou Triple bottom line que l'on a vu ci-dessus.
- L'entreprise socialement responsable doit notamment, pour cela, prendre en compte les attentes de l'ensemble de ses partenaires et de ses collaborateurs, c'est-à-dire de l'ensemble des ses parties prenantes ou stakeholders - clients, salariés, actionnaires, fournisseurs, syndicats, riverains et société civile, etc<sup>26</sup>.

-Être socialement responsable signifie pour l'entreprise dépasser le simple cadre économique et légal et s'investir dans des actions relevant du "moralement" attendu par la société.

Alors que le développement durable fait encore l'objet de nombreuses controverses, il semble que la RSE soit en mesure aujourd'hui de faire émerger un consensus sur ces différends en « s'inscrivant clairement dans un champ (l'éthique des affaires) aux principes établis (logique contractualiste entre parties prenantes) » (Lauriol, 2004, p. 138) et en s'appuyant notamment sur un corpus de normes ou référentiels dans les domaines de l'environnement (ISO 14001, ISO 14004), de l'hygiène et de la sécurité au travail (OHSAS 18001, BS 8800), du social et de l'éthique (SA 8000, AA 1000) et de l'excellence (EFMQ), et sur de "bonnes pratiques".

---

<sup>26</sup> Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), op cit p 20.

## **Section 3 : Caractéristiques de la responsabilité sociale des entreprises.**

### **3-1- Une démarche volontaire.**

La notion de volontariat est essentielle dans l'approche de la RSE, car la responsabilité correspond à un choix librement assumé, en dehors de toute obligation. L'entreprise qui s'affirme responsable parce qu'elle respecte scrupuleusement toute la loi – mais rien que la loi – commet un contresens puisqu'elle se contente de suivre les prescriptions qui lui sont imposées par une autorité extérieure.

En fait, la RSE commence là où s'arrête la loi : elle s'ouvre sur tout ce que les entreprises font et peuvent faire au-delà des contraintes légales. La loi est indispensable. Elle établit un cadre, définit des limites, trace des lignes directrices. Mais elle ne peut tout régler, d'autant moins qu'à l'expérience la législation peine à s'avérer totalement opérante.

### **3-2- L'affaire de tous les partenaires.**

- L'entreprise ne fait donc preuve d'une véritable responsabilité sociale et environnementale qu'en débordant du cadre de la loi (et parfois en anticipant son évolution). Il s'agissait donc de décisions prises de manière unilatérale et transmises, de haut en bas, par la voie hiérarchique.
- Par certains côtés, l'influence de ce paternalisme a inspiré une part de la RSE. Mais celle-ci est aujourd'hui tout autre. Elle correspond à une éthique globale et non à une morale personnelle. Elle n'est plus univoque (dépendant de la seule volonté patronale) mais plurielle parce qu'elle ne peut exister qu'en impliquant tous les acteurs de l'entreprise..
- Le concept de la RSE porte en lui-même la reconnaissance de l'ensemble des composantes de l'entreprise : ses actionnaires et ses dirigeants, bien sûr, ses salariés, évidemment, ses clients en toute logique, tout comme ses fournisseurs, sur les territoires où elle est présente.
- La responsabilité doit effectivement s'exercer dans le respect et l'écoute de tous les partenaires de l'entreprise. Elle n'est donc pas le résultat d'une morale personnelle mais l'incarnation d'une éthique globale.

S'il est vrai qu'une démarche de la RSE est le plus souvent initiée par le dirigeant de l'entreprise, elle ne peut atteindre sa pleine efficacité qu'à condition d'être largement partagée. En interne, cela suppose l'implication du personnel et c'est en ce sens que l'émergence de la RSE peut être « interprétée comme une proposition faite au salarié de devenir acteur au niveau individuel ».

- Il y a là un nouveau changement pour la négociation sociale dont il faut connaître et admettre les limites. La RSE peut constituer une partie importante du dialogue entre les dirigeants, d'une part, et le personnel et ses représentants d'autre part. Mais elle ne peut prétendre en couvrir la totalité.

Elle ne saurait préserver de revendications voire de confrontations sur d'autres sujets. Autrement dit, elle n'est pas la monnaie permettant d'acheter la paix sociale et le silence des syndicats. Cela étant bien compris de tous – il n'en reste pas moins qu'en développant la responsabilité à l'égard des personnes, la RSE est incontestablement facteur de cohésion au sein de l'entreprise, comme elle peut l'être également pour l'ensemble de la société

### **2-3- Un facteur de performance.**

Si la mise en place d'une politique « externe » de RSE est par définition un acte volontaire de l'entreprise elle répond à des attentes exprimées par les populations de façon diffuse ou organisée.

- La préservation de l'environnement est un des piliers de la RSE – fait ainsi l'objet d'un engagement vigoureux auquel les acteurs économiques ne peuvent rester indifférents. Entre eux, le dialogue peut aboutir à l'élaboration de politiques concertées allant même, parfois, jusqu'à la « labellisation » des bonnes pratiques d'une entreprise.
- Une telle « pression sociale » peut aussi être exercée par les consommateurs mais leurs groupements semblent disposer de moins de force, de moins de cohésion, pour deux raisons. D'abord, même s'ils sont orientés par des influences diverses, les comportements d'achat sont plus marqués par des considérations d'ordre individuel que par des inspirations d'intérêt collectif. Ensuite, sauf pour ceux qui inscrivent leurs convictions dans un militantisme actif, les consommateurs ont quelque peu tendance à faire passer leurs vertus citoyennes au second plan au moment de leurs achats, en privilégiant notamment les prix des produits.
- Néanmoins, une évolution de fond est constatée depuis des années et de plus en plus de consommateurs intègrent des critères éthiques dans leurs choix comme le montre par exemple, la progression du « commerce équitable »<sup>27</sup>.
- Cette nouvelle demande offrant des perspectives de marché, des entreprises font savoir qu'elles y répondent. Ainsi voit-on se multiplier les annonces publicitaires mettant en avant des critères éthiques pour vendre des produits et des services. Une telle utilisation à des fins de marketing est-elle compatible avec l'esprit de la RSE ?
- En fait, il convient de poser la question autrement et même d'en inverser les termes, la RSE peut-elle être rentable ? La réponse est, sous conditions, doublement positives.
- D'une part, il n'y a ni objection, ni contradiction à ce que la RSE fasse bénéficier les entreprises d'un effet d'image dès lors que l'engagement social et environnemental est réel. Si les positions sont blâmables, la reconnaissance d'efforts sincères et tangibles est légitime.
- D'autre part, la RSE ne doit pas apparaître comme une charge pénalisant l'activité de l'entreprise. Elle peut, au contraire, contribuer à en améliorer les performances globales.

### **2-4- Une dimension et une vocation éthiques.**

- Lorsque les préoccupations éthiques portent sur les conséquences des activités de l'entreprise sur autrui, on parle alors de responsabilité sociale des entreprises, responsabilité qui va au-delà de ses obligations purement légales et économiques .
- La RSE peut s'avérer co-fructueuse profitant à tous les partenaires de l'entreprise. C'est en procédant à cette démonstration que les chances de l'étendre seront les plus fortes. Il faut pour cela multiplier les présentations d'exemples de bonnes pratiques pour rendre celles-ci contagieuses. Cette contagion par l'exemple entre les entreprises mais aussi entre les territoires est un moyen de généraliser la RSE. La RSE s'inscrit clairement dans une logique d'économie de marché. Cependant -

---

<sup>27</sup> Avlonas NIKOS, op cit p 2.

La preuve est faite que le capitalisme est un mode de production efficace, mais s'il sait – mieux que tout autre système jusqu'à présent – comment produire des richesses, il ne dit pas pourquoi et, surtout, pour qui. Il n'est qu'une méthode, or l'éthique commande de « penser aux fins et non seulement aux moyens ». C'est herche de Sens pour l'Economie.

## **Chapitre 2 : Les dimensions d'analyse de la responsabilité sociale des entreprises et la performance.**

**Section 1 : La dimension interne de la RSE.**

**Section 2 : La dimension externe de la RSE .**

**Conclusion de chapitre.**

## **Chapitre 2 : Les dimensions d'analyse de la responsabilité sociale des entreprises et performance .**

### **Section1 : La dimension interne de la responsabilité sociale des entreprises.**

#### **1-1- la responsabilité sociale et la gestion des ressources humaine.**

- qu'est-ce que la gestion des ressources humaines (G.R.H.) ?

« La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. » Parmi les activités qui permettent à une organisation ou une entreprise de disposer de ressources nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation ou appréciation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des carrières, la formation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité (incluant le licenciement)...

De fait, il s'agit d'organiser le processus de gestion autour des personnes, autant dire le jeu des acteurs en négociation, leurs stratégies et les outils mobilisés<sup>28</sup>.

#### **1-1-1- définition de la fonction GRH .**

P. Roussel en donne la définition suivante : « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H.<sup>29</sup> en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »<sup>30</sup>.

#### **1-1-2- L'évolution de la fonction RH .**

##### **1-1-2-1- De la fonction personnel à la fonction RH .**

- Historiquement, la gestion des hommes au cours du 19<sup>ème</sup> siècle se rationalise. D'une force de travail disséminée et pluriactive, le passage se réalise vers une main d'oeuvre qui se sédentarise dans les villes et n'exerce plus qu'une seule activité. A ceci s'ajoute le développement des premières grandes entreprises, illustré par les compagnies de chemin de fer (138000 employés en 1869). La masse de travailleurs à gérer rend nécessaire une rationalisation des pratiques de gestion du personnel.

---

<sup>28</sup> Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), op cit p 36. .

<sup>29</sup> Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE UT1 , Référence : cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de -page 5 sur56 .

<sup>30</sup> L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre , ( 2007) ; Définition empruntée , « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007. p 17.



**La Fin 19<sup>ème</sup> jusqu'en 1945** connaît une véritable émergence de la fonction, là encore les grands groupes, notamment automobile (Renault), jouent un rôle significatif. D'effectifs importants, la rationalisation de la production (avant les travaux de Taylor à cette époque) est sous l'influence des ingénieurs (cf. « La logique de l'honneur » de P. d'Iribarne<sup>31</sup>) et voit l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale<sup>31</sup>.

- Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail.
- Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève.
- En 1910 apparaît le code du travail.
- En 1919 le régime des conventions collectives voit le jour.

A cette époque, les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme(ex : Schneider au Creusot)Les premières activités du service du personnel sont :

- le recrutement ;
- l'affectation des personnes dans les ateliers.

Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation

- centralisation du recrutement ;
- harmonisation des procédures de notations, de systèmes de paie ;
- prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des hommes).

#### **Pendant les trente glorieuses :**

Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique.<sup>32</sup>

A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

- Selon Weiss<sup>4</sup> et al (1999), la fonction personnel se caractérise notamment par :
- une centralisation : homogénéisation des statuts, structuration de leur mode de gestion, négociation avec les syndicats,
- une rationalisation quasi-taylorisation de la fonction avec des techniques bien définies et ordonnées,
- une professionnalisation de la fonction et recherche de cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

**Depuis les années 1970 :** De façon schématique, l'évolution de la fonction R.H. se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH, vers la G.R.H. et le management des R.H.

---

<sup>31</sup> Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), Le développement durable, Repères pratiques, Nathan, Paris. p 35.

<sup>32</sup> de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE UT1 , op cit p 8 de 56 .

<b>Approches des RH (J.Igalens<sup>5</sup>, 1991)</b>	<b>Gestion du personnel</b>	<b>GRH</b>
<b>Assomption principale</b>	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
<b>Formation</b>	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement
<b>Horizon de prévision</b>	Court et Moyen termes	Long terme
<b>Avantage compétitif</b>	Marché ou technologie	Qualité des RH
<b>Source de l'efficacité productive</b>	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
<b>Source de la motivation</b>	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié
<b>Face au changement</b>	Résistance au changement C'est l'homme qu'on change	La RH est flexible

La G.R.H. comparée à l'administration du personnel

Gestion de la main d'œuvre	Administration du personnel	GRH
Conception de la main d'oeuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

Dans L. Cadin et al., « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie » (2002, p.11)

D'après Weiss et col. (1999)<sup>o</sup>

Modèle 1 : Adaptation passive et défensive des personnels (1975-1985)	Modèle 2 : Activation et mobilisation d'un marché interne des RH (1985-2000)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilité quantitative externe du travail</li> <li>• Logique de CT ;</li> <li>• Gestion quantitative des sureffectifs (mesure d'âge) ;</li> <li>• Intervention de l'Etat ;</li> <li>• Négligence des ressources humaines internes ;</li> <li>• Gestion du personnel concentrée sur les restructurations ;</li> <li>• Emploi considéré comme une variable d'ajustement (emploi atypique, externalisation).</li> </ul>	<p><b>Management idéologique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•1 Discours idéologique,</li> <li>•2 Recherche d'une implication intense des personnes qui doivent tout donner à leur entreprise</li> </ul> <p><i>Courant affaibli par sa concomitance avec les plans sociaux</i></p> <p><b>Modernisation socio-productive :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•1 Recherche de flexibilité interne qualitative ;</li> <li>•2 Gestion anticipée des compétences</li> <li>•3 Approche proactive ;</li> <li>•4 Modèle de l'organisation qualifiante ;</li> <li>•5 Personnel envisagé comme un investissement, une ressource.</li> </ul>

Source : Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE UT1 cours GRH/IFSE , op cit , -page 7 sur56.

### 1-1-2-2- Les raisons de cette évolution.

- Notons une modification des objectifs stratégiques de l'entreprise. La standardisation et le fordisme atteignent leurs limites. Les exigences contemporaines concernent les coûts, la qualité et la flexibilité. Ces nouvelles données de la concurrence ont une influence sur les modes de production.
- Les entreprises abandonnent (pas toujours) le modèle productif fordien au profit du modèle productif flexible afin de faire face à l'évolution brutales de l'activité. De fait, l'apprentissage est essentiel car selon Cadin et ses collègues (2002) : « Gagne celui qui apprend plus vite que ses concurrents<sup>33</sup>. ».
- Aujourd'hui, les compétences sont de plus en plus élevées et la coopération au sein d'une équipe est source de performance et d'amélioration constante<sup>34</sup>.
- Remarque : la logique de poste cède la place à la logique de compétences car les salariés cessent d'occuper un poste mais sont considérés comme porteurs de compétences.
- L'accent mis sur les compétences et son impact sur les pratiques de formation, est lié à la nécessité de posséder une main d'oeuvre en quantité nécessaire et de qualité .

On note, dans les années récentes:

- le poids de l'environnement économique : la croissance faible conduit une GRH serrée, à la prévision et aux mesures d'ajustement.
- Chômage ; • Internationalisation : l'accroissement de l'intensité concurrentielle qui impose la chasse aux coûts, l'accroissement de la productivité, l'utilisation optimale des équipements grâce à l'aménagement du temps de travail et la recherche de flexibilité ;
- Le poids des partenaires sociaux qui mettent l'accent sur l'individualisation des solutions, la négociation... ;
- Evolution des modes de management depuis les années 1950 ; S'enchaînent ou se mêlent des pratiques comme le développement organisationnel, l'enrichissement des tâches, les cercles de qualité la qualité totale...

---

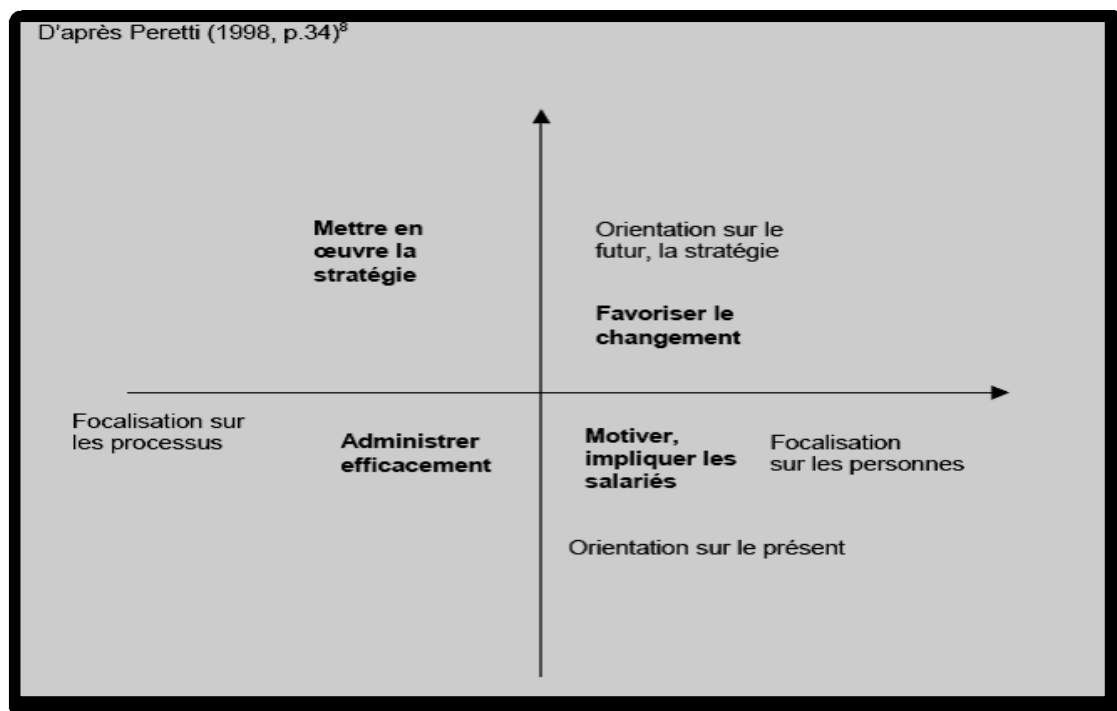
<sup>33</sup> McDonough, William et Braungart, Michael (2002), " op cit p251.

<sup>34</sup> Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH , cours GRH/IFSE, op cit p 21.

### 1-1-3- La fonction des années 2000.

#### 1-1-3-1- Des missions spécifiques.

Figure 7 : La fonction RH des années 2000 ; Des missions spécifiques.



Source : jean-marie-peretti,2002,Administrer efficacement enjeux-de-la-rse, In <http://www.scoop.it/t/consulting-rh/p/2877593580/les-date> de consultation 21/12/2012. -

- Correspond à la mise en place d'une organisation décentralisée de la fonction RH et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, des activités de GRH sont parties intégrantes de certaines fonctions (chef de chantier, chef d'équipe...)

#### **Développer la motivation et l'implication des salariés :**

Les définitions concernant le concept de motivation sont foisonnantes.

La motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant, donnant la direction, l'intensité et la persistance à un comportement. Elle se manifeste sous divers aspects tels que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance... « Réserve d'énergie », la motivation naît de l'enregistrement et de la régulation de nombreux paramètres qui permettent à l'individu :

- de s'adapter et comprendre l'environnement et les situations données ;
- de choisir l'investissement dans le temps et le sens voulu avec l'intensité souhaitée ;
- d'assurer la prolongation de l'action engagée jusqu'à son terme.

Les considérations concernant la motivation et l'implication des salariés se développent en raison de l'essoufflement du modèle du contrôle et en rapport avec un environnement de plus en plus concurrentiel<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise", 1er Congrès de l'ADERSE : L'enseignement et la recherche sur la RSE : Actualité, enjeux & perspectives, ESA Paris XII, 12 juin. p 08.

- L'atteinte des objectifs passe principalement par la collaboration des subordonnés (et non par l'intimidation...). Se développent de nouveaux modèles de GRH, notamment celui proposé par Lawler (1988), de haute implication qui repose sur le partenariat et la mobilisation des employés : participation et mobilisation.
- Il convient de connaître les attentes des salariés considérés comme des clients, notamment en matière d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'écoute, d'éthique et y répondre selon une logique de réciprocité pour favoriser les attitudes et comportements souhaités.

Les moyens d'action sont les suivants <sup>36</sup>:

- Variété des tâches, · Partage du pouvoir, · Promotion, · Rémunération, · Participation, · Formation...

#### **Favoriser le changement :**

Il s'agit là d'encourager les comportements nouveaux, efficaces grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

#### **Mettre en oeuvre la stratégie <sup>37</sup>:**

Bélangier dans Petit... et al. « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines ». (Boucherville, G. Morin, 1993. 779 pages), page 21 propose cette définition de la stratégie : « Processus de formulation et de mise en oeuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel ».

Le D.R.H. doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences R.H. des décisions prises.

Le D.R.H. doit veiller à la cohérence de la stratégie R.H. avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de G.R.H. entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique.

---

<sup>36</sup> Gond Jean-Pascal et Mullenbach Astrid (2003), "les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise", 1er Congrès de l'ADERSE : L'enseignement et la recherche sur la RSE : Actualité, enjeux & perspectives, ESA Paris XII, 12 juin. p 10.

<sup>37</sup> Attarca M, et Jacquot T., op cit p 21.

Fit<sup>10</sup> entre stratégies de Porter<sup>11</sup> (1980) et stratégie RH, d'après Gomez-Meija et al. (2001), *managing human resources*, Prentice Hall.

#Stratégie	Caractéristiques organisationnelles	Management Ressources Humaines
<b>Domination par les coûts</b>	Investissement en capital Supervision des salariés Contrôle des coûts Distribution peut coûteuse Organisation centralisée	Accent sur l'efficacité de la production Description précise des emplois Accent mis sur les qualifications et les capacités Formation spécifique Utilisation des évaluations de performance comme un outil de contrôle.
<b>Différenciation</b>	Développement du marketing Organisation réputée pour la qualité ou un leadership technique Attraction de personnes très qualifiées, créatives.	Accent sur l'innovation, la flexibilité, Emploi peu spécialisé Recrutement externe, Formation a destination des équipes de travail, Individualisation de la rémunération, Evaluation de performance comme outil de développement.
<b>Spécialisation</b>	Mélange d'avantage coût et de différenciation	Mélange des pratiques précédentes

Source : cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE UT1 -page 10 sur56.

### 1-1-3-2- Une approche contingente de la fonction .

- La Théorie de la contingence : chaque milieu de travail a des caractéristiques propres qui commandent les décisions et les pratiques. L'évocation des principales raisons qui ont conduit à une évolution de la G.R.H. au cours du 20ème siècle, met en évidence l'influence de facteurs internes mais aussi externes à l'entreprise. Ainsi, comprendre l'évolution de la G.R.H. mais aussi façonner une politique de G.R.H. et la mettre en oeuvre ne peut se faire sans tenir compte de tous ces facteurs.
- Cette perception est à rapprocher de l'approche systémique de la G.R.H. : la fonction « personnel », devenue G.R.H., ne correspond plus un nombre d'activités disparates sans référence à une vision d'ensemble. Les composantes de l'environnement sont prises en compte car elles ont une influence sur les ressources consacrées à la G.R.H. et les objectifs poursuivis.

La G.R.H. est un sous-système du système organisation : elle doit donc avoir des objectifs cohérents avec ceux du système global. Enfin, la G.R.H. est influencée par chacun des autres sous-systèmes qui composent l'organisation. L'approche systémique nécessite une définition des objectifs à atteindre pour assurer une meilleure adaptation et permettre l'évaluation.

### **1-1-3-3- Une approche Client-Fournisseur<sup>38</sup> .**

La G.R.H. travaille pour quatre catégories de clients :

-1-le dirigeant, -2-les actionnaires, -3-les salariés, -4-les organisations syndicales.

- Ces clients ont des attentes spécifiques que le D.R.H. doit satisfaire afin que la G.R.H. soit considérée comme performante et créatrice de valeur.

### **1-1-4- Les tendances lourdes de la G.R.H.**

#### **1-1-4-1- Une fonction stratégique.**

On assiste depuis les années 1980 à une transformation des pratiques de G.R.H. : « les modèles les plus récents (...) tentent de réunir diverses activités choisies en fonction de l'obtention de résultats et qu'ils les intègrent dans un ensemble orienté de façon prospective vers les besoins de l'organisation » .

**Stratégie** : art de conduire des opérations militaires donc faire des choix en tenant compte de ce qui peut influencer la victoire ou la défaite.

Dans l'organisation : « processus de formulation et de mise en oeuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel ».

Selon Mintzberg (1987), la stratégie est essentielle pour l'organisation. C'est elle qui lui donne une direction, assure la coordination des activités et peut permettre efficacité et efficience<sup>39</sup> .

**La gestion stratégique** présente quatre étapes : le diagnostic, la formulation de la stratégie (buts à atteindre), la mise en oeuvre, et l'évaluation.

**Tactique** : composante de la stratégie, art de mener une bataille particulière.

- Au niveau de la G.R.H., la gestion stratégique implique des liens étroits entre les stratégies de l'entreprise et les pratiques de G.R.H. Ceci nécessite que les professionnels de la G.R.H. (notamment le responsable de la formation) soient fortement impliqués dans la définition des stratégies de l'entreprise (indicateur : appartenance du D.R.H. au comité de direction ou pilotage des problématiques stratégiques de la fonction, les relations entre D.G. et D.R.H.).

#### **1-1-4-2- Décentralisation et internationalisation :**

La tendance à la contraction du service R.H. organise un nombre réduit d'experts autour du noyau central composé du D.R.H. Ceci entraîne une focalisation sur l'aspect stratégique de la fonction. Une partie de la fonction est décentralisée auprès des dirigeants des filiales et des managers de proximité.

- Le rôle des cadres hiérarchiques se développe.

Qu'est-ce qu'un cadre ? Il s'agit d'une personne qui supervise au moins le travail d'une autre.

- Les cadres hiérarchiques quant à eux, ont des rôles importants en matière de G.R.H., d'abord parce que la qualité de la G.R.H. perçue par les employés repose sur la qualité

<sup>38</sup> Attarca M, et Jacquot T., op cit p 5.

<sup>39</sup> Caroline Manville Maître de Conférence GRH , cours GRH/IFSE ; page 12sur56.



des relations avec le cadre de proximité (cadre immédiatement en rapport avec l'agent)<sup>40</sup>.

- Le cadre hiérarchique doit chercher à :
  - établir des relations efficaces, respectueuses et équitables ;
  - assurer la supervision des employés, particulièrement dans le cas des P.M.E. où la fonction R.H. est souvent absente (cadre responsable des résultats de son équipe, de l'organisation du travail, de la sélection des employés, de l'évaluation de leur rendement et de la détermination de leur augmentation de salaire)<sup>41</sup>.

Le rôle des cadres en matière de G.R.H. devrait s'accroître dans l'avenir car les dirigeants accordent plus d'importance aux ressources humaines et incitent les cadres à s'engager dans des activités qui relèvent traditionnellement des professionnels de la G.R.H.

Il peut être envisagé une décentralisation de la G.R.H. poussée à l'extrême dans les groupes de travail autonomes ou semi autonomes où, à tour de rôle les employés réalisent des activités de G.R.H.

- La forme la plus poussée de la décentralisation est actuellement l'internationalisation. L'Internationalisation des entreprises les oblige à mettre en oeuvre des politiques et des pratiques cohérentes au niveau international telles que les plans d'actionnariat, les salariés mondiaux, une politique harmonisée de rémunération variable, les intranets monde....

### **1-1-4-3- Informatisation :**

Le développement de l'informatique a fait évoluer les pratiques de G.R.H. Les systèmes d'information (S.I.) permettent un stockage de données sur le personnel facilitant la diffusion des informations aux personnes habilitées et concernées par les problématiques de G.R.H., en temps et au moment opportun (managers de proximité et salariés lui-même qui peut saisir des informations et piloter sa carrière). Ceci libère les responsables R.H. des activités administratives (souvent décentralisées) .

L'informatisation contribue à :

- augmenter la productivité ;
- l'amélioration du service ;
- développer la qualité des décisions R.H. ;
- partage de la fonction entre D.R.H. et hiérarchie ;
- anticipation.

Selon Peretti<sup>42</sup>, les systèmes d'information des ressources humaines (SIRH) sont utilisés dans :

- la gestion de la paie,
- la gestion administrative du personnel,
- la G.R.H. dans des domaines tels que le recrutement, la formation, le paiement des formations, le bilan formation, la rémunération, la gestion des carrières, des effectifs et des postes, la gestion de la présence et de l'absentéisme, le bilan social individuel, le bilan social de l'entreprise, gestion prévisionnelle des carrières, etc. L'informatisation participe significativement à l'évolution de la G.R.H. Elle contribue au partage de la fonction, à la personnalisation et à l'individualisation des pratiques de G.R.H.

L'intranet facilite la communication et la transmission des informations. A titre d'exemple nous pouvons citer l'état des présences au travail, l'absentéisme, la gestion des congés et des sessions de formation...

---

<sup>40</sup> Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH , cours GRH/IFSE, op cit p 15..

<sup>41</sup> Jean-marie-peretti,2002, op cit p 5.

<sup>42</sup> Attarca M, et Jacq uot T., op cit p 6.

Les progiciel qui sont des logiciels pro actifs permettant d'enregistrer des informations, de les capter et de les mobiliser de manière à fournir un résultat construit en termes de G.R.H. tel que la gestion paie ou du personnel... Systèmes experts : en fonction de données collectées puis fournies à ces logiciels, le système élabore des réponses en simulant le raisonnement d'un expert.

#### **1-1-4-4- La responsabilité sociale et environnementale (R.S.E.) .**

- La responsabilité sociale et environnementale ou responsabilité sociale des entreprises (R.S.E.) est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes qui peuvent être les actionnaires, le personnel de l'entreprise, les instances représentatives du personnel, les partenaires ou concurrents ... La responsabilité sociale résulte de l'évolution des pratiques de travail et, conséquemment, d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises. La R.S.E. peut être à l'origine, pour l'entreprise, des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques. ainsi que le respect de l'équilibre des intérêts des parties prenantes.
- Le lien entre la visée macroéconomique et la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise est toutefois assez complexe, d'autant que le développement durable ne dépend pas exclusivement des entreprises mais de l'ensemble des agents économiques<sup>43</sup>.
- La R.S.E. tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes, dans la philosophie « agir local, penser global » selon la pensée de René Dubos. Il s'agit donc d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique.

#### **1-1-6- Les étapes de La mise en oeuvre de la politique de grh en matière de RSE .**

##### **1-1-5-1- Vision, mission, valeurs et stratégie.**

- Pour réussir la mise en œuvre de la RSE, l'organisation doit se doter d'une vision, d'une mission et de valeurs clairement articulées. Les intervenants en RH peuvent entreprendre ou soutenir l'élaboration ou l'actualisation de la vision, de la mission et des valeurs qui serviront de fondation si elles n'existent pas ou si elles ne traitent pas explicitement de la RSE. La fondation doit incorporer des éléments de responsabilité sociale d'entreprise ou de durabilité afin de favoriser l'harmonisation. Si l'on n'a pas encore adopté une éthique relative à la RSE, le gestionnaire des RH pourrait se faire le champion de la nécessité d'avoir une éthique et de l'occasion d'établir une vision, une mission et un ensemble de valeurs<sup>44</sup>.

---

<sup>43</sup> Jean-marie-peretti,2002, op cit p 5.

<sup>44</sup> Béji-Bécheure A., et Bensebaa F., « Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité », Gestion 2000, vol. 23, n°1, janvier-février 2006. p 11.

- Idéalement, on devrait s'assurer que les employés et les autres intervenants participent à l'élaboration de la vision, de la mission et des valeurs d'entreprise, ce dont nous discuterons davantage ultérieurement<sup>45</sup>.

### **1-1-5-2- Codes de conduite des employés .**

La fonction des RH est normalement responsable d'ébaucher et de mettre en œuvre le code de conduite des employés. À ce titre, les gestionnaires des RH sont responsables des principes que comprennent les codes des employés. Depuis qu'un certain nombre de fraudes d'entreprise ont récemment retenu l'attention du public, les conseils d'administration se préoccupent beaucoup plus de la culture éthique au sein de leur organisation et cherchent à obtenir l'approbation et le respect complets des codes de conduite qui expriment clairement les valeurs de l'organisation sur le plan de l'éthique. C'est un moyen idéal pour exprimer l'engagement de l'organisation envers la prise de décisions fondée sur des aspects sociaux et environnementaux puisque les codes de conduite figurent parmi les rares documents qui lient tous les employés et auxquels tous les employés sont exposés.

À ce titre, c'est un outil clé d'intégration culturelle des normes en matière de RSE. Il est important d'éviter la rhétorique et les termes non définis tels que « durabilité » et « RSE » et d'énoncer clairement les normes de conduite que doivent respecter les employés. Certaines entreprises établissent un bureau d'ombudsman pour se prononcer sur les préoccupations des employés à propos de l'harmonisation des activités de l'organisation avec les valeurs de l'entreprise afin de favoriser davantage l'harmonisation organisationnelle en matière de RSE .

### **1-1-5-3- Planification et recrutement de la main-d'œuvre .**

La planification de la main-d'œuvre consiste à analyser les compétences actuelles de la main-d'œuvre, à détecter les compétences dont on aura besoin dans l'avenir, à comparer les besoins actuels de main-d'œuvre aux besoins futurs afin de déceler les écarts et les surplus en matière de compétence, à préparer les plans pour bâtir la main-d'œuvre dont on aura besoin dans l'avenir et à établir un processus d'évaluation pour s'assurer que le modèle de compétence de la main-d'œuvre demeure valide et que l'on atteint les objectifs<sup>46</sup>.

Pour une entreprise axée sur la RSE, cela consiste à évaluer les ensembles de compétences nécessaires ainsi que les compétences qui sont au cœur de la nouvelle économie en matière de durabilité – soit une économie où l'on fait face à des pénuries de ressources et d'énergie, à des contraintes de sécurité sur le plan humain et environnemental, à des normes sociales en évolution et aux attentes du gouvernement. Les entreprises doivent déterminer leurs compétences et les écarts clés en matière de RSE dans le cadre de ces changements structurels<sup>47</sup>.

---

<sup>45</sup> Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH , -page 12 sur 61 .

<sup>46</sup> Attarca M, et Jacquot T., op cit p 3.

<sup>47</sup> Scouarnec, A., Yanat, Z. (2002). Op cit ; p 43.

- La gestion du talent, un exercice connexe qui se rapporte au processus de développement et d'intégration de nouveaux travailleurs, au développement et à l'actualisation des travailleurs et aux efforts pour attirer des travailleurs hautement qualifiés pour l'entreprise, doit tenir compte de l'harmonisation avec – la vision et les objectifs de l'entreprise en matière de RSE afin de s'assurer que le développement des talents se fonde sur un point de mire adéquat. Souvent, dans les domaines liés à la gestion des talents et au recrutement, les entreprises qui dominent le marché en matière de RSE développent une image de marque d'employeur qui intègre leurs points de vue en matière de RSE à leur proposition de valeur pour les employés. De plus en plus d'entreprises mettent leur éthique en matière de RSE en valeur dans leur image de marque de recrutement et dans les programmes de marketing, et font la promotion des avantages de travailler au sein d'une culture fondée sur des valeurs.
- Les programmes de formation gratuits, pour les employés et la participation au sein de la collectivité sont souvent cités dans les valeurs d'entreprise exprimées par les employés, et on les retrouve souvent dans les propositions de valeur pour les employés et les efforts de développement de l'image de marque interne. Les programmes de recrutement sur les campus sont des environnements idéaux pour le recrutement axé sur la RSE,<sup>48</sup> tout comme le recrutement en ligne où les employés à l'aise avec la technologie explorent les occasions d'emploi. Dans cet environnement, les entrevues de recrutement comprennent des questions sur l'éthique et la RSE; la lettre d'offre renforce la culture d'entreprise et le contact précoce avec l'employé renforce l'image de marque de la RSE<sup>49</sup>.

#### **1-1-5-4- Orientation, formation et développement des compétences.**

- Au cours du processus d'orientation, on devrait expliquer de façon détaillée le lien entre les objectifs de l'entreprise et la vision, la mission et les valeurs de base de l'entreprise en matière de RSE. Afin d'assurer une harmonisation maximale et l'adoption rapide par l'employé de l'orientation stratégique de l'organisation en matière de RSE, cette orientation générale devrait être obligatoire pour tous les nouveaux employés, peu importe leur niveau. On doit fournir aux nouveaux employés des renseignements sur les politiques et les engagements en matière de RSE, sur les principaux enjeux de RSE auxquels est confrontée l'entreprise et sur les intervenants clés dont se préoccupe l'entreprise.
- La méthode d'évaluation du rendement en matière de RSE, le rapport annuel sur la durabilité ou la RSE ainsi que les moyens pour obtenir plus de renseignements sur la RSE au sein de l'entreprise sont des éléments importants des programmes d'orientation pour les nouveaux employés. On devrait fournir une copie des valeurs de base aux recrues.
- Une fois qu'ils sont établis dans leurs fonctions, les employés devraient recevoir une formation sur la RSE, et ce, sur une base annuelle ou sur une autre base régulière.

<sup>48</sup> Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Op cit p 5-.

<sup>49</sup> Scouarnec, A., Yanat, Z. (2002). , op cit p 23.

- Les employés qui ont des responsabilités directes recevront une formation technique et spécialisée en matière de RSE, alors que ceux qui ont des responsabilités indirectes devraient recevoir une formation sur les questions prioritaires, de nature plus générale, qui se rapportent à la RSE. D'une façon ou d'une autre, la formation devrait être appropriée à l'emploi occupé, comme la formation sur la santé et la sécurité pour les travailleurs dans les usines et la formation sur les enjeux de durabilité stratégiques pour la haute direction et le conseil d'administration.
- Il est important de ne pas négliger l'évaluation de la période probatoire. Il s'agit d'un moment idéal pour évaluer l'harmonisation de l'employé avec les objectifs de l'organisme en matière de RSE ainsi que son engagement à cet égard.
- Dans le cadre des efforts de planification de la main-d'œuvre dont il est fait mention à l'étape 4 ci-dessus, l'entreprise aura déterminé les compétences en matière de RSE dont elle aura besoin dans l'avenir. Les plans et les programmes d'apprentissage devront tenir compte des écarts de compétences prévus en matière de RSE. Puisque la direction joue un rôle important dans la compréhension et l'exécution des objectifs clés en matière de RSE, il est crucial de s'assurer que la RSE fait partie intégrante des programmes de formation en gestion.
- Il faut adopter des mesures simples, telles qu'afficher les valeurs d'entreprise dans tous les sites de formation et intégrer une dimension qui porte sur la RSE à tous les programmes de formation<sup>50</sup>.
  - Les gestionnaires des ressources humaines comprennent que la planification du développement professionnel et de la relève est un scénario gagnant-gagnant, particulièrement pour les employés dont le rendement est élevé. Les employés qui participent aux efforts pour faire avancer leur carrière au sein de l'entreprise sont plus motivés, plus loyaux et, par conséquent, plus productifs. De plus, la planification de la relève est une forme de recrutement puisqu'elle permet de réduire les coûts de recrutement et d'avoir des candidats idéaux pour doter les postes vacants, spécialement les postes de direction ou ceux qui s'inscrivent dans le cheminement de carrière. Les programmes de cheminement de carrière ou de planification de la relève devraient comprendre des expériences de RSE à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

#### **1-1-5-5- Gestion de la rémunération et du rendement.**

- Tout comme le recrutement et le développement des compétences, la gestion de la rémunération et du rendement est au cœur de la fonction des RH. Les RH participent à l'établissement des normes et des attentes en matière de rendement et surveillent les résultats en fonction des objectifs de rendement<sup>51</sup>.
- L'outil le plus crucial pour les RH est le programme de rémunération et d'encouragement. Les intervenants en ressources humaines comprennent bien que l'on obtient une valeur équivalente « au prix que l'on paie ». Normalement, les entreprises récompensent les employés en fonction du rendement financier, ce qui favorise singulièrement les comportements visant à maximiser les profits et pousse donc les gens à négliger les facteurs de durabilité.
- L'ensemble du programme de récompense et de reconnaissance, y compris le salaire de base, les primes de rendement, les incitatifs à long terme et les autres récompenses non monétaires (telles que les prix, les mentions de type employé du

<sup>50</sup> Adams, C. A., Hill, W.-Y. & Roberts, C.B. 1998. Op cit , p -21.

<sup>51</sup> Attarca M, et Jacquot T., op cit , p 49.

mois, les promotions, le cheminement de carrière, etc.) doivent s'harmoniser avec les valeurs et de d'encouragement, entre autres.

- Le fait de demeurer fidèle aux valeurs de la RSE est un indicateur crucial pour la gestion du changement et l'harmonisation de l'équipe. De plus, l'incorporation d'une la stratégie de l'entreprise en matière de RSE. Moins que cela, et on peut s'attendre à une piètre réalisation des objectifs de l'entreprise en matière de RSE.
- L'orientation stratégique d'une organisation est établie par le président et l'équipe de direction. Cependant, le service des RH peut aider les unités d'entreprise à établir des cibles en matière de RSE et à développer des systèmes d'évaluation du rendement qui favorisent les comportements compatibles avec la RSE en offrant des outils adéquats et en donnant des conseils
- En plus de mettre l'accent sur les cadres supérieurs et les gestionnaires supérieurs, les objectifs personnels établis par chaque employé pourraient intégrer l'un des objectifs en matière de RSE qui s'harmonise avec la stratégie d'entreprise relative à la RSE. On devrait reconnaître la RSE dans les responsabilités de base des postes ainsi que dans les objectifs de rendement annuels sur le plan individuel et des équipes.

Les évaluations du rendement devraient tenir compte de la façon dont l'employé a fait progresser ses objectifs personnels et les objectifs de l'organisation en matière de RSE au cours de la période .

#### **1-1-5-6- Gestion du changement et culture d'entreprise.**

Les intervenants en ressources humaines sont les gardiens de la flamme en ce qui concerne la culture d'entreprise, les processus de promotion du travail d'équipe et les processus de gestion du changement. Pour grandir et s'adapter au marché en évolution, une entreprise doit apporter des changements de comportement importants de temps à autre. Certaines organisations ont besoin d'aide externe sous la forme de spécialistes de la gestion du changement en vue de déterminer la stratégie appropriée pour apporter un changement de comportement important mais, au bout du compte, un changement culturel ne peut être réalisé et maintenu que s'il est poussé à l'interne<sup>52</sup>.

- Les changements d'attitude et de comportement se produisent lorsqu'il y a des modèles de rôle, en développant la conscience et en générant le désir (quels sont les avantages pour moi?) et la conviction, en perfectionnant les connaissances et la capacité et en renforçant les changements au moyen de programmes d'encouragement. Pour apporter un changement culturel, la haute direction doit donner le ton puis s'assurer de l'harmonisation dans l'ensemble de l'organisation en déterminant les valeurs qu'elle désire incarner.
- Les valeurs doivent se refléter dans tous les processus, en commençant par la façon d'attirer et de recruter des employés, en passant par la prise de décisions ainsi que par les programmes de récompense éthique de RSE à l'échelle de l'entreprise nécessite que l'on adopte une approche de gestion du changement.
- Les experts en gestion du changement reconnaissent que toutes les personnes n'ont pas le même désir de faire des progrès en matière de durabilité ou d'apporter tout changement, en fait. On peut regrouper les gens selon leur désir, puis adapter l'approche en fonction de chaque groupe. Nancy Lee, fondatrice et présidente de

---

<sup>52</sup> Scouarnec, A., Yanat, Z. (2002). », op ci t p 25..

Social Marketing Inc., a proposé un modèle pour une entreprise qui entreprend un programme de gestion du changement associé à la RSE 53.

- Puisque les gens appartiennent généralement à l'une des trois catégories de désir, elle a assigné les noms suivants aux trois catégories « greens, sprouts et browns » (les verts, les pousses et les bruns), étiquetés A, B et C ci-dessous : A. ceux qui ont les valeurs et le comportement requis; B. ceux qui ont les valeurs, mais qui n'ont pas le comportement; C. ceux qui n'ont ni les valeurs ni le comportement.
- Afin de promouvoir la RSE, il faut adapter la stratégie de changement en conséquence :
  - A. Reconnaître le groupe A pour son comportement et l'encourager à continuer dans la même voie.
  - B. Offrir des promotions, des incitatifs et des récompenses aux gens qui appartiennent au groupe B lorsqu'ils apportent des changements à leur comportement. S'assurer que ces « outils » sont conçus pour que les avantages soient significatifs et éliminer les obstacles au changement de ce groupe.
  - C. Ne pas se préoccuper du groupe C. Il ne faut pas l'isoler, mais il faut éviter d'adapter les promotions, les incitatifs, entre autres, à leurs besoins. Un grand pourcentage des membres du groupe C modifieront leur comportement une fois que les membres du groupe B (les pousses) auront modifié le leur afin d'éviter d'être en minorité. Le reste des membres du groupe C ne changeront pas et sont réellement en minorité.

En adoptant la même stratégie pour tous les employés, vous risquez d'aliéner le groupe A puisque son comportement n'aura pas été reconnu et il y aura moins de progrès dans le groupe B puisque les promotions, les incitatifs, entre autres, ne seront pas adaptés à ses besoins, sans mentionner que vous pouvez gaspiller beaucoup de temps, d'efforts et d'argent sur le groupe C et ne jamais obtenir de rendement puisqu'il ne cherche pas à se distinguer<sup>54</sup>.

Il est important de garder ces perspectives à l'esprit lorsqu'on fait avancer une éthique et un programme relatifs à la RSE. La culture organisationnelle, ou « la façon de faire de l'entreprise », est une dimension clé de tout bon programme de RSE. Il faut récompenser les gens lorsqu'ils agissent comme le désire l'équipe de direction. Les étapes suivantes présentent les composantes de base pour l'élaboration d'une bonne éthique et d'une bonne culture d'entreprise en matière de RSE, qui permettront d'attirer et de conserver les meilleurs employés.

### **1-1-5-7- Engagement et participation des employés.**

Comme nous l'avons mentionné précédemment, les employés sont des intervenants clés de l'élaboration d'une stratégie ou d'un programme de RSE. L'une des premières étapes cruciales de l'élaboration d'une mission, d'une vision, des valeurs et d'une stratégie est de comprendre les préoccupations, les priorités et les perspectives de tous les intervenants clés, particulièrement les employés.

Il va de soi que, lorsqu'on consulte et qu'on fait participer les employés à l'élaboration de nouveaux programmes et de nouvelles approches, ils seront plus enclins à collaborer à la mise en œuvre. Certaines entreprises consultent leurs employés et les font participer à

---

<sup>53</sup> Florence Friedman , Patricia Hart, Isabelle Verrier , ( 2005) , Les défis de la gestion des des ressources humaines face aux mutations des entreprises a l'international ; Comment identifier, attirer et fidéliser les talents ?Paris .p 202.

<sup>54</sup> Florence FRIEDMAN, Patricia HART, Isabelle VERRIER , ( 2005) , idem ; p 100.

l'élaboration et à l'exécution de leur engagement communautaire et de leur programme de bienfaisance; cependant, la RSE va bien au-delà de tout cela<sup>55</sup>.

Il est bien connu que la mobilisation des employés est l'un des principaux moteurs qui génère de la valeur pour les actionnaires, et ce moteur est en voie de devenir une mesure clé pour le conseil d'administration et l'équipe de direction afin de surveiller le rendement de l'entreprise. Les recherches de Towers Perrin en 2007 ont révélé que la réputation d'un organisme en matière de responsabilité sociale est l'un des dix principaux moteurs de la mobilisation, qui comprennent, entre autres, l'intérêt que portent les gestionnaires au bien-être des employés, les occasions d'améliorer les compétences et les capacités, ainsi que la contribution à la prise de décisions <sup>56</sup>.

Afin d'assurer l'éducation de base des employés et d'atteindre un niveau de sensibilisation de base, de nombreux services des RH participent activement à des activités et à des initiatives de sensibilisation, telles que des concours et d'autres activités similaires.

Les entreprises qui utilisent des pratiques exemplaires en matière de RSE parrainent activement l'établissement d'« équipes de champions de la RSE » et encouragent les employés dans l'ensemble l'organisme à se joindre à des groupes qui se réunissent pendant les heures de bureau pour concevoir et lancer des initiatives de RSE qui permettent de rendre les activités de l'entreprise plus écologiques et de générer une valeur sociale dans la collectivité<sup>57</sup>. De plus, les entreprises qui utilisent des pratiques exemplaires en matière de RSE possèdent des programmes et des initiatives pour soutenir les employés et leur famille afin de comprendre leurs préoccupations sociales et environnementales au travail, à la maison et dans leur collectivité et de prendre des mesures en ce sens. Par exemple, The Co-operators a organisé un salon de la durabilité à son siège social et a invité les membres de la collectivité à participer et à fournir des renseignements sur la réduction de l'empreinte environnementale, les produits écologiques disponibles à l'échelle locale et d'autres ressources.

Il s'agit là d'un exemple du plus haut niveau d'engagement des employés envers la RSE – en aidant les employés à harmoniser la totalité de leur expérience de travail avec les valeurs de leur collectivité et leurs valeurs à la maison, l'entreprise favorise une grande mobilisation, motivation et loyauté des employés.

En plus de s'assurer que les employés participent aux décisions clés, un programme d'engagement et de participation à la RSE peut contribuer à élaborer la proposition de valeurs pour les employés en plus de favoriser le maintien en poste et d'augmenter le recrutement. Il est important de ne pas sauter cette étape puisque les organisations qui n'arrivent pas à faire participer leurs employés aux décisions clés et à l'intégration de la RSE feront face à une piètre mobilisation des employés, ce qui portera les employés à démissionner et partir ou à démissionner et rester.

---

<sup>55</sup> Attarca M, et Jacquot T., op cit p 45.

<sup>56</sup> Attarca M, et Jacquot T., idem p 46 .

<sup>57</sup> Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE UT1 , op cit p 47. sur 61 .



### 1-1-5-8- Élaboration de la politique et du programme de RSE.

Les RH sont également bien placées pour diriger l'élaboration de politiques et la mise en œuvre de programmes dans les domaines des RH qui soutiennent directement les valeurs relatives à la RSE.

Le bien-être, la diversité, l'équilibre travail-vie et les politiques d'horaire variable sont des programmes de RSE qui relèvent directement du champ de compétences du gestionnaire des RH. Dans les organisations qui s'engagent à réduire leur empreinte carbonique, les services RH devraient élaborer des programmes qui permettent aux employés d'utiliser des moyens de transport alternatif pour se rendre au travail et de travailler à distance, y compris d'autres formes de sièges sociaux et de bureaux à la carte, le télétravail, entre autres. Les programmes de bien-être peuvent devenir une plateforme pour la participation des employés aux discussions sur la « durabilité personnelle » et pour fournir un soutien aux employés en ce qui concerne la gestion du stress, la spiritualité au travail, la santé et le conditionnement physique, les modes de vie sains, entre autres<sup>58</sup>.

Les programmes de bénévolat pour les employés font également partie du mandat des RH et peuvent contribuer à élaborer la proposition de valeur pour les employés et l'image de marque de l'employeur tout en permettant d'atteindre les objectifs de l'entreprise en matière de RSE en ce qui concerne l'engagement envers la collectivité et les investissements dans la collectivité. On pourrait également élaborer un programme de congé non rémunéré pour les employés qui désirent poursuivre des projets personnels en lien avec les valeurs de l'entreprise<sup>59</sup>.

Les programmes de bien-être, de réduction de l'empreinte carbonique et de bénévolat pour les employés qui connaissent du succès sont appuyés par l'équipe de direction, disposent d'un modèle de rôle et font l'objet de communications continues – ce sont tous des éléments qui, lorsqu'ils sont en place, deviennent des mécanismes pour sensibiliser davantage les employés à l'approche de l'entreprise en matière de RSE et les mobiliser à cet égard.

L'approvisionnement relève parfois du service des RH. Lorsque cela est le cas, le service pourrait incorporer ses engagements en matière de RSE à son programme d'achat. En adoptant une politique sur les achats durables et en intégrant ses objectifs sociaux et environnementaux à la gestion de la chaîne d'approvisionnement, les intervenants en RH peuvent influencer sur le rendement de leurs fournisseurs en matière de durabilité.

- On peut demander aux fournisseurs d'avantages sociaux, aux recruteurs et aux autres fournisseurs du service des RH de démontrer la façon dont leurs pratiques s'harmonisent avec les valeurs de RSE de l'acheteur. Les intervenants des RH disposent d'un certain nombre de points névralgiques qu'ils peuvent activer pour tirer profit des pratiques durables dans l'ensemble de la main-d'œuvre et, de façon plus générale, dans l'économie.

---

<sup>58</sup> Jean-Marie-peretti ; op cit p 10.

<sup>59</sup> Adams, C. A., Hill, W.-Y. & Roberts, C.B. 1998. Op cit , p-21.

### **1-1-5-9- Communication avec les employés .**

Chaque stratégie de RSE exige que l'on élabore et que l'on déploie un programme de communication avec les employés afin de transmettre l'orientation de l'entreprise, ses objectifs, l'innovation et son rendement en ce qui concerne les efforts de RSE. Il faut déployer des intranets, des sites Web, des blogues, des wikis, des sites de réseautage social, des vidéos, des forums, des séances de discussion ouverte, des séances d'information régulières pour les équipes, des web émissions, des bulletins papier et électroniques et utiliser d'autres formes de médias sociaux en vue de transmettre le message sur la RSE à la main-d'œuvre, et ce, dans le but de s'adapter aux mécanismes de communication de l'employé<sup>60</sup>.

- Même les cadres qui agissent comme modèles de rôle ou les modèles au sein du service des RH peuvent être utiles pour communiquer les valeurs relatives à la RSE. Ultimement, les communications sur la RSE doivent mobiliser les employés envers la mission de l'entreprise en matière de RSE afin de développer la culture de l'entreprise en la matière<sup>61</sup>.
- Il importe de remarquer que, pour mobiliser les employés, il faut transmettre l'engagement du conseil d'administration, du président et de la haute direction, sans quoi le cynisme s'installera et les employés ne seront pas motivés à cet égard. Si les niveaux supérieurs ne démontrent pas un bon engagement envers la RSE, les employés pourraient devenir mécontents et déçus.

### **1-1-5-10- Mesure, établissement de rapports et, plus que tout, célébration des succès tout au long du chemin.**

- Il est bien connu que l'on ne peut gérer que ce que l'on mesure. Il est donc crucial de mesurer le rendement de façon active et de rendre compte à la haute direction, au conseil d'administration et au public du rendement lié à la RSE et de l'engagement des employés envers la RSE. Habituellement, cela prend la forme d'un rapport annuel sur la RSE. De plus en plus, nombre de ces rapports divulguent des cotes sur la mobilisation des employés, y compris les réponses des employés à des questions comme celles qui suivent. « Je connais notre stratégie de RSE et je la comprends. » « Je crois que les actions de l'entreprise sont harmonisées avec ses valeurs et sa politique en matière de RSE. » « Je crois que l'entreprise fait des progrès en ce qui concerne la mise en œuvre de sa stratégie de RSE. » « Je suis fier de travailler pour une entreprise qui possède une stratégie de RSE comme la nôtre. » « Je trouve que l'entreprise m'encourage à contribuer à la RSE au bureau, dans le milieu de travail et dans les réunions et qu'elle soutient mes efforts en ce sens. » « Je suis à l'aise de soulever des questions liées à la RSE dans le milieu de travail. » « Je crois que notre organisation est un champion de la durabilité dans le public. » D'autres mesures du capital humain, telles que le roulement, la santé et la sécurité, le perfectionnement des employés et la diversité, par exemple, sont des mesures supplémentaires qui peuvent révéler l'engagement de l'entreprise envers la RSE et la mesure dans laquelle l'entreprise prêche par l'exemple<sup>62</sup>.

---

<sup>60</sup> Attarca M, et Jacquot T., « La représentation de la responsabilité social des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », XIV<sup>e</sup> Conférence Internationale de l'AIMS.

<sup>61</sup> Jean-marie-peretti, op cit p 9.

<sup>62</sup> Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable 2, 5-19.

Encore une fois, lorsque vous concevez votre rapport sur la RSE, il est important de consulter les employés pour obtenir leurs commentaires sur son contenu. Il est également important que le rapport soit présenté au conseil d'administration et que ce dernier en approuve la diffusion dans le public. Ce n'est que dans ces circonstances que le spécialiste en RH peut s'assurer que les mesures et le rendement de l'entreprise en matière de RSE sont pris au sérieux<sup>63</sup>.

Un dernier point pour terminer, mais non le moindre, n'oubliez pas de célébrer les grandes et les petites réussites tout au long du chemin. Félicitez un employé, publiez des profils sur l'intranet de l'entreprise, organisez des événements de célébration. Ce sont toutes des façons de féliciter les employés et de célébrer les réalisations, que ce soit sur une base officieuse ou officielle. Afin d'atteindre tous vos objectifs en matière de RSE, y compris l'intégration de la RSE aux « façons de faire de l'entreprise », il est important de souligner les petites victoires et les jalons importants tout au long du parcours.

## **1-2- Management de la santé et de la sécurité au travail .**

### **1-2-1- Une conception du management de la santé et sécurité au travail .**

La prise de conscience de la nécessité que les dirigeants avaient à se préoccuper du management de la santé et sécurité au travail dans leurs entreprises s'est considérablement développée avec le renforcement du cadre juridique et la prise en considération de l'impact économique que représentait la non prévention.

#### **1-2-1-1- Une prise de conscience accentuée nécessaire.**

L'obligation légale peut devenir une opportunité que saisit le dirigeant pour peser sur les membres de l'encadrement, afin de parvenir à formaliser par écrit ce qui jusqu'alors était de tradition orale. Le dirigeant doit développer un projet cohérent, intégré et de longue haleine sur ce domaine de la santé et de la sécurité au travail.

- Cet investissement sera d'autant plus faible que l'importance de l'enjeu est faible à leurs yeux (très souvent pour les dirigeants les coûts directs des accidents du travail n'apparaissent pas gérables en tant que tels)<sup>64</sup>.

En ce sens, il devient alors non seulement nécessaire de sensibiliser ces mêmes dirigeants à la nécessaire création et utilisation d'outils de gestion en matière de santé et sécurité au travail mais il convient également de leur faire prendre conscience que ces instruments de gestion de la SST et sensibilisés au problème des conditions de travail et du risque de santé au travail, car pour eux chaque salarié est un homme clé dans le processus de production de bien ou du service.

#### **1-2-1-2- Une articulation GRH/SST salubre pour les dirigeants.**

Dès 1946, dans le préambule à sa constitution, l'organisation mondiale de la santé (OMS) nous permet de comprendre davantage le rôle de la prévention et du management de la SST au cœur de la GRH : « *la santé est un état complet de bien être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ». Cette

---

<sup>63</sup> Florence Friedman , Patricia Hart, Isabelle Verrier , ( 2005 ) , Les défis de la gestion des des ressources humaines face aux mutations des entreprises à l'international ; Comment identifier, attirer et fidéliser les talents ?Paris .p 203.

<sup>64</sup> Emmanuel ABORD DE CHATILLON & Aline SCOUARNEC ; Management de la santé et de la sécurité au travail : un nouveau rôle pour les DRH ? in : <http://www.audit-social.com> , date de consultation 10/10/2012.

définition de l'OMS nous indique que la santé ne relève pas seulement de la dimension biologique, mais aussi de l'ordre psychique et de l'ordre social. La santé est donc un état, un idéal qui résulte d'un équilibre, d'un sentiment d'harmonie multidimensionnel instable. illustre bien cette dynamique en introduisant la notion de normalité qui correspond à un état où les maladies sont stabilisées et les souffrances compensées<sup>65</sup> : « *les maladies ne demanderaient qu'à s'exprimer dans le corps et le fonctionnement psychique, dès lors que la lutte et les défenses s'affaiblissent ou deviennent inefficaces face à un changement de l'environnement* ». La mise en oeuvre de défenses contre l'expression de la maladie du corps ou du psychisme est donc selon C. Dejourné une démarche active. Ainsi, tout dirigeant peut construire une politique de management de la santé sécurité au travail articulé avec sa politique de GRH favorisant cet équilibre ou au contraire imposer un mode d'organisation du travail pathogène.

L'évolution du champ de la SST s'est traduite par la structuration progressive d'une responsabilité des modes de gestion dans l'apparition des accidents et des maladies professionnelles (Fombonne, 2001).

Le phénomène du renforcement du cadre juridique a d'ailleurs contribué à structurer la fonction ressources humaines : citons par exemples, le droit de retrait affirmé dès 1982 pour les salariés se retrouvant confrontés à des situations dangereuses<sup>66</sup>, l'obligation de résultat en matière de prévention stipulée dès 2001 par l'existence obligatoire du document unique sans oublier le rôle accru du médecin du travail qui, dès 1976, a la possibilité de proposer un aménagement de poste ou de prononcer une inaptitude pour raison médicale. Il est donc plus que jamais nécessaire pour les responsables RH de réfléchir à la mise en oeuvre d'organisation et donc de pratiques RH inoffensives pour la santé de leurs salariés, d'autant plus que la responsabilité sociale des entreprises les y incite.

### **1-2-1-2-1- Le respect de la loi .**

Par ordre de la loi , l'entreprise doit faire face à des risques de tout types physiques et psychosociaux (et en particulier le stress), susceptibles de remettre en question l'organisation actuelle du travail<sup>67</sup>. La progression de ces risques psychosociaux généralement imputables à plusieurs facteurs, amène à repenser les champs de responsabilité de l'entreprise, en matière de santé, à côté des autres acteurs économiques (sous-traitants, fournisseurs,...), des autorités publiques mais aussi des individus eux-mêmes.

Ainsi par cette préoccupation juridique, de nouvelles questions deviennent de plus en plus prégnantes pour les dirigeants : par exemple, quelles nouvelles pratiques managériales permettraient de réduire ces risques induits par les conditions de travail ? Comment favoriser la concertation et la construction d'une approche collective sur la santé au travail, associant l'ensemble des acteurs impliqués (médecins du travail, GRH, CHSCT,...) ?

---

<sup>65</sup> . Florence Friedman , Patricia Hart, Isabelle Verrier , ( 2005) , Les défis de la gestion des des ressources humaines face aux mutations des entreprises a l'international ; Comment identifier, attirer et fidéliser les talents ?Paris .p 202.

<sup>66</sup> <http://www.scoop.it/t/consulting-rh/p/2877593580/les-enjeux-de-la-rse-decryptes-par-jean-marie-peretti>  
Administrer efficacement.

<sup>67</sup> Florence Friedman , Patricia Hart, Isabelle Verrier , ( 2005) , Les défis de la gestion des des ressources humaines face aux mutations des entreprises a l'international ; Comment identifier, attirer et fidéliser les talents ?Paris ..p 224.

### **1-2-1-2-2- La baisse des coûts directs et indirects.**

Le gestionnaire est sensible à la productivité, à la rentabilité et à l'efficacité. Il convient donc de pouvoir fournir au dirigeant des instruments d'identification et de mesure des coûts de non prise en compte de la prévention. L'une des clés de cette démarche de sensibilisation passe par la pluridisciplinarité. En effet pour aborder le phénomène de la SST et de la GRH, une analyse globale s'impose. L'approche par les coûts cachés (Savall et Zardet, 1995) ou par le rapport coût / bénéfice des actions correspond bien à cet enjeu. Nous préconisons donc d'aborder l'évaluation économique de la prévention. Nous pensons nécessaire de démontrer aux managers le bien fondé économique de la diminuer les risques, de construire une démarche intégrée de prévention pour réduire les conséquences de la non prise en compte du management de la SST (absentéisme, turn over, baisse de la productivité, retard de livraison,...).

### **1-2-1-3- L'inscription dans une logique de responsabilité sociale.**

La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est un concept qui désigne la volonté que les entreprises ont à intégrer des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes (Commission Européenne, 2001 ; Igalens et Peretti, 2007). Autrement dit (Carpentier et Saint-Léger, 2009), la RSE peut être définie comme « *consistant dans un engagement des entreprises d'évoluer dans un cadre éthique pour participer au progrès économique et contribuer à l'amélioration de la qualité de vie de leurs salariés, de l'environnement local et de la société dans son ensemble* » (World Business Council for Sustainable Development, 1997)<sup>68</sup>.

La problématique du management de la santé et de la sécurité au travail intègre donc bien ce champ conceptuel.

Si le terme de RSE apparaît pour la première fois en 1953 dans l'ouvrage « Social Responsibilities of the businessman » de l'économiste américain H<sup>69</sup>. Bowen, ce domaine de recherche est désormais souvent traité en parallèle de celui du « Développement Durable ». tout comme cela a pu être le cas par le passé avec d'autres concepts tels l'éthique des affaires, la performance sociétale ou la théorie des parties prenantes pour ne prendre que ces exemples.

Cette accumulation de concepts relatifs à RSE permettent ainsi à J.P. Gond et J. Igalens d'affirmer que « *la RSE apparaît aujourd'hui encore dans une large mesure comme une notion en cours de définition, dont la théorisation s'effectue par vagues successives, avec l'introduction de nouveaux concepts* » (Gond et Igalens, 2008, p. 35).

- Ainsi cette notion très protéiforme est bien difficile à saisir, tant les pratiques émergentes des entreprises relevant de la RSE sont hétérogènes. En effet, ce courant de gestion n'a pour l'instant pas valeur de norme et pose le problème de la validation des pratiques cachées derrière des discours, des politiques, des représentations plus ou moins implicites de l'entreprise. Ce sont d'ailleurs selon I. Rodić (2007) les différences concernant les systèmes institutionnels, l'histoire économique et sociale, les systèmes de valeurs ainsi que les mentalités qui permettent d'expliquer les différentes définitions de la RSE et cette impossibilité à obtenir une définition universelle de ce concept .

---

<sup>68</sup> Adams, C. A., Hill, W.-Y. & Roberts, C.B. 1998. Corporate social reporting practices in Western Europe: Legitimizing corporate behaviour? *British Accounting Review*, 30 (1): 1-21

<sup>69</sup> Attarca M, et Jacquot T., « La représentation de la responsabilité social des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », XIV<sup>e</sup> Conférence Internationale de l'AIMS.

- Quoi qu'il en soit, retenons que la RSE est avant tout une construction des objectifs socioéconomiques des entreprises selon des normes sociales prescrites par un système socioculturel ; ce contexte définissant un cadre des actions responsables des entreprises (Johnson, 1971). Dès lors, la Responsabilité Sociale des Entreprises peut être investie très différemment par les dirigeants d'entreprises.
- Elle peut être un élément de vision, de communication publique, commerciale, industrielle, financière ou sociale. Cette RSE peut également être un outil de décision stratégique, de pilotage de la performance, de motivation des salariés<sup>70</sup>.
- Toutefois l'enjeu semble global car les dirigeants peuvent en attendre un retour à différents niveaux : financier, en matière de performance (plus de productivité, de qualité, ...), humain (plus d'investissement de la part des salariés), commercial (plus de part de marchés), sans oublier en matière d'image (meilleure réputation).
- Parallèlement à cela, des nombreuses parties prenantes sont affectées ou peuvent affecter l'entreprise quand elle élabore sa stratégie et mène ses actions pour atteindre ses objectifs : salariés, direction, actionnaires mais aussi nombre d'institutions, d'associations qui sont souvent très mal connues (à leur corps défendant) et ne rentrent donc pas dans un cercle vertueux gagnant-gagnant avec l'entreprise pour le bien même des salariés ou des personnes environnantes<sup>71</sup>.
- Par conséquent, aborder la Responsabilité Sociale des Entreprises par l'angle du management de la Santé et Sécurité au Travail est sûrement un point d'entrée à forte valeur tant il peut placer l'Homme au coeur des préoccupations pour aussi permettre un développement durable de l'entreprise (management des risques, sécurité, performance, motivation, ...).
- J.P. Neveu (2003) attire d'ailleurs en particulier notre attention sur la problématique de l'épuisement professionnel : « *C'est ainsi que la réponse du gestionnaire aux problèmes de santé mentale au travail doit obligatoirement transcender l'expérience individuelle pour adresser le champ d'une ingénierie globale de la performance* ». Dès lors, même si c'est une problématique difficile à aborder, l'organisation du travail doit être interrogée sous ses différents aspects (horaire, charge de travail, définition des tâches, rôle de l'encadrement) de manière à remettre en cause les pratiques pour aller dans le sens d'une employabilité durable des salariés.

#### **1-2-1-4- La fidélisation des Ressources Humaines.**

- Le dernier enjeu, pour un dirigeant concerne la fidélisation des salariés. En effet le développement des compétences passe par la fidélisation des salariés. Ceci est d'autant plus vrai, qu'en cette période de départ en retraite de la génération du baby boom, de pénurie de main d'oeuvre sur les métiers en tension, la compétition pour les ressources entre entreprises est exacerbée.
- Les sciences de gestion analysent cette problématique de la fidélisation au travers des théories de deux approches conceptuelles complémentaires, centrées sur la

<sup>70</sup> Florence FRIEDMAN, Patricia HART, Isabelle VERRIER, (2005), op cit p 224.

<sup>71</sup> Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006), op cit p 19.

satisfaction et l'implication des salariés, principales variables explicatives de la fidélité à l'égard de l'entreprise.

- J.P. Neveu (1996) nous montre que la fidélisation dépasse les théories de la motivation car cette dernière ne suit pas un schéma simple du type stimulus réponse ; elle est reliée au sens que le salarié donne à sa conduite<sup>72</sup>. De ce fait, il est très difficile de relier la motivation au travail et la performance des salariés. Les théories de la fidélisation reposent par conséquent principalement sur la satisfaction du salarié comme un état émotionnel positif qui résulte de l'évaluation faite de son emploi (tâches, relations avec les autres salariés, la hiérarchie, rémunération). La psychosociologie (l'importance des relations humaines) et la représentation qu'a le salarié de son rôle au travail sont donc des contributions importantes pour cette approche.
- Avec la satisfaction, la fidélité repose sur des critères physiques. Les salariés sont fidèles car ils sont satisfaits des conditions matérielles, y compris en ce concerne leurs conditions de travail et de sécurité au travail...
- Les théories de l'implication développées en France par M. Thévenet (2006) privilégient l'étude des rapports entre les salariés et l'organisation sous trois forme complémentaires : dans une perspective psychologique d'identification, dans une perspective comportementale ou attitudinale. L'approche comportementale décrite par J.P. Neveu renvoie davantage aux actes effectués par les salariés (processus d'externalisation) plus facilement appréhendables par le dirigeant quand il est responsable d'une entité de petite taille.
- Avec l'implication, la fidélité présente plutôt une signification culturelle ; ils sont fidèles car ils adhèrent aux objectifs et valeurs de l'entreprise<sup>73</sup>. Ainsi pour un dirigeant d'entreprise, la capacité de fidéliser les salariés (au même titre que les clients) est un levier indispensable à la pérennité de l'entreprise : les théories de la fidélisation confirment donc l'importance pour le dirigeant d'entreprise d'intégrer SST et RH, à plus forte raison quand il s'agit d'une PME : sa proximité avec les salariés, la qualité des conditions de travail et du management, l'équilibre contribution/rétribution sont autant d'atouts qu'il peut maîtriser au service de la fidélisation de ses salariés<sup>74</sup>.
- En synthèse, tout dirigeant peut se sentir concerné par cette nécessaire prise en compte de la problématique du management de la santé et sécurité au travail articulée aux pratiques managériales existantes : que ce soit ses soucis à court terme de se conformer aux exigences de la loi en matière de prévention de la santé au travail mais également de baisser les coûts directs et indirects afférents à une non réelle prise en compte de cette problématique ou ceux à plus long terme de s'inscrire dans une logique d'entreprise socialement responsable recherchant la fidélisation de ses ressources humaines<sup>75</sup>. Quoi qu'il en soit, se sentir concerné par le management de la SST ne signifie pas que le dirigeant sache comment s'y

---

<sup>72</sup> Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), op cit, .p 41.

<sup>73</sup> Attarca M, et Jacquot T., op cit p 23.

<sup>74</sup> Jean-marie-peretti ; op cit p 11.

<sup>75</sup> Attarca M, et Jacquot T., «op cit p 26.

prendre : engager une démarche d'audit social peut alors lui apporter une solution immédiate et satisfaisante à long terme.

## 1-2-2- Une logique d'audit social pour mettre en oeuvre un management de la SST .

### 1-2-2-1- Quelques rappels sur l'audit social.

- Si le concept d'audit social mérite d'être précisé car il recouvre des pratiques très différentes (J. Igalens (2003) affirme d'ailleurs que « *l'expression séduit tellement qu'elle englobe aujourd'hui des pratiques diverses : bilan, étude, évolution, consultance, diagnostic social, etc.*») il peut cependant être défini « *comme une démarche spécifique d'examen et d'évaluation des activités d'une organisation fondée sur un référentiel et dont les conclusions peuvent comporter des propositions d'amélioration touchant à la régularité et ou à la performance* » .
- L'audit social peut en effet avoir une définition élargie s'il intègre le fonctionnement des salariés dans l'organisation, devenant ainsi ce qu'il dénomme un audit des ressources humaines (Igalens, 2000).
- Les objectifs que l'audit social poursuit peuvent alors se résumer en cinq vérifications (Igalens, 2000) :
- l'information sociale produite par l'organisation est-elle exacte, de qualité et conforme à la réalité ? - l'organisation utilise t'elle au mieux ses moyens, conserve t'elle son autonomie et son patrimoine (l'analyse de l'efficacité des systèmes de GRH est ici retrouvée) ? , - l'organisation est-elle capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire (les outils et les politiques de GRH sont analysés au niveau de leur pertinence et de leur efficacité)<sup>76</sup>. - les règles de l'art et le droit (qu'elles qu'en soit les sources) mais aussi les règles internes sont-elles respectées par l'organisation ? - l'organisation est-elle capable non seulement de connaître et d'évaluer les risques qu'elle court et mais également d'anticiper sur l'événement pour maîtriser les changements ?.
- Dès lors, pour réaliser un audit social sur ses trois dimensions (stratégique, opérationnel et de conformité) (Igalens, 2000 ; Combemale et Igalens, 2005), l'auditeur social va s'appuyer sur une démarche généralement constituée de trois étapes (Bachelard, 2007) :
  - Un pré diagnostic ou enquête préalable qui va lui permettre de réunir des informations sur l'entité étudiée, son contexte, sa dynamique.
  - Une investigation avec les acteurs concernées afin d'analyser et d'interpréter les données du champ concerné.
  - Une élaboration et une restitution des préconisations de manière à pouvoir faire évoluer les pratiques<sup>77</sup>.

Nous retrouvons donc les propos de P. Louart (1993) qui élargit l'intervention en GRH à tout ce qui permet de redéfinir le champ de l'action et favorise de nouvelles expérimentations : « *Intervenir sur le système de GRH, c'est agir à la fois sur ces structures matérielles (organisations, modes de gestion), sur ces aspects socio-cognitifs (représentations, logiques d'actions, intérêts) et sur ses déterminants sociétaux (cadres de socialisation, systèmes technologiques, institutions, rapports de production)* »<sup>78</sup>.

- C'est exactement dans la continuité de ces différentes logiques que s'inscrit

<sup>76</sup> Gond Jean-Pascal et Mullenbach Astrid (2003), op cit . p 12.

<sup>77</sup> Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Op cit p 20.

<sup>78</sup> WOLFF D. (2004) « le concept du développement durable », la revue des sciences de gestion, n°207



la mise en œuvre d'une politique de management de la santé et de la sécurité.

### **1-2-2-2- Le management de la SST nécessite une démarche d'audit social.**

Comme l'affirme J.M. Peretti (2007), la sécurité, la santé et le bien-être au travail nécessitent qu'une politique de prévention des risques soit menée, en s'appuyant notamment sur l'utilisation d'un audit de sécurité mais également sur celui des conditions de vie au travail<sup>79</sup>.

En ce sens, cela renvoie aux propos suivants : « *l'audit des risques sociaux est toujours sous-jacent à toute mission d'audit social, l'objectif de l'auditeur étant de mettre en évidence non seulement les facteurs de risques, mais aussi les conséquences qui peuvent advenir si le risque détecté n'est pas couvert* »

Ainsi en matière de mise en œuvre d'une politique de management de la SST, tout instrument d'audit social utilisé, tel le Diagnostic RH (Carpentier et Bachelard, 2007), peut ainsi par l'intermédiaire de son rapport permettre la création d'une dynamique de progrès en favorisant la prise de conscience des audités de certaines faiblesses, ces derniers profitant de la présence des auditeurs pour chercher et proposer des améliorations (Combemale et Igalens, 2005, p.33).

En résumé, la gestion de la santé et de la sécurité au travail a fortement évolué ces dernières années, le cadre réglementaire s'est structuré, les acteurs sociaux sont de plus en plus sensibles à cette dimension centrale de l'équilibre contribution/rétribution structurant la relation de travail<sup>80</sup>.

La compréhension des réalités de la bonne ou de la moins bonne santé des salariés s'appuie aujourd'hui sur une analyse plurielle qui interroge tout autant les individus que les collectifs, les conditions matérielles que les modalités organisationnelles...

### **1-3- Adaptation au changement.**

Les restructurations à grande échelle observées en monde suscitent des inquiétudes chez l'ensemble des salariés et des autres parties prenantes, car la fermeture d'une entreprise ou des suppressions massives d'emplois peuvent provoquer une crise économique, sociale ou politique grave dans une communauté<sup>81</sup>.

Peu d'entreprises échappent à cette nécessité de restructurer, qui prend souvent la forme d'une réduction des effectifs; au cours de l'année 2000, le nombre de fusions et d'acquisitions a atteint un niveau historique. Sur la base d'une étude, il apparaît que peu de restructurations atteignent leurs objectifs et parviennent à réduire les coûts, à augmenter la productivité et à améliorer la qualité et le service à la clientèle, car elles sont souvent préjudiciables à la motivation, à la loyauté, à la créativité et à la productivité du personnel. Restructurer dans une optique socialement responsable, c'est équilibrer et prendre en compte les intérêts et préoccupations de toutes les parties concernées par les changements et les décisions. Concrètement, dans une restructuration, la forme est souvent aussi importante que le fond<sup>82</sup>.

<sup>79</sup> Gond Jean-Pascal et Mullenbach Astrid (2003), "Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise", 1er Congrès de l'ADERSE : L'enseignement et la recherche sur la RSE : Actualité, enjeux & perspectives, ESA Paris XII, 12 juin. p 14.

<sup>80</sup> CAZAL Professeur à l'IAE de Lille (2006), op cit 11.

<sup>81</sup> CAZAL Professeur à l'IAE de Lille (2006), op cit 14.

<sup>82</sup> Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Idem -19.

Il convient notamment d'assurer la participation et l'implication des intéressés par une procédure ouverte d'information et de consultation. En outre, toute restructuration doit être soigneusement préparée, les risques les plus importants devant être identifiés, tous les coûts — directs et indirects — des différentes options stratégiques calculés et toutes les solutions susceptibles de limiter les licenciements évaluées.

L'expérience des grandes restructurations effectuées en Europe dans l'industrie sidérurgique, charbonnière ou navale montre que de telles opérations réussissent mieux si elles se fondent sur les efforts conjoints des pouvoirs publics, des entreprises et des représentants du personnel.

- Ce type de procédure devrait viser à protéger les droits des salariés et à leur proposer, si nécessaire, une reconversion professionnelle, un programme de modernisation de l'outil et des procédés de production pour développer les activités du site, une stratégie de mobilisation des fonds publics et privés et des procédures d'information, de dialogue, de coopération et de partenariat. Les entreprises doivent assumer leur part de responsabilité afin de garantir la capacité d'insertion professionnelle de leurs salariés<sup>83</sup>.

#### **1-4- Gestion des retombées sur l'environnement.**

La réduction de la consommation des ressources ou des émissions polluantes et des déchets peut entraîner une diminution des répercussions sur l'environnement. Une telle démarche peut aussi profiter à l'entreprise en réduisant sa facture d'énergie et ses frais d'élimination des déchets et en abaissant ses dépenses de matières premières et de dépollution.

Des entreprises ont observé qu'une moindre exploitation des ressources peut aboutir à une rentabilité et à une compétitivité supérieures.

Avec les investissements réalisés dans le domaine de l'environnement,<sup>84</sup> tout le monde sort normalement gagnant: l'entreprise comme l'environnement.

Les états à travers le monde, peuvent remplir leur rôle en aidant les entreprises à identifier des créneaux sur le marché et à effectuer des investissements avantageux pour elles comme pour l'environnement. Ce programme définit un certain nombre d'autres mesures à l'intention des entreprises: établissement d'un programme facilitant le respect de la législation qui aide les entreprises à comprendre les exigences en matière d'environnement; élaboration de systèmes nationaux, mais harmonisés, d'octroi de prix aux entreprises, qui identifient et récompensent les bonnes performances environnementales et promotion des engagements et des accords volontaires<sup>85</sup>.

---

<sup>83</sup>Dupuis J-C., Haned N., et Le Bas C., « Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale », Revue Internationale PME, vol. 20, n° 3-4 2007.

<sup>84</sup>Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises Livre vert.

Direction générale de l'emploi et des affaires sociales Unité EMPL/D.1 Manuscrit terminé en juillet 2001p 21.

<sup>85</sup> Dupuis J-C., Haned N., et Le Bas C., « Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale », Revue Internationale PME, vol. 20, n° 3-4 2007.

## **Section 2 : La dimension externe de la responsabilité sociale des entreprises.**

### **2-1- L'entreprise et ses parties prenantes.**

#### **2-1-1- La théorie des parties prenantes.**

- La RSE implique la prise en compte des attentes de tous les acteurs (ou "parties prenantes"), internes à l'entreprise (actionnaires, salariés) et externes à l'entreprise (clients, fournisseurs, détenteurs de capitaux, société civile), qui peuvent être affectés par son fonctionnement. C'est une condition sine qua non de la réussite de l'entreprise (Hillman et Keim, 2001).
- La notion de parties prenantes (stakeholders) apparaît pour la première fois dans la littérature du management dans une note du Stanford Research Institute (SRI), en 1963 (Gond et Mullenbach, 2003). Elle s'est développée à partir des travaux de Freeman et Reed (1983) et plus particulièrement de Freeman (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, considéré comme le fondement de cette théorie.
- La théorie des parties prenantes présente l'entreprise comme une "constellation" d'intérêts coopératifs ou concurrents (Donaldson et Preston, 1995, Martinet et Reynaud, 2001). Elle place ainsi l'entreprise au coeur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus seulement les actionnaires (shareholders)<sup>86</sup>, mais tous les acteurs qui ont "partie prenante" directement ou indirectement des décisions et des activités de l'entreprise, ainsi que de l'impact de ces décisions sur le "patrimoine commun", économique, social, culturel et environnemental (les stakeholders).
- Au plan théorique, cette approche par les parties prenantes s'inscrit dans la théorie de l'agence (connue aussi sous le nom de théorie des mandats ou théorie contractuelle des organisations) (Jensen, 1983, Jensen et Meckling, 1976) qui représente l'entreprise comme un "noeud de contrats", implicites ou explicites, qui régissent les relations internes (entre ses membres) et externes (entre ceux-ci et les tiers). L'organisation apparaît comme « le point focal d'un processus contractuel complexe, par lequel les objectifs conflictuels des individus atteignent l'équilibre. En ce sens, la conduite d'une organisation est comme celle d'un marché, qui n'est que la résultante d'un processus complexe de recherche de l'équilibre » (Jensen et Meckling, 1976, p. 311). Il n'existe cependant pas de consensus sur ce que sont les parties prenantes de l'entreprise.
- Elles sont en effet, selon la définition la plus étroite, ceux qui supportent un risque (Risk Bearers) volontairement ou involontairement (Clarkson, 1994) et, selon la définition la plus large, « tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation » Freeman, 1984, p. 48).

---

86 J. Ernult et A. Ashta, Cahiers du CEREN 21 (2007), Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives p 14. .

## 2-1-2- Typologies des parties prenantes :

- La définition de Freeman étant très large, elle aboutit à un ensemble très hétérogène de parties prenantes, incluant les actionnaires et même les concurrents. Elle est par conséquent difficile à mettre en oeuvre<sup>87</sup>.
- On retrouve la question de la responsabilité de l'entreprise : jusqu'où doit aller cette responsabilité ? Envers quels groupes de parties prenantes est-elle responsable ? En droit civil, la responsabilité se définit, comme nous l'avons vu, par l'obligation de réparer le dommage que l'on a causé à autrui. Si "être responsable" signifie assumer ses actes et leurs conséquences et accepter d'en rendre compte (accountability) et d'en répondre, envers quels groupes de parties prenantes l'entreprise doit-elle répondre de ses actes, d'autant que si l'entreprise est responsable de ses actes, elle l'est aussi des actes qui sont commis pour elle, en matière de sous-traitance, par exemple, et de délégation d'activités à des sociétés toujours plus spécialisées, ce qui rend les contours de l'entreprise plus imprécis ? Jonas (1995) étend encore le domaine de responsabilité des entreprises quand il met l'accent sur la responsabilité de la génération vivante envers les générations à venir et Starik (1994, cité par Carroll et Buchholtz, 2003, p. 70) précise qu'il faudrait prendre en compte l'environnement, les espèces non humaines et les générations futures...
- Freeman (1984) propose trois niveaux de réflexion pour appréhender les différentes parties prenantes d'une entreprise<sup>88</sup> :

\_ **le niveau "rationnel"** : approche descriptive qui conduit à une identification exhaustive des parties prenantes .

\_ **le niveau "processus"**, s'intéressant à la procédure systématiquement développée par l'entreprise pour prendre en compte les intérêts des parties prenantes dans son processus d'élaboration, de mise en oeuvre et de contrôle de la stratégie .

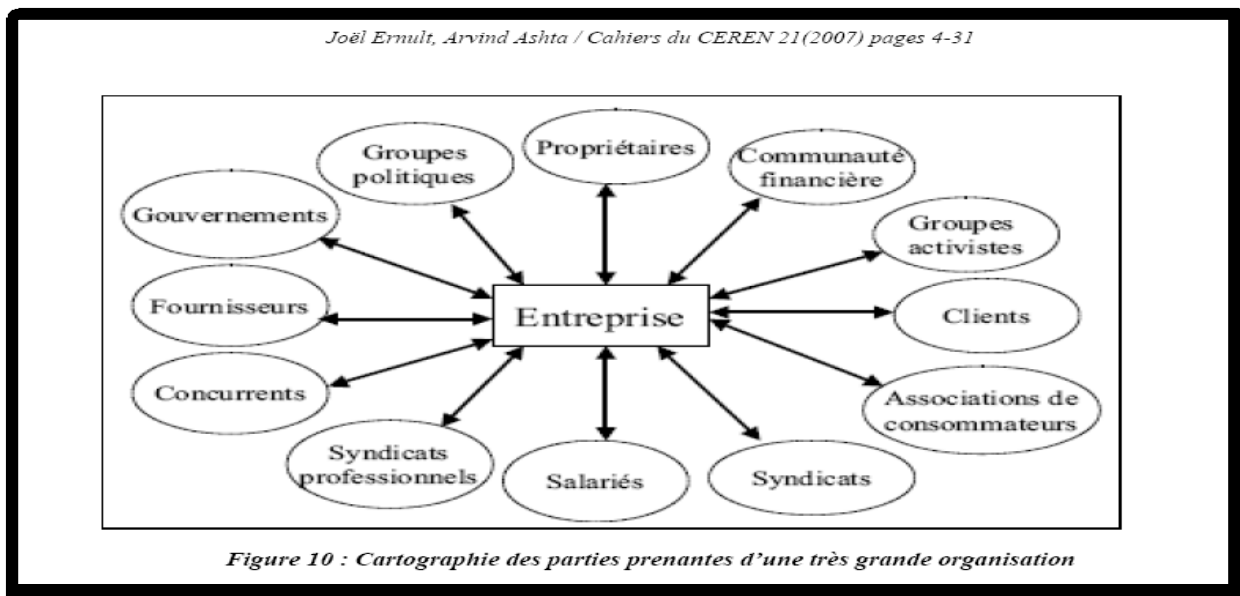
\_ **le niveau "transactionnel"**, cherchant à comprendre comment interagir, négocier, gérer les parties prenantes.

---

<sup>87</sup> Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable v p 9.

<sup>88</sup> Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable 2, 5-19.

**Figure 8 : Cartographie des parties prenantes d'une très grande organisation.**



Source : Joël Ernult, Arvind Ashta / Cahiers du CEREN 21(2007) pages 4 -31.

- D'autres typologies existent, notamment celles fondées sur la distinction interne / externe à l'entreprise et sur la notion de contrat. Ainsi, Carroll (1989) et Freeman (1984) distinguent :

\_ **les parties prenantes "primaires"**, internes ou externes à l'entreprise, impliquées directement dans le processus économique et ayant une relation formelle, officielle ou contractuelle, avec l'entreprise (actionnaires, employés et dirigeants, représentants du personnel, fournisseurs, clients, banquiers, etc.)

\_ **des parties prenantes "secondaires"**, ayant des relations volontaires ou non avec l'entreprise dans le cadre d'un contrat implicite ou moral, appartenant à la "société civile" (associations de riverains, ONG, associations de consommateurs, collectivités territoriales, monde politique, monde médiatique, etc.).

De même Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006) propose une classification ordonnant les parties prenantes selon le caractère explicite ou implicite de leurs relations avec la firme et définissent :

\_ **les parties prenantes contractuelles** comme les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement avec l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs),

\_ **les parties prenantes diffuses** comme les acteurs situés autour de la société et qui peuvent affecter ou être affectés par cette société sans forcément se trouver en lien contractuel (autorités publiques, collectivités locales, associations, ...) <sup>89</sup>.

On peut alors préciser les attentes spécifiques de chaque groupe de parties prenantes :

<sup>89</sup> CAZAL Professeur à l'IAE de Lille (2006) , La RSE et les parties prenantes : enjeux sociaux politiques et, op cit p 22.

**Figure 9 : Stakeholder configurations and associated stakeholder types 1.**

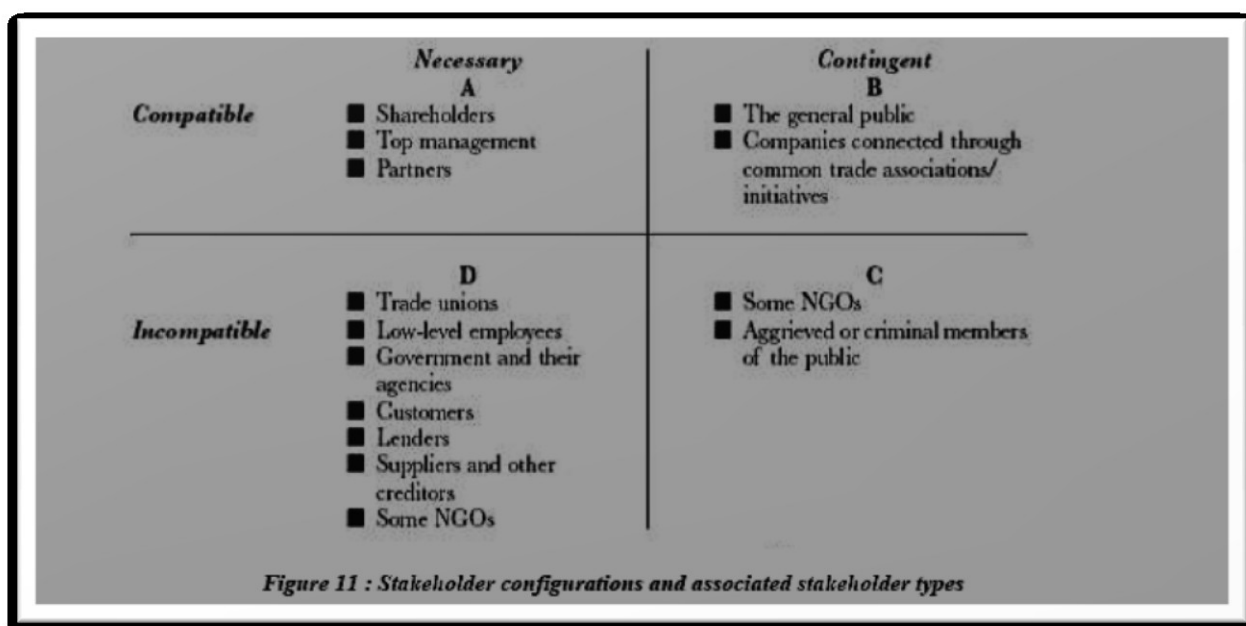
Parties prenantes		Attentes
PARTIES INTERNES <i>Personnel</i>	Direction générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilité et mobilité du personnel</li> <li>• Adhésion des syndicats à la politique globale de l'entreprise</li> <li>• Motivation du personnel, cohésion sociale et attractivité</li> <li>• Délégation (efficacité de l'encadrement intermédiaire)</li> </ul>
	Encadrement intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constance dans les décisions de la direction</li> <li>• Respect de la hiérarchie et de la délégation (respect de la fonction d'intermédiaire)</li> <li>• Participation au management</li> </ul>
	Employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rémunération attractive</li> <li>• Conditions de travail</li> <li>• Autonomie / Développement personnel</li> <li>• Formation et perspectives d'évolution</li> </ul>

PARTIES PRENANTES EXTERNES	STAKEHOLDERS		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Épargne salariale</li> <li>• Considération des supérieurs hiérarchiques</li> <li>• Politique sociale et environnementale (rôle civique du salarié)</li> </ul>
		Représentants du personnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des acquis sociaux et des libertés syndicales</li> <li>• Participation des salariés à la politique générale de l'entreprise</li> <li>• Clarification des règles de gestion du personnel</li> </ul>
		Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des contrats et prévention des pratiques anticoncurrentielles</li> <li>• Confiance et relations à long terme</li> <li>• Intégration dans le système de production: achats, délais, transports, outsourcing.</li> <li>• Intégration dans le système qualité</li> <li>• Politique sociale et environnementale</li> </ul>
		Clients / Consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prix</li> <li>• Innovation / qualité du produit / services après-vente</li> <li>• Risques environnementaux et sanitaires liés aux produits</li> <li>• Respect des réglementations (sociales et environnementales)</li> <li>• Certification du produit (qualité, écolabels, traçabilité)</li> </ul>
PARTIES PRENANTES EXTERNES	Monde économique	Banque / Assureurs / Investisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeur de l'action</li> <li>• Efficacité et transparence du management (<i>corporate governance</i>)</li> <li>• Risques financiers (Stratégie et Investissements)</li> <li>• Fiabilité de l'information et transparence (<i>reporting fiable</i>)</li> <li>• Fréquence et réalisation de contrôles (audits internes y contrôle de gestion)</li> <li>• Responsabilité juridique (transparence)</li> <li>• Risques liés à l'activité (pollution, sécurité interne)</li> <li>• Certification du système de production (qualité)</li> <li>• Certification légale (audit des comptes)</li> </ul>
		Monde politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement économique local (emploi local, effet d'attraction d'autres acteurs de la vie économique, optimisation des retombées économiques sur l'activité locale,...)</li> <li>• Investissements à long terme (pérennité)</li> <li>• Risques et impacts environnementaux et sanitaires liés aux produits ou à l'activité</li> <li>• Taxes et redevances (contributions aux finances publiques)</li> <li>• Respect de la réglementation</li> <li>• Communication externe et participation à la vie entrepreneuriale</li> <li>• Certification</li> </ul>
		Monde médiatique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication externe (transparence)</li> <li>• Rapports avec la collectivité et les institutions</li> <li>• Risques et impacts environnementaux et sanitaires liés aux produits ou à l'activité</li> <li>• Respect des réglementations (sociales y environnementales)</li> <li>• Certification (rapport annuel et qualité)</li> <li>• Implication et respect de la vie locale</li> </ul>
PARTIES PRENANTES EXTERNES	Riverains et ONG		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication et respect de la vie locale</li> <li>• Risques et impacts environnementaux et sanitaires liés aux produits ou à l'activité / nuisances (sonores, infrastructures)</li> <li>• Respect des réglementations (sociales et environnementales)</li> <li>• Responsabilité juridique (transparence)</li> <li>• Fiabilité de l'information et transparence en termes de communication / dialogue ouvert et honnête</li> </ul>

Source : J. Ernult1 et A. Ashta , Cahiers du CEREN 21 (2007), Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives p 21.

- Friedman et Miles (2002) s'appuyant sur la double distinction compatible/incompatible avec les intérêts de l'entreprise, et nécessaire (lorsqu'il s'agit d'une partie prenante interne) / contingente (pour une externe), aboutissent à la constitution de quatre groupes (Friedman et Miles, 2002, p. 9) :
- les relations nécessaires et compatibles : actionnaires, direction, partenaires,
- les relations nécessaires mais non compatibles : syndicats, salariés, gouvernement, clients, fournisseurs, prêteurs, organisations,
- les relations contingentes et compatibles : public en général, organisations connectées dans des associations communes, les relations contingentes mais non compatibles : ONG. (organisations non gouvernementale).

**Figure 10 : Stakeholder configurations and associated stakeholder types 2.** <sup>90</sup>



Source : J. Ernult1 et A. Ashta , Cahiers du CEREN 21 (2007), Développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives p 21.

- Mitchell, Agle et Wood (1997) critiquent cependant ces modèles de représentation des parties prenantes de l'entreprise pour leur caractère statique. Ils proposent un modèle dynamique en identifiant les parties prenantes à partir de trois critères : le pouvoir, la légitimité et l'urgence :
- le pouvoir est détenu par des groupes d'acteurs qui peuvent influencer les décisions actuelles ou futures de l'entreprise.
- la légitimité : les auteurs reprennent la définition de Suchman (1995) qui définit la légitimité comme « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales »<sup>91</sup>.

<sup>90</sup> J. Ernult1 et A. Ashta , Cahiers du CEREN 21 (2007), Développement durable, responsabilité sociale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives p 21.

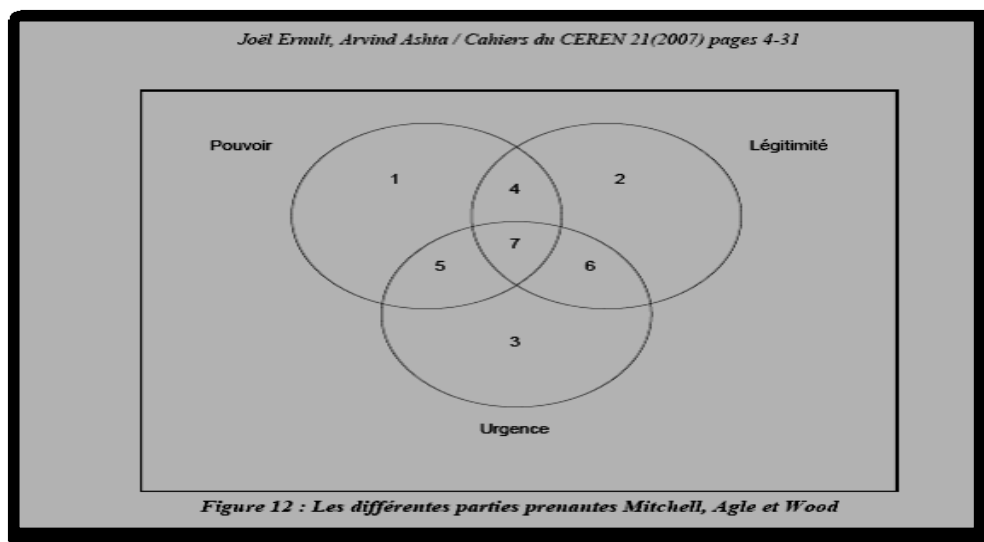
<sup>91</sup> CAZAL Professeur à l'IAE de Lille (2006), op cit .32.



- l'urgence caractérise les parties prenantes qui demandent une attention immédiate. Elle est fonction à la fois de la sensibilité au temps (elle représente le degré de réaction considéré comme acceptable ou non par les parties prenantes) et de l'aspect critique de la demande.

Le pouvoir et la légitimité correspondent à des critères statiques. L'urgence donne au modèle son caractère dynamique.

**Figure 11 : Les différentes parties prenantes Mitchell, Agle et Wood .**



Source : J. Ernult et A. Ashta , Cahiers du CEREN 21 (2007), Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives p 21.

- La combinaison de ces trois critères définit sept sous-ensembles de parties prenantes. - Les sous-ensembles 1, 2 et 3 représentent les parties prenantes "latentes" (latent) qui ne possèdent qu'un seul critère (par exemple, les actionnaires minoritaire sont légitimes mais n'ont pas le pouvoir) Les sous-ensembles 4, 5 et 6 représentent les parties prenantes "en attente" (expectant) qui possèdent deux des trois critères (par exemple, les riverains d'un site polluant non organisés en association de défense)<sup>92</sup>. Le sous-ensemble représente les parties prenantes qui possèdent les trois critères et qui "font autorité" (définitive).

Disposant de ressources limitées, l'entreprise est ainsi amenée à sélectionner les parties prenantes qui vont retenir son attention et/ou qui requièrent une attention immédiate afin d'intégrer leurs attentes dans l'élaboration de ses stratégies et de ses politiques de RSE et de communication<sup>93</sup>.

De nombreux auteurs (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, Biefnot et Pesqueux, 2002, Lauriol, 2004, etc.) soulignent cependant que la théorie des parties prenantes présente encore de sérieuses limites dans la mesure où :

- Elle suppose que les conflits d'intérêt entre les parties prenantes peuvent se résoudre par la maximisation des intérêts de chacune d'entre elles.

<sup>92</sup> J. Ernult et A. Ashta , op cit , p 21.

<sup>93</sup> Duong Q-L., et Demontrond R., « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, Editions Université de Paris Nanterre, 2003.

- Elle propose un modèle réducteur de la RSE, sur lequel reposent l'évaluation de la performance sociétale de l'entreprise, les divers référentiels de management de la RSE, ainsi que les publics cibles de la diffusion d'information sociétale<sup>94</sup>.
- Lauriol, (2004) ajoute que cette approche fondamentalement contractualiste pose problème parce que les structures et systèmes de gouvernance sont, pour le moment, principalement conçus pour des parties prenantes internes (ou primaires)<sup>95</sup>.

Mais qu'en est-il des parties "qui ne prennent pas", c'est-à-dire des parties qui ne ressentent pas nécessairement le besoin de contractualiser leur relation avec l'entreprise (victimes potentielles, générations futures,...) ? Dans ce cas, comment les intégrer ? Peut-on réduire de la sorte l'intérêt général à la somme des intérêts spécifiques de chacune des parties prenantes ?

Enfin, Mitchell, Agle et Wood (1997) soulignent que la dimension morale des contrats explicites ou implicites entre les parties prenantes et l'entreprise est faible, chartes ou codes éthiques internes mis à part.

Dans cette première partie de l'Étude, nous avons décrit les notions de Développement Durable, de Responsabilité Sociétale des Entreprises et de Parties Prenantes et nous avons montré que de nombreuses intersections existent entre toutes ces notions.

Nous avons surtout focalisé sur la responsabilité sociétale de l'entreprise et en avons tracé l'évolution historique, depuis un concept passif centré uniquement sur l'entreprise et ses responsabilités économique et juridique jusqu'à un concept proactif impliquant toutes les parties prenantes de l'entreprise, qui ont toutes un rôle à jouer pour que l'entreprise soit viable, la société équitable et l'environnement vivable<sup>96</sup>.

## **2-2- La RSE et ses parties prenantes : enjeux sociopolitiques et contrats.**

La notion de responsabilité sociale (ou sociétale) d'entreprise (RSE) peut se greffer sur des discours très hétérogènes : utilitaristes (avantage concurrentiel sur le marché), opportunistes (mimétisme), humanistes, environnementalistes, volontaristes, sans parler bien sûr des positions politiques néo-libérales, social-démocrates, écologistes, altermondialistes ... C'est sans doute le propre des notions publiques que de se prêter à des appréhensions multiples : le sens, fût-il commun, constitue un enjeu des débats publics, et chacun s'empare des notions pour les infléchir dans le sens qu'il préfère<sup>97</sup>. Doit-on condamner cette imprécision de la notion de RSE ? Ce serait alors aux chercheurs de proposer la définition ultime, indiscutable et solidement fondée de la RSE, que le grand public devrait reprendre.

### **2-2-1- Des enjeux de la RSE à la théorie des parties prenantes.**

Autour de la RSE se nouent des enjeux multiples. Comment les définir, sans céder à la synthèse facile ou au syncrétisme consensuel ? Un tel exercice nous paraît possible, sachant que ces enjeux peuvent eux-mêmes être diversement interprétés : il ne saurait y avoir débat, scientifique ou public, sans un minimum d'accord sur les questions à traiter<sup>98</sup>. La RSE ouvre nombre de perspectives et d'opportunités. Au-delà des contingences inévitables (effet de mode, opportunisme...), de quoi la RSE fournit-elle l'occasion de débattre ? .

<sup>94</sup> J. Ernult et A. Ashta, Cahiers du CEREN 21 (2007), op cit ; p 24.

<sup>95</sup> Béji-Bècheure A., et Bensebaa F., « Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité », Gestion 2000, vol. 23, n°1, p. 90 janvier-février 2006.

<sup>96</sup> CAZAL Professeur à l'IAE de Lille (2006), La RSE et ses parties prenantes : enjeux sociaux politiques et, op cit 25.

<sup>97</sup> CAZAL Professeur à l'IAE de Lille (2006), idem p 24.

<sup>98</sup> Duong Q-L., et Demontrond R., « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, Editions Université de Paris Nanterre, 2003.p 13.

### **2-2-1-1- Des enjeux multiples et imbriqués .**

- Quel que soit son contenu en tant que notion, la RSE n'en a pas moins des effets pratiques : développement de nouvelles pratiques de gestion et de nouveaux marchés, émergence de nouveaux acteurs dans les débats sociopolitiques nationaux et internationaux... Quatre enjeux nous paraissent centraux. Ils sont présentés sous forme de propositions, sur lesquels un certain accord existe. Nous laisserons de côté les questions liées à la performance ainsi que celles liées à l'opérationnalisation (opérateurs, procédures, normes et labels...).

### **2-2-1-2- Le rôle de l'entreprise dans la société est non seulement économique mais aussi social, politique .**

- La RSE traite de la place de l'entreprise dans la société, de sa contribution à la vie en société et pas uniquement dans sa dimension économique. La RSE permet d'aborder tout ce qui excède le rôle de l'entreprise comme simple agent économique : elle offre une opportunité de sortir d'une vision étroitement économique de l'entreprise, comme l'ont bien perçu ses opposants libéraux, de Friedmann jusqu'à Jensen. La question du profit comme finalité ultime voire unique de l'entreprise se pose alors. Pour Evan et Freeman (1993, p. 255), renouveler la conception de la firme implique de poser la question suivante: « For whose benefit and at whose expense should the firm be managed »<sup>99</sup>.
- Il est dès lors clair que la question des finalités de l'entreprise n'est pas uniquement pertinente pour les économistes ou les gestionnaires mais comporte également des implications sociopolitiques : la notion de profit l'insinue déjà, car elle implique un destinataire (traditionnellement actionnaire), si bien que de fil en aiguille, on parvient à des questions de gouvernance<sup>100</sup>.
- Il est sans doute symptomatique que l'essor des thèmes comme la RSE ou la gouvernance tient largement à des scandales et abus divers (financiers, sociaux, environnementaux)... Ce sont les limites ou dérives pratiques d'un système économique et politique qui ont conduit à remettre en cause les conceptions économiques standards.

### **2-2-1-3- La RSE confère de la légitimité et donc favorise le débat dans et autour de l'entreprise en société .**

- De plus en plus d'acteurs hors de l'entreprise invoquent la RSE : gouvernements, organisations internationales et non gouvernementales, groupes de pression... La RSE cristallise ainsi nombre d'enjeux, quels que soient le bien-fondé (pertinence) et les fondements (sociopolitiques) de la notion, ce qui conforte sa légitimité... En ce sens, la RSE contribue à la structuration et à l'animation de la société civile et favorise une certaine diversification des acteurs sur la scène sociopolitique<sup>101</sup>. La RSE devient le support de la légitimité nouvelle ou grandissante de divers groupes (depuis les syndicats historiques jusqu'à des groupes de défense de l'environnement, de minorités, d'espèces animales ou végétales...), ce qui renforce d'une certaine manière la légitimité de la notion. Il est clair que l'entreprise n'échappe pas non plus à cette quête

<sup>99</sup> CAZAL Professeur à l'IAE de Lille (2006), op cit , p 20.

<sup>100</sup> Duong Q-L., et Demontrond R., « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, Editions Université de Paris Nanterre, 2003 p 21..

<sup>101</sup> François MEYSSONNIER , Fana rasololo – Distler ( 2008) „Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique , cas d'une entreprise sociale pour l'habitat , Cedex p 41..

de légitimité, même si celle-ci ne lui est pas vitale ni centrale, comme à ces groupes qui lui doivent leur existence ou leur essor.

#### **2-2-1-4- La RSE pose des questions de représentation politique et cognitive<sup>102</sup>.**

- La RSE pose également des questions relatives à la gouvernance des entreprises et à la régulation des marchés voire de la société. Si l'importance de ces processus est claire, la question des acteurs et institutions impliqués reste ouverte. De même, on peut s'interroger sur l'intervention d'organisations autres que les entreprises dans la régulation des marchés (des produits et services, du travail, voire des marchés financiers) : s'il s'agit bien, en matière de RSE, d'interactions entre entreprises et société, qui doit représenter la société face aux entreprises ? Au-delà du jeu de mots, la question de la représentation est doublement politique : quels porte-parole dans les débats, quelles conceptions de l'entreprise et de la société autour de la RSE ? S'il y a un débat, comme on peut le souhaiter dans une société démocratique, comment l'organiser, comment et par qui l'arbitrer ?

#### **2-2-1-5- La RSE favorise le débat et donc la citoyenneté de et dans l'entreprise .**

- La dimension sociale ou sociétale étant explicitement mise en exergue, la RSE apparaît investie d'importants enjeux politiques pour la société civile. Ceux-ci ressortent de manière éclairante dans certaines problématiques associées : citoyenneté de l'entreprise et dans l'entreprise, démocratie dans l'entreprise et participation de l'entreprise à la démocratie dans la société<sup>103</sup>. Ces questions ne sont pas nouvelles : elles hantent les sociétés industrielles, au moins depuis les années cinquante, sous des formes variables (management participatif, démocratie industrielle, autogestion, expression des salariés...).
- Ce qui est sans doute nouveau, c'est la médiatisation dont elles font l'objet comme la diversité des acteurs impliqués. Les questions relatives à la mise en oeuvre de la RSE mettent ainsi bien en avant cette dimension politique : entre laisser-faire et volontarisme, auto-régulation sectorielle, professionnelle ou d'entreprise, et interventionnisme gouvernemental ou supragouvernemental, on retrouve les débats anciens sur la régulation du système économique, le libéralisme, l'encadrement du marché et la fonction économique de l'Etat. L'entreprise devient ainsi un champ politique, au niveau de ses pratiques internes et un acteur politique dans ses relations avec son environnement<sup>104</sup>. Selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, p. 46), de nouveaux types de partenariats se mettent en place, qu'on peut analyser comme « une nouvelle forme de régulation de l'action publique en même temps qu'une forme de régénération des contenus de légitimation du capitalisme ».

On peut alors se demander dans quelle mesure la recherche sur la RSE intègre ces enjeux et contribue à renouveler la conception de l'entreprise, de sa place dans la société et de ses relations avec différents acteurs. Apporter des éléments de réponse à cette question ne va

---

<sup>102</sup> Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. *Revue de l'Organisation Responsable* 2, 5-19.

<sup>103</sup> Duong Q-L., et Demontrond R., « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, Editions Université de Paris Nanterre, 2003.p 31.

<sup>104</sup> CAZAL Professeur à l'IAE de Lille (2006) , Document de travail du LEM 2006-06 la rse et ses parties prenantes enjeux sociopolitiques et contrats , France.p 22.

pas sans difficultés. L'une d'entre elles tient à la multiplicité des usages savants de la notion de RSE, qui redouble celle des usages civils. La littérature est marquée par un certain éparpillement, dont il serait artificiel de faire ressortir des tendances lourdes.

### **2-2-2- La théorie des parties prenantes comme révélateur politique.**

- Comme le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, p. 97), « le concept de parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises ». On pourrait sommairement résumer la RSE par deux questions centrales : de quoi l'entreprise est-elle responsable et devant qui ? C'est de la seconde que traite, dans le champ académique la théorie des parties prenantes. Celle-ci consiste en un ensemble d'élaborations théoriques et conceptuelles assez homogènes, qui alimente un corpus de littérature conséquent dans le monde anglophone au moins : en 1995, après une dizaine d'années de développement de ce courant, Donaldson et Preston (p. 65) évaluaient déjà le volume de publications à une douzaine d'ouvrages et plus d'une centaine d'articles ; ces nombres ont au moins doublé .
- Un consensus assez large règne pour considérer la théorie des parties prenantes comme un fondement relativement solide pour la recherche sur la RSE et les relations entreprise-société (Business and society) comme pour l'éthique des affaires. Elle est également invoquée dans les débats sur la gouvernance d'entreprise (en particulier à l'encontre de la perspective purement actionnariale) et à propos des relations entre stratégie d'entreprise et développement durable. Comme tout domaine de recherche en développement, la théorie des parties prenantes connaît encore des controverses<sup>105</sup>. Elles ont néanmoins des allures de querelles intestines car elles s'inscrivent sur un fond de consensus autour d'un ensemble de questions et de manières de les traiter. En attestent notamment : pour une présentation détaillée, nous pouvons renvoyer à Casal, 2005 ; pour un examen critique, à Casal, Dietrich, 2005 ; de nombreux éléments de discussion ont été récemment apportés dans Bonnafeux-Boucher et Pesqueux (2006), dans lequel Mercier propose une revue de littérature détaillée.
- Sur un plan institutionnel, l'avènement d'auteurs canoniques, de références incontournables, de manifestations scientifiques et l'essor continu de publications, manuels compris ; - sur un plan cognitif, la définition et la hiérarchisation des parties prenantes et la caractérisation de leurs relations à l'entreprise, la partition du champ en trois volets (descriptif : état des relations réelles des entreprises avec leurs parties prenantes ; instrumental : effets des modes de prise en compte des parties prenantes sur la performance de l'entreprise ; normatif : prescription de modèles de management)...
- Une sorte de noyau dur s'est ainsi progressivement mis en place. Les voix discordantes sont ainsi restées relativement rares ou sans échos. Ce n'est que récemment que des perspectives alternatives ont réellement commencé à s'esquisser, souvent chez des chercheurs européens ou australiens, avec des cadres théoriques empruntant au néo-institutionnalisme en économie (Mellahi, Wood, 2003) ou en théorie des organisations (O'Connell et al., 2005), à la théorie critique (Jones, Fleming, 2003 ; Reed, 1999) au postmodernisme (Calton, Kurland, 1995), à la socio-économie (Turnbull, 1994) ou à l'analyse des réseaux (Rowley, 1997). Loin de constituer le seul cadre théorique possible, la théorie des parties prenantes est en tout cas largement prédominante et

---

<sup>105</sup> Duong Q-L., et Demontrond R., « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, Editions Université de Paris Nanterre, 2003.p 34.

reste la seule à avoir fait l'objet de développements conséquents et cohérents<sup>106</sup>. Par ailleurs, au-delà des seuls débats académiques, la notion de parties prenantes suscite une vaste résonance publique comme en atteste l'usage de plus en plus étendu de la notion. Cet usage implique une conception plus ou moins explicite de l'entreprise et de sa place dans la vie de la société. Nous ne prétendons pas que l'usage public de la notion entraîne nécessairement l'adhésion aux présupposés qui ressortent des élaborations savantes.

- Il nous paraît néanmoins utile de poser la question : à quoi peut conduire l'usage, même naïf et innocent, d'une notion lourdement investie de sens dans les cercles académiques ?

### **2-2-3- La Justice sociale et entreprise contractuelle dans la théorie des parties prenantes .**

- Nous examinons ici tout d'abord la construction de Freeman. Pour sa théorisation des parties prenantes, il articule la vision contractuelle de l'entreprise de Williamson et certains éléments tirés de la théorie de la justice de Rawls (1987, 1988, 1991). Nous soulignons dans un premier temps les abus et limites des emprunts à Rawls, notamment dans leurs implications pour la théorie des parties prenantes et pour la recherche sur la RSE. Dans un second temps, nous analysons les limites de cette conception contractuelle pour la conceptualisation de la RSE ; or celle-ci est omniprésente dans la théorie des parties prenantes et très largement répandue dans les recherches sur la RSE. Il apparaît alors que loin de constituer une alternative à la théorie classique de l'entreprise, elle ne fait que l'élargir (en lui adjoignant des connotations éthiques) dans une perspective fondamentalement libérale<sup>107</sup>.
- Il est révélateur que pour nombre d'autres auteurs, la notion de parties prenantes s'intègre aisément à la théorie de l'agence (Langtry, 1999 ou en français Charreaux, 2003) et que certains (p. ex. Hill, Jones, 1992,) construisent même la théorie des parties prenantes comme une théorie de l'agence élargie.

#### **2-2-3-1- De la justice sociale à l'équité des contrats .**

- A défaut d'être l'inventeur de la notion de parties prenantes, Freeman est au moins l'auteur qui aura le plus et le premier contribué à sa diffusion académique et à sa systématisation. Plutôt que par la voie empirique, il approfondit cette notion de manière théorique, puisant dans des corpus économiques et philosophiques.

#### **2-2-3-2- Des emprunts problématiques à la philosophie politique de Rawls .**

- Une première justification du concept réside dans l'opposition à la conception actionnariale, selon laquelle l'entreprise doit être gérée au seul profit des actionnaires<sup>108</sup>.
- Freeman adopte la conception de la firme comme nœud de contrats défendue par Williamson. Celle-ci, très largement reprise par la plupart des auteurs, peut être considérée comme un élément du noyau dur de la théorie des parties prenantes. Néanmoins, comme le signalent Child et Marcoux (1999, p. 208), Williamson

---

<sup>106</sup> BALLETT J., DE BRY F. (2001), L'entreprise et l'éthique, Edition, Seuil, Paris, p 45.

<sup>107</sup> Béji-Bécheure A., et Bensebaa F., op cit p 98.

<sup>108</sup> BALLETT J., DE BRY F. (2001), op cit p 41.

envisage essentiellement des contrats bilatéraux volontaires : une entreprise peut décider d'intégrer à son conseil d'administration un représentant des consommateurs, tout comme ce dernier peut décider d'y siéger. Ce caractère volontariste des contrats est embarrassant car la théorie des parties prenantes considère la participation au conseil d'administration de parties prenantes variées, en sus des actionnaires, comme relevant d'obligations morales. Ces obligations constituent une prémisse fondamentale de la théorie des parties prenantes. Freeman s'attaque alors à la difficulté suivante : comment justifier le caractère impératif des contrats multi-latéraux entre l'entreprise et ses parties prenantes ? .

- Pour cela, il utilise la théorie de la justice de Rawls (1987, 1988, 1991) : ce dernier prolonge et modernise la théorie classique du contrat social (Locke, Rousseau, Kant, Hobbes), afin d'établir les principes fondateurs d'une société juste, sans présumer des valeurs morales des individus la constituant<sup>109</sup>.
- Rawls a profondément renouvelé la philosophie politique du vingtième siècle, en s'opposant à l'utilitarisme prédominant dans les questions de justice sociale et de traitement des inégalités, pour fonder un égalitarisme libéral, respectueux des valeurs individuelles. Invoquer Rawls confère une certaine légitimité à la construction de Freeman, dans la mesure toutefois où, au-delà de l'argument d'autorité, il implique une transposition pertinente aux problèmes traités par Freeman.
- 
- Celle-ci pose néanmoins une série de problèmes : le recours à Rawls paraît à certains égards fallacieux, abusif ou forcé. Child et Marcoux (1999) soulignent certains de ces abus, mais leur critique se limite à la justification de la théorie des parties prenantes par la théorie de la justice de Rawls. Cinq aspects de cette transposition nous paraissent problématiques.
- Peut-on appliquer à l'entreprise une construction élaborée, comme celle de Rawls, au niveau de la société dans son ensemble ? La transposer telle quelle à l'entreprise qui n'est qu'une composante bien particulière de la société est un peu tendancieux : peut-on dire de l'entreprise ce qu'on peut dire de la société et est-elle dotée des mêmes institutions ? Rawls considère de plus des sociétés fermées, excluant toute défection : les sociétaires n'ont d'autre choix que de s'entendre, ce qui n'est pas le cas des parties prenantes, pouvant opter pour le conflit ou la défection, plutôt que la loyauté.
- Chez Rawls, le « voile d'ignorance » permet aux individus délibérant sur les institutions fondatrices de la société (principes de base) de faire un choix équitable car ils ignorent quelle position leur sera dévolue dans la société. Ne connaissant rien de leur position dans la société et seulement un minimum d'éléments fondamentaux de la société, ils peuvent débattre de manière impartiale et rationnelle. Freeman cherche à justifier les contrats multilatéraux équitables avec les parties prenantes, devenant alors des obligations morales rationnelles et non plus de simples possibilités offertes au volontariat.
- L'écart est grand entre la fondation d'une société juste et la justification d'une obligation morale relative à un dispositif de management : le voile d'ignorance transposé par Freeman vise seulement à déterminer des critères pour établir des contrats équitables avec les parties prenantes<sup>110</sup>.
- Le dispositif du voile d'ignorance a une ambition bien plus limitée chez Freeman, mais il nécessite de la part des parties prenantes un niveau de connaissance beaucoup plus

---

<sup>109</sup> Biefnot Yvon et Pesqueux Yvon (2002), L'Ethique des affaires, Editions d'Organisation, Paris.p 48.

<sup>110</sup> Duong Q-L., et Demontrond R., « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, Editions Université de Paris Nanterre, 2003.p 36.

important que chez Rawls, aussi bien sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise que sur son environnement, sans parler de la nature des contrats<sup>111</sup>. Les parties prenantes (stakeholders) doivent simplement ignorer leurs enjeux et intérêts (stakes) dans l'entreprise : cela ramène en définitive à la possibilité de définir la notion de partie prenante dans l'absolu (sur ce problème, voir Casal, Dietrich, 2005). Le voile devient alors bien translucide... Autant les individus chez Rawls sont relativement interchangeables et mutuellement indifférents les uns aux autres (Arnsperger C., Van Parijs, 2000, p. 65 ; Chauvier, 2004, p. 123-124), autant les parties prenantes comme les entreprises sont marquées par des spécificités constitutives et une inévitable interdépendance .

- Chez Rawls, le contrat social assure une fonction de méta-régulation politique, fonder politiquement la société et la doter de ses grands principes de base, tandis que chez Freeman, les contrats multilatéraux assurent une micro-régulation des transactions entre parties prenantes.

- Enfin la construction de Rawls a une finalité fondamentalement philosophique et on ne peut l'invalider comme dépourvue de réalisme ou purement spéculative. La théorie des parties prenantes utilise une démarche très proche mais avec des finalités prescriptives<sup>112</sup> : prôner la représentation des parties prenantes dans les conseils d'administration de l'entreprise et la participation de celles-ci aux décisions stratégiques. Il nous semble que justifier une recommandation pratique par un dispositif spéculatif pose un problème d'ordre au moins logique.<sup>113</sup>

### **2-2-3-3- Un arrière-plan individualiste et libéral .**

Si la transposition de la théorie de la justice de Rawls à celle des parties prenantes est abusive par certains aspects, l'adoption justifiée de certains aspects de cette théorie entraîne également des conséquences lourdes et problématiques pour la théorisation de Freeman.

- La conception de la société chez Rawls est largement atomistique et anhistorique et les institutions (au sens sociologique) de la société n'ont chez lui guère d'épaisseur sociale. La théorie de Rawls a soulevé des objections, notamment de la part des communautariens (Sandel, Walzer) : des individus anhistoriques (du fait du voile d'ignorance) ne peuvent décider par leur pacte, également anhistorique, de l'organisation d'une société nécessairement inscrite dans l'histoire (voir p. ex. Ricoeur, 1995, p. 100 ; Arnsperger, Van Parijs, 2000 ; Kymlicka, 1999). L'argument s'applique également à la construction de Freeman : comment concevoir des contrats, destinés à organiser des transactions concrètes, sur une base aussi abstraite et détachée ?

- Cette conception de la société relève également d'une forme d'universalisme et plus particulièrement d'ethnocentrisme : la conception des institutions et des principes fondamentaux d'une société peut-elle être universelle, sans considération des particularités historiques et sociales de la société considérée ? Rawls intégrera cette objection après son

---

<sup>111</sup> Béji-Bécheure A., et Bensebaa F., « Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité », Gestion 2000, vol. 23, , janvier-février 2006p 145..

<sup>112</sup> Duong Q-L., et Demontrond R., « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, Editions Université de Paris Nanterre, 2003.p 39.

<sup>113</sup> Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). op cit p 49.



ouvrage princeps en limitant la portée de ses principes aux démocraties constitutionnelles ou libérales<sup>114</sup>.

- Chez Freeman, que doit l'idée de parties prenantes à la société américaine qui l'a développée la première ? Dans quelle mesure une telle notion est-elle transposable dans des sociétés où la place de l'Etat ou des gouvernements locaux est historiquement davantage prégnante et plus encore dans celles dont les modes d'organisation sociale, économique et politique sont très éloignés du système américain ? Freeman raisonne sur la grande entreprise privée capitaliste, au sein d'une économie de marché et d'une société démocratique : qu'en est-il d'autres formes d'entreprises (publiques, familiales, coopératives, associatives...) au sein d'autres systèmes économiques et politiques ?

- La conception de l'individu chez Rawls constitue également un point de convergence avec les conceptions économiques comme celles de Williamson. Habermas (Habermas, Rawls, 2005, p. 13) note ainsi chez Rawls l'intention « de présenter la théorie de la justice comme une partie de la théorie générale du choix rationnel » : l'individu est foncièrement animé par un « intérêt égoïste éclairé » (ibid.) ou par un « égoïsme rationnel ». Comme le souligne Ricoeur, « contractualisme et individualisme avancent ainsi main dans la main » (1990, p. 267). Une partie du raisonnement de Rawls s'appuie significativement sur des arguments tirés de l'économie, comme le maximin ; en attestent également sa conception du choix rationnel ou ses emprunts à la théorie des jeux. Une conception économique aussi standard de l'individu semble bien limitée pour la théorie des parties prenantes et en retrait par rapport aux avancées de la théorie des organisations<sup>115</sup>.

- Enfin l'idée de contrat comme institution de base implique celle de consensus fondateur. Il s'agit clairement d'une conséquence de la conception des individus « comme personnes libres et rationnelles soucieuses de promouvoir leur propre intérêt » (cité par Ricoeur, 1995, p. 89), des personnes libres et égales « c'est-à-dire douées d'une personnalité morale qui leur permet de participer à une société envisagée comme un système de coopération équitable en vue d'un avantage mutuel ». Ainsi comprise, la société est fondamentalement dépourvue de conflits et de tensions. Un tel consensualisme est éminemment réducteur pour l'entreprise<sup>116</sup>.

- La transposition d'un cadre théorique d'un champ à un autre et d'un niveau à un autre (de la philosophie politique et des fondations d'une société au management et au fonctionnement de l'entreprise) pose toujours de nombreux problèmes. Il est clair que Freeman n'a jamais eu pour ambition de développer une philosophie politique de l'entreprise. Freeman a clairement apporté des éléments originaux d'approfondissement conceptuel à la théorie des parties prenantes.

- Néanmoins ceux-ci n'emportent pas la conviction : soit les emprunts à Rawls sont partiellement abusifs, soit ils aboutissent finalement à aménager des conceptions économiques traditionnelles plutôt qu'à les renouveler. Aux fondements de la théorie des parties prenantes, on ne trouve en définitive qu'une vision assez libérale et contractuelle. En quoi cela est-il problématique pour la conception de la RSE ?

---

<sup>114</sup> Biefnot Yvon et Pesqueux Yvon (2002), *L'Ethique des affaires*, Editions d'Organisation, Paris, p 32.

<sup>115</sup> Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). op cit p 48.

<sup>116</sup> Duong Q-L., et Demontrond R., « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, Editions Université de Paris Nanterre, 2003, p 41..

## 2-2-4- RSE et approche contractuelle de l'entreprise.

- D'autres théoriciens des parties prenantes ont développé l'approche contractualiste à partir de la théorie de l'agence : la théorie des parties prenantes reste ainsi profondément ancrée dans une vision économique contractualiste, certes élargie mais bien loin des renouvellements théoriques annoncés. Nous soulignons ensuite les difficultés plus générales que pose une approche purement contractuelle de la RSE.

## 2-2-5- Une théorie de l'agence généralisée.

Freeman rappelle abondamment l'opposition fondatrice de la théorie des parties prenantes : c'est contre la conception actionnariale (shareholder theory) qu'il s'élève. Les débats avec les partisans d'une théorie de l'agence stricte (actionnariale) sont assez vifs depuis quinze ans<sup>117</sup>.

- Néanmoins, Freeman et les théoriciens des parties prenantes ne prônent pas des positions diamétralement opposées<sup>118</sup> : d'une part, ils partagent avec les premiers une vision contractuelle de l'entreprise ; d'autre part, Evan et Freeman (1993, p. 259) reconnaissent eux-mêmes que la notion de partie prenante est une généralisation de celle d'actionnaire. Le désaccord porte seulement sur le fondement du contrat (la responsabilité de l'entreprise se limite-t-elle au seul profit ?) et sur la diversité des contractants (limitée aux seuls actionnaires ou étendue à d'autres partenaires).
- La théorie de l'agence n'interdit pas formellement qu'on l'élargisse aux autres parties prenantes, ce que propose Charreaux (2003) avec sa théorie de la gouvernance partenariale.
- On aboutit alors une théorie de l'agence généralisée, non à une théorie alternative : on passe simplement d'une création de valeur actionnariale à une création de valeur partenariale. Le désaccord entre conceptions strictes et conceptions souples de la théorie de l'agence (Langtry, 1999) porte davantage sur les conséquences que l'on en tire que sur les fondements de la théorie elle-même : la théorie de l'agence étendue peut aussi intégrer des considérations morales, comme le fait la théorie des parties prenantes.
- En quoi la vision contractuelle de l'entreprise est-elle susceptible d'infléchir de manière dommageable la conception de la RSE ? Certaines de ses caractéristiques centrales risquent de vider la RSE de tout contenu original, en contradiction avec certaines ambitions originelles.
- On peut rapidement présenter les caractéristiques centrales de la conception contractuelle de l'entreprise comme : - anhistorique et a-contextuelle, or le développement de la RSE nécessite justement de prendre en compte l'ensemble des contextes spécifiques au sein desquels elle a émergé. L'analyse de ces contextes doit permettre de faire la part entre les facteurs purement conjoncturels (effets de mode) qui la condamnent à une obsolescence rapide et des facteurs plus profondément enracinés qui en font une dimension durable des relations entre entreprise et société ; on ne peut guère concevoir les parties prenantes de manière abstraite en dehors d'un contexte et d'une histoire spécifiques, comme le reconnaissent Phillips, Freeman et Wicks (2003, p. 498). - individualiste et sous-socialisée ; la liberté et l'égalité des partenaires au contrat permettent d'évacuer les phénomènes collectifs. Rapports et

<sup>117</sup> Duong Q-L., et Demontrond R., idem ; p 43 .

<sup>118</sup> Gond Jean-Pascal et Mullenbach Astrid (2003), "Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise", 1er Congrès de l'ADERSE : L'enseignement et la recherche sur la RSE : Actualité, enjeux & perspectives, ESA Paris XII, 12 juin. p 24.

enjeux de pouvoir sont exclusivement réduits à leurs dimensions économiques de relations entre individus intéressés.

- L'individu chez Rawls, comme la partie prenante chez Freeman, ne fait que reproduire la figure classique de l'homo economicus animé par une logique maximisatrice standard (Caillé, 2005, p.138- 139). L'intégration d'enjeux et d'acteurs non exclusivement économiques permet en définitive une extension de la logique économique traditionnelle plutôt que son dépassement<sup>119</sup>.

- a-confliktuelle et consensualiste : « la métaphore contractuelle induit normalement l'idée de consentement rationnel des parties » (Boyer, 1996, p 402). Chez Rawls en particulier, comme chez nombre de contractualistes, contrat et consensus sont quasiment consubstantiels.

La rationalité individuelle et la recherche de l'intérêt rendent les conflits aisément solubles dans le contrat.<sup>120</sup> Les partisans de l'approche contractuelle invoquent bien une approche élargie, intégrant l'influence des cadres institutionnels et cognitifs sur les acteurs<sup>2</sup>, qui serait alors « pris(e) en compte dans leur fonction d'utilité »<sup>121</sup>.

C'est une logique économique, élargie certes mais standard, qui est alors proposée, dont les limites ont été amplement soulignées tant par des économistes (conventionnalistes, régulationnistes) que par des sociologues (sociologie économique, néo-institutionnalisme). Ces courants montrent avec des arguments divers qu'on peut difficilement réduire les phénomènes collectifs à des transactions entre individus.

Nous suivons ici la remarque d'une des rapporteurs anonymes. Selon les termes même du rapporteur cité dans la note précédente. Plus généralement, peut-on faire du contrat la forme canonique de relations entre l'entreprise et ses parties prenantes ? .

#### **2-2-6- Les mirages du contrat.**

- Les juristes, les philosophes et sociologues du droit ont justement développé des réflexions sur ces questions. Qu'il réagisse du contrat social des philosophes ou des contrats implicites des économistes, la notion de contrat puise ses racines dans le domaine juridique. Comme le rappelle Supiot (2005, p. 167), « le contrat sous sa forme canonique lie des personnes égales qui ont librement souscrit des obligations généralement réciproques » .
- Ces caractéristiques (égalité, liberté, réciprocité des contractants) s'appliquent-elles aux parties prenantes ? N'oublions pas à cet égard que le contrat de travail (liant justement l'une des parties prenantes à l'entreprise) se définit justement par l'instauration d'un lien de subordination ; celui-ci justifie l'existence même du droit du travail. Plus généralement, les contrats tels qu'ils se développent concrètement sont loin d'obéir à ces grands principes.
- Le contrat équitable et implicite avec les parties prenantes devient bien plus formel que substantiel. Evan et Freeman évoquent d'ailleurs la fiction que constitue la grande entreprise moderne, dont le but se limite à coordonner les intérêts des parties prenantes (1993, p.261-262) grâce à des contrats équitables, qui sont eux-mêmes des fictions.

<sup>119</sup> Freeman R. Edward et Liedtka, Jeanne (1991), "Corporate social responsibility: A critical approach", Business Horizons, vol. 34, n° 4, p. 92-.

<sup>120</sup> Aggeri F., Acquier A. (2005), "La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?", AIMS.

<sup>121</sup> DUPUIS J.C., LE BAS C. (2005), Management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises, Edition, Economica, Parisp 3..

- La notion même de contrat social est problématique (Chauvier, 2004) : il s'agit d'une analogie puisée dans le droit afin de désigner le pacte social fondateur, mais jusqu'où peut-on pousser l'analogie ? Ce contrat, hypothétique, comment peut-il engager des parties et lesquelles, d'autant que personne n'en est le signataire ? La notion de contrat implicite chez les économistes nous semble poser le même type de problèmes.
- Même si, pour éviter de filer l'analogie, on reconnaît dans le contrat social une « stratégie argumentative formelle » (Boyer, p. 405), l'accord ou le pacte social qu'il désigne n'est qu'hypothétique ; or les théoriciens des parties prenantes postulent la réalité de cet accord et des caractéristiques de liberté, d'égalité et d'engagement réciproque chez les parties prenantes dans leur ensemble<sup>122</sup>.
- Enfin, les contractualistes manifestent une foi considérable dans le contrat puisqu'ils y voient le moyen exclusif de réguler l'ensemble de l'économie : le système économique est alors réduit à « des associations volontaires d'adultes libres, responsables, coopératifs, consentants et complexes », concrétisées par des contrats équitables (Freeman, Phillips, 2002, p. 343). En témoigne avec éclat le récent ralliement de Freeman au libéralisme (Freeman, Phillips, 2002).
- Le contrat est-il auto-suffisant ? Supiot (2005, p. 157) rappelle justement que « la liberté contractuelle (...) n'est pas concevable sans une foi partagée dans un Tiers garant des conventions ».
- Citant un juriste spécialiste des contrats, Caillé (2005, p. 145) indique dans le même sens : « il faut que l'institution ajoute au contrat ». Compter sur la bonne volonté et la bonne foi des parties pour l'exécution du contrat relève au mieux d'une forme de naïveté, particulièrement lorsqu'on postule que les individus sont foncièrement intéressés. Pour Supiot, « l'idée selon laquelle le lien contractuel serait la forme la plus achevée du lien social et aurait vocation à se substituer partout aux impératifs unilatéraux de la loi est une composante de l'idéologie économique, qui conçoit la société comme un amas d'individus mue par la seule vertu du calcul d'intérêts ».
- Nous avons pris le parti d'examiner la question des soubassements sociopolitiques de la RSE à travers l'analyse de la littérature académique sur la théorie des parties prenantes<sup>123</sup>. Il ressort de cette analyse que les conceptions de l'entreprise et de la société sous-jacentes à ce champ de recherche reviennent au mieux à une conception libérale élargie. Celle-ci allie des conceptions économiques bien classiques avec des considérations normatives et fait de la forme contractuelle le modèle de base de la société comme de l'entreprise<sup>124</sup>.

---

<sup>122</sup> Freeman R. Edward et Liedtka, Jeanne (1991), " op cit , p. 91.

<sup>123</sup> Emna Oueslati ; Daniel Labaronne , (2010), op cit p 41.

<sup>124</sup> DUPUIS J.C, LE BAS C. (2005), op cit p 59.

**Conclusion :**

La notion de parties prenantes contient intuitivement ou implicitement des promesses que les développements théoriques actuels ne tiennent pas. La forte normativité éthique qui sous-tend la notion dans la littérature voisine avec un économisme standard. D'autres cadres théoriques peuvent être mobilisés pour l'analyse de la RSE mais la notion de parties prenantes doit clairement être extraite de sa gangue contractualisée, voire être remplacée par une autre notion moins marquée.

## **Chapitre 3 : La performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE .**

**Section 1 : Les présentations de la performance des entreprises.**

**Section 2 : Mesures de la performance globale.**

**Section 3 : La problématique de l'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'instrumentation de gestion.**

**Conclusion de Chapitre.**

## Chapitre 3 : la performance de l'entreprise à l'épreuve de la RSE.

### Section 1 : Les présentations de la performance des entreprises.

- A l'évidence, le mot performance appartient à la famille des termes polysémiques ou polythétiques, parfois appelés « mots-valises » ou plus brutalement « mots-éponges » (Bourguignon, 1995). Toutes ces expressions servent à désigner des mots dont le sens très largement contextuel permet une large gamme d'interprétations.
- Pour Lebas (1995), « la performance, c'est faire mieux que le concurrent sur le moyen et le long terme, dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres jugés être les plus significatifs pour la satisfaction des clients »<sup>125</sup>. En gestion, la performance est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais elle véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat obtenu et sur la démarche qui a permis de l'atteindre (Bourguignon, 1995). L'absence de vision partagée sur la notion de performance, l'imprécision qui entoure le concept laisse le champ libre à des enjeux de pouvoir entre les différents partenaires de l'organisation (Saulquin et Schier, 2007)<sup>126</sup>. Dans cette perspective, la performance est un concept multidimensionnel, tous les acteurs n'ayant pas la même perception de la performance. Pour le responsable marketing, la performance pourrait être l'amélioration du chiffre d'affaires ou de la part de marché (performance commerciale) ; pour le directeur technique, la performance est la maîtrise des coûts de production ; pour le directeur financier c'est l'atteinte des objectifs financiers (résultats net par exemple) et pour le directeur des ressources humaines, la performance est l'amélioration du climat social, l'inexistence des conflits, la prise en compte des attentes du personnel et l'amélioration du dialogue social pour ne citer que ceux-là.
- Morin et Savoie (2002 cités par Saulquin et Schier, 2007), proposent quatre dimensions de la performance (qualifiées par 12 critères et une batterie d'indicateurs) : la pérennité de l'entreprise (qualité des produits et services, compétitivité, satisfaction des partenaires), l'efficacité économique (économie des ressources, productivité, rentabilité), la valeur du personnel (engagement des employés, climat de travail, rendement des employés), la légitimité organisationnelle (respect de la réglementation, responsabilité sociale, responsabilité environnementale).
- L'essence de la RSE et les représentations de la performance qui en découlent ne permettent pas de mieux appréhender les enjeux suscités. Les effets de la RSE dans les entreprises peuvent combler ces manquements<sup>127</sup>.

---

<sup>125</sup> Olfa ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009), Responsabilité Sociétale des Entreprises et Performance Financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées, Unité de Recherche et d'Etudes en Management des Organisations (UREMO) Institut des Hautes Etudes Commerciales à Carthage (IHEC) Tunisie p 43..

<sup>126</sup> Freeman R. Edward et Liedtka, Jeanne (1991), "Corporate social responsibility: A critical approach", Business Horizons, vol. 34, n° 4, p. 63.

<sup>127</sup> Biefnot Yvon et Pesqueux Yvon (2002), L'Ethique des affaires, Editions d'Organisation, Paris p 54.

## **1-1- Les représentations de la performance globale des entreprises.**

### **1-1-1- La performance globale et ses déterminants.**

Pour Nicole Notat, « la question de la performance économique au service de quoi, de qui, et dans quelles conditions est centrale. [...] La responsabilité sociale des entreprises signifie que la performance ne saurait se mesurer uniquement à l'aune du résultat financier et de la maximisation de la valeur pour l'actionnaire. La durabilité de la performance de l'entreprise suppose la considération de l'intérêt des salariés, des territoires, des clients, de l'environnement naturel, et désormais des générations futures. Rééquilibrer le poids de chaque performance et établir entre elles une articulation correcte, c'est finalement le sens de l'analyse de la performance en responsabilité sociale. »<sup>128</sup>

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte aussi de son intégration dans un milieu dont il importe de comprendre et de maîtriser les règles du jeu.<sup>129</sup>

### **1-1-2- La performance organisationnelle.**

Inspirée des études de Taylor et de Fayol, cette approche a dominé le premier demi-siècle. Elle a nourri les travaux de l'école dite de l'OST (organisation scientifique du travail), introduite en Europe à l'issue de la première guerre mondiale.

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.

M. Kalika, professeur à Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- le respect de la structure formelle,
- les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle),

On pourra pour cela se référer à l'analyse de P. Lawrence et J. Lorsch.

- la qualité de la circulation d'informations,
- la flexibilité de la structure.

Dans cette conception, la performance de l'entreprise résulte de la valeur de son organisation.

Cette dernière est déterminante et c'est elle qui impose ses exigences au système social. Elle structure l'emploi et l'ensemble des postes, lesquelles déterminent à leur tour les requis professionnels. Dans cette théorie, la performance a eu assez spontanément tendance à s'identifier la productivité, elle-même a ramené à sa version (réductrice) de productivité apparente du travail (quantité produite/nombre d'heures travaillées).

### **1-1-3- La performance stratégique et la performance concurrentielle.**

Cette école naît aux États-Unis, à la fin des années 50, de l'observation d'un certain nombre d'échecs du modèle taylorien : des entreprises à l'organisation théoriquement parfaite obtiennent de mauvais résultats parce qu'elles n'ont pas été capables de prévoir par exemple la transformation de leur marché.

---

<sup>128</sup> J. Ernult et A. Ashta, Cahiers du CEREN 21 (2007), Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives p 25.

<sup>129</sup> Olfà ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009), p 44..



- L'approche de la performance par la stratégie a commencé à se répandre à partir des années 60 et est restée dominante jusqu'aux années 80.
- Contrairement aux visions à court terme de la performance guidée par l'appréciation boursière de la valeur de l'entreprise, certaines entreprises ont tout misé sur la performance à long terme, garante de leur pérennité. « *Les sociétés* qui sont arrivées à un leadership global au cours des vingt dernières années ont toutes débuté avec des ambitions qui étaient sans proportion avec leurs ressources et capacités. Mais elles ont utilisé une obsession de gagner à tous les niveaux d'organisation et elles ont entretenu cette obsession au cours des dix ou vingt ans au cours desquels elles ont conquis ce leadership global. Nous appelons cette obsession *strategic intent* » (G. Hamel et C.K Prahalad, 1989) . La performance est alors celle du maintien d'une « distance » avec les concurrents au travers d'une logique de développement à long terme entretenue par une forte motivation (base du système de récompense) de tous les membres de l'organisation.
- La performance à long terme est donc associée à la capacité à remettre en cause des avantages acquis pour éviter l'échec d'un bon concept<sup>130</sup>, à la définition d'un système de volonté visant le long terme et, in fine, à la capacité de l'entreprise à trouver des sources de valeur créatrices de marge<sup>131</sup>.
- Pour Michael Porter, la recherche de performance ne dépend plus de la seule action de la firme, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans un secteur<sup>132</sup>.
- La nature du système concurrentiel détermine la manière dont la performance peut être obtenue, compte tenu des modes de compétitions qui sont de règle.
- C'est en détectant suffisamment finement les caractéristiques changeantes des systèmes - concurrentiels de chacune des activités d'entreprise ou en anticipant sur des bases nouvelles de différenciation (création de valeur) que les entreprises peuvent s'approprier des sources potentielles de performance.
- La performance peut-être à la fois l'exploitation d'un potentiel existant (qui permet de conserver une position favorable) et le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.
- La performance concurrentielle dépend largement de l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel. Mettant l'accent sur la qualité de la stratégie, et donc du stratège, axée sur la compréhension de l'environnement, cette approche a eu spontanément tendance à **identifier la performance globale à la compétitivité.**

#### 1-1-4- La performance humaine.

- Il est de plus en plus reconnu que l'entreprise n'est pas durablement performante financièrement si elle n'est pas performante humainement et socialement.
- Les questions liées aux compétences, à la capacité d'initiative, à l'autonomie, à l'adhésion des salariés, à la réalisation des objectifs, voire au projet et donc à la culture de l'entreprise, constituent des éléments déterminants<sup>133</sup>.
- En 1985, reprenant à son compte la célèbre formule d'Einstein,  $E=MC^2$ , J. M. Descarpentries, alors président-directeur général du groupe Carnot, suggérait de considérer l'efficacité humaine (Eh) comme résultant toujours du rassemblement de

<sup>130</sup> Ivana Rodić Rédigé, Philippe Braillard, (2007), Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen, op cit p 57.

<sup>131</sup> Olfä ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009), op cit p 29.

<sup>132</sup> Freeman R. Edward et Liedtka, Jeanne (1991), "Corporate social responsibility: A critical approach", Business Horizons, vol. 34, n° 4, p. 101.

<sup>133</sup> Emna Oueslati ; Daniel Labaronne, (2010), op cit ; p 25. .

collaborateurs : - motivés, - compétents, - communiquant bien entre eux par le moyen d'une langue et de valeurs communes (ce que l'on désigne en anthropologie par le concept de culture).

- L'Efficacité humaine, Eh, susceptible d'être libérée par un groupe humain s'exprimerait donc par : Eh=M.C.C.

- M : motivation à volonté d'agir et de réussir, adhésion dynamique de chacun

- C : compétence professionnalisme, savoir et savoir-faire (c'est la condition de l'efficacité individuelle).

- C : culture, langage commun, valeurs partagées, reconnaissance mutuelle (c'est la condition de l'efficacité collective).

- Depuis 1985, de nombreux travaux de recherche ont été réalisés pour mieux cerner cette notion de l'efficacité ou de performance par les hommes. Ces divers travaux, mettent en évidence que la compétence, son acquisition, son développement, sa gestion, s'imposent désormais comme un facteur décisif pour l'obtention de l'efficacité humaine, quelle qu'en soit la forme<sup>134</sup>. Réfléchissant sur l'obtention de la performance dans une organisation, S. Michel et M. Ledru considèrent que si les compétences sont toujours une source de performance, elles ne suffisent pas à elles seules à en déterminer le niveau.

À compétence égale, les performances peuvent être différentes.

- C'est que si la compétence est un *savoir-faire*, la performance présuppose toujours l'existence d'un *vouloir-faire* ou motivation. Cette motivation (c'est-à-dire ce qui va conduire l'acteur à s'engager effectivement dans l'action qui lui est proposée par l'entreprise) détermine les stratégies d'actions choisies par l'acteur, stratégies soumises aux données de l'environnement de travail qui rendent plus ou moins possible la réalisation de l'action (*pouvoir-faire*). Cet environnement peut lui-même être caractérisé par des données d'organisation (rôles prescrits, injonctions, moyens,...) et des données de culture (représentation dominante).
- En conclusion, à la satisfaction financière des actionnaires (les *shareholders*) sous forme de dividendes et de plus-values boursières, objectif auquel la pensée libérale identifie spontanément la finalité de l'entreprise, il faut donc adjoindre la satisfaction des autres acteurs (les *stakeholders*) également concernés par la marche de l'entreprise. C'est ce que suggère Peter Doyle, professeur à l'Université de Warwick (UK), en imaginant une rosace des acteurs qui visualise pour chacun d'eux leurs attentes et leurs objectifs.
  - Pour P. Doyle, il n'existe pas de finalité unique pour l'entreprise et donc une manière évidente et adéquate d'évaluer la performance en affaires.
- L'entreprise est plutôt un système à multi finalités, ces finalités étant partiellement incompatibles entre elles, chacune favorisant ou défavorisant indûment un groupe d'acteurs par rapport aux autres. Le problème n'est pas heureusement de maximiser ces finalités<sup>135</sup>.
- Dans la pratique, chaque acteur se contente en effet d'une certaine « satisfaction » de ses attentes et vise rarement à obtenir l'avantage maximum, ce qui autorise à rechercher un équilibre. Un déséquilibre grave entre acteurs se traduit d'ailleurs par des dysfonctionnements mettant en péril la survie de l'entreprise.

---

<sup>134</sup> Béji-Bécheure A., et Bensebaa F.,: op cit p 12.

<sup>135</sup> Florence FRIEDMAN, Patricia HART, Isabelle VERRIER, (2005), LES DEFIS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES FACE AUX MUTATIONS DES ENTREPRISES A L'INTERNATIONAL - Comment identifier, attirer et fidéliser les talents ?Paris .p 212.

- C'est pourquoi, pour Peter Doyle, le problème des dirigeants d'entreprise en quête de performance globale n'est pas de maximiser un profit même à long terme, mais de rechercher par voie de négociation et de compromis le meilleur équilibre possible entre les différents acteurs et leur finalité<sup>136</sup>.
- Ce point de vue recouvre celui d'un certain nombre de chefs d'entreprise qui depuis Schumpeter considèrent que la fonction d'entrepreneur ne saurait en aucun cas se réduire à celle de spéculateur financier.

## **1-2- Les effets de la RSE dans les entreprises.**

### **1-2-1- La prise en compte des aspects sociaux dans la gestion des entreprises.**

Paulet et Ronalo (2007) pensent que face à un capitalisme devenu de plus en plus «sauvage» et aux excès de toutes sortes pratiqués par certaines entreprises (non respect des droits de l'homme, travail des enfants, faillites frauduleuses, catastrophes environnementales, licenciements financiers abusifs, etc.), un sentiment de ras-le-bol s'est développé dans la société civile<sup>137</sup>. Ces auteurs se réjouissent du fait que, l réponse des entreprises à ces nouvelles attentes de la société a été la notion de RSE.

L'implication dans les problèmes de la société peut alors représenter une opportunité pour le management de l'entreprise. Les comportements socialement responsables constituant aujourd'hui un avantage concurrentiel dans certains secteurs (Duong et Demontrond, 2003)<sup>138</sup>.

En adoptant une démarche de RSE l'entreprise désire envisager la vente des produits différenciés par la labellisation sociale, conquérir les consommateurs souhaitant faire des achats en fonction de l'évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise et éviter le risque de boycott. Pour les entreprises qui s'engagent dans ces politiques, les bénéfices sont clairs : alignement sur les demandes des consommateurs, gains de part de marché, gain de réputation, accroissement de la productivité par la réduction des gaspillages, attractivité à l'égard des meilleurs talents, meilleure gestion des risques etc. (Severino, 2005).

L'existence de bénéfices (gains de parts de marché, amélioration de l'image et de la notoriété), de bénéfices internes (réduction des coûts de production) et la création de la légitimité pour faire face aux exigences des parties prenantes justifient donc l'engagement voire l'engouement des entreprises à s'accaparer de ces thèmes (Grandval et Saparnot, 2004)<sup>139</sup>.

Ces auteurs relèvent le caractère stratégique de cette politique articulée autour des critères sociaux et environnementaux. La protection de l'environnement devient monnayable et source d'avantage concurrentiel. Pour toutes ces raisons, la stratégie de RSE peut constituer un levier de création de valeur économique. Ainsi, sur le plan économique, les initiatives de labellisation sociale permettraient à l'entreprise de développer, de maintenir et d'introduire un avantage concurrentiel à long terme.

L'engagement des entreprises dans le développement durable consiste à conjuguer performance et responsabilité. La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise.

<sup>136</sup> Florence FRIEDMAN, Patricia HART, Isabelle VERRIER, (2005), op cit p 85.

<sup>137</sup> Béji-Bécheure A., et Bensebaa F., op cit p 48.

<sup>138</sup> Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable 2, 5-19.

<sup>139</sup> Biefnot Yvon et Pesqueux Yvon (2002),op cit .p 123.

Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale. A présent, comment mesurer cette performance globale ? Existe-il des outils de mesure globale de la performance ? Sinon comment approcher cette mesure ?

### 1-2-2- Un essai d'établir un lien entre la RSE et la performance de entreprises.

- Le débat sur la relation entre RSE et performance financière des entreprises se fonde sur l'analyse de plus de 120 études empiriques selon Gond et Mercier (2006). Ces auteurs insistent sur l'ambiguïté de ce lien et les difficultés à le démontrer. L'étude de Russo et Fouts (1997), cités par Berger – Douce (2008) concluent pourtant à l'existence d'un lien positif entre performance environnementale et rentabilité. Daudé et Noël (2007) constatent que la pratique de la responsabilité sociale au sein de l'entreprise entraîne des obligations non seulement vis-à-vis des actionnaires qui supposent ainsi de produire une information financière fiable et transparente ; mais aussi vis-à-vis des clients qui impliquera notamment de porter une attention particulière à la gestion des réclamations. La performance sociale et environnementale ne peut pas exister sans la performance économique (Tchotourian, 2008). Selon cet auteur : la responsabilité sociale présente l'avantage de faire accéder les entreprises à l'univers de référence « éthique » des investisseurs et à renforcer la valeur économique de l'entreprise<sup>140</sup>.
- Dès lors une attitude proprement responsable implique d'anticiper tout risque de baisse de compétitivité en cherchant des implantations les moins coûteuses possibles pour limiter le risque de défaillance de l'entreprise à moyen ou long terme.
- Pour les grandes entreprises, la promotion de la responsabilité sociale et environnementale permet d'accroître les performances commerciales et financières, de réduire le coût des risques industriels et écologiques et de renforcer leur compétitivité. Pour les P.M.E., une telle promotion influe sur leur image et sur les possibilités de financement et de cotraitance<sup>141</sup>.
- l'éthique offre l'opportunité de donner une image saine et de restaurer la confiance. L'émergence des codes d'éthique, des contrats de confiance, des chartes d'éthique, des engagements d'honneur n'est pas neutre<sup>142</sup>.
- il y a apparition dans les entreprises d'une labellisation éthique permettant d'attirer ou de retenir une clientèle soucieuse de ne pas contribuer au financement de pratiques commerciales rémunératrices mais peu respectueuses de principes.
- Berger – Douce (2008) note l'absence d'un consensus quant au lien positif entre pratiques responsables et performance financière. L'auteur ne trouve pas de différences significatives en matière de RSE entre les PME rentables et les PME non rentables. Jorda (2009) relève ainsi que les organisations ne visent pas seulement le profit économique mais aussi un profit symbolique : il s'agit de donner une identité forte pour bien les distinguer des autres.
- Le débat sur l'existence d'un lien entre la performance financière et la performance sociétale a été le sujet de très nombreuses recherches théoriques et empiriques, en particulier aux Etats- Unis.

---

<sup>140</sup> Béji-Bécheure A., et Bensebaa F., -op cit 145.

<sup>141</sup> Olfà ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009), op cit p 12.

<sup>142</sup> Biefnot Yvon et Pesqueux Yvon (2002), op cit p 145.

### 1-3- La Définition de la performance.

- La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale. D'autres acteurs (appelés parties prenantes) ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage.
- A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible vitale pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale<sup>143</sup>.

#### 1-3-1- L'approche financière de la performance.

- La performance d'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et al. 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999 ...) et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en oeuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable (Capron et Quairel, 2005)
- L'origine du mot performance remonte au milieu du 19ème siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20ème siècle<sup>144</sup>. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995, p.62).
- Dans le domaine de la gestion<sup>145</sup>, la performance a toujours été une notion ambiguë, rarement définie explicitement. Elle n'est utilisée en contrôle de gestion que par transposition de son sens en anglais. Elle désigne alors l'action, son résultat et son succès. Pour expliquer la performance, nous retiendrons la définition de Bourguignon (2000) car elle regroupe les trois sens recensés ci-dessus et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi la performance<sup>146</sup> peut se définir « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs.
- Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)...» (p.934). Pour Lebas (1995), la

<sup>143</sup> Olfa ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009) op cit p 13.

<sup>144</sup> Olfa ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009), idem ; p 20.

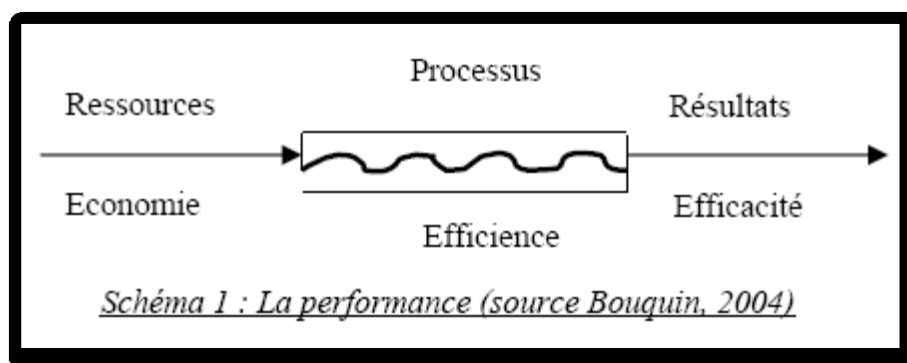
<sup>145</sup> Salmon A. (2002), Étique et ordre économique. Une entreprise de séduction, CNRS Sociologie, Paris, Éditions du CNRS, p 12.

<sup>146</sup> Suchman M. C. (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", Academy of Management Review, vol. 20, n° 3, p. 571-.

performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat<sup>147</sup>.

- Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004). Dans ce contexte, l'évaluation de la performance peut être assimilée au « benchmarking ». La définition de Bourguignon (2000, p.934) s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs » (1995, p.65). La performance étant définie, il convient à présent de s'intéresser à sa mesure. Comment mesurer la performance d'une entreprise, d'une activité, d'un produit, d'une personne ? La logique financière offre une solution mais qui est depuis longtemps problématique. Bouquin (2004, p.63) représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

**Figure 12 : La performance (source Bouquin, 2004)<sup>148</sup>.**



- Selon cet auteur, l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût ; l'efficience est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux exemples d'efficience.
- Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis<sup>149</sup>.
- Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent. Mais, il existe un certain nombre de difficultés associées à ces mesures. Comment mesurer l'efficacité ? Cette mesure fait face à deux obstacles : l'identification des buts ou des objectifs et l'obtention d'un consensus relatif à la multiplicité de ces buts. Identifier les buts d'une organisation n'est pas aussi simple qu'il y paraît. Dans certains cas, on constate une pluralité d'objectifs, parfois contradictoires, ambigus et non explicites.
- Prenons l'exemple d'une municipalité, le maire de cette commune souhaite améliorer le logement social, ouvrir de nouvelles crèches, créer de nouvelles infrastructures pour

<sup>147</sup> Biefnot Yvon et Pesqueux Yvon (2002), op cit p 89.

<sup>148</sup> Joël Ernult, Arvind Ashta / Cahiers du CEREN 21(2007) p 36.

<sup>149</sup> Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), Le développement durable, Repères pratiques, Nathan, Paris. p 35.

les jeunes et les personnes âgées et en même temps, il voudrait réduire les impôts locaux et équilibrer le budget de sa commune.

- On note non seulement une pluralité d'objectifs mais également une certaine contradiction dans ces objectifs. Par ailleurs, d'autres objectifs non explicites sont prioritaires par rapports aux objectifs affichés : celui d'être réélu maire. A partir de quel objectif va-t-on mesurer l'efficacité de la gestion municipale par le maire de cette commune ? De la même manière, peut-on mesurer l'efficacité d'un centre de recherche par le nombre de publications effectuées dans des revues scientifiques ? Ou doit-on s'intéresser à l'utilisation qui en est faite dans la pratique ? Ainsi, il peut y avoir ambiguïté, absence de consensus ou même conflit dans la définition des finalités d'une organisation. L'autre dimension de la performance n'est pas exempte de difficultés.
- En général, l'efficacité se mesure par le ratio résultats-moyens. Que se passe-t-il si la relation résultats-moyens est mal connue ou mal maîtrisée ?
- C'est notamment le cas dans les activités de service où les activités discrétionnaires (activités dans lesquelles le lien entre moyens et résultats est peu ou mal connu) sont fréquentes. Les méthodes d'évaluation de l'efficacité qui s'efforcent d'établir un lien entre moyens et résultats (productivité : pourcentage de chiffre d'affaires dédié à la recherche) ne conviennent qu'à des activités faiblement discrétionnaires.
- Pour les autres, les entreprises sont amenées à mettre en oeuvre des solutions leur permettant de contourner le problème de la mesure des résultats *a posteriori* (Löning et al, 2003). Par exemple dans les activités de recherche, l'évaluation par les pairs (c'est-à-dire par des personnes n'appartenant pas à la même entreprise mais qui possèdent la même expertise que les services à évaluer) est souvent utilisée. La logique financière, dans laquelle l'efficacité est vue comme la capacité de réaliser un profit avec le moins de ressources possibles, est critiquée depuis plus d'une dizaine années.
- La perspective privilégiée dans cette logique, qui est une perspective gestionnaire et financière à court terme (Pesqueux, 2002), est remise en cause par Kaplan et Johnson (1987, p. 259) : « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleurs cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise » (Cités par Löning et al, 2003, p. 158).
- La logique financière de la performance étant remise en cause, le débat sur la performance invite les entreprises à compléter les critères de gestion exclusivement financiers et économiques par des mesures décrivant d'autres aspects de leur fonctionnement. C'est dans ce contexte, que le débat sur la performance s'enrichi, notamment, avec l'apparition des notions telles que la responsabilité sociétale, les parties prenantes...<sup>150</sup>

### **1-3-2- L'approche globale de la performance.**

La performance financière ne suffit plus pour apprécier la performance d'une entreprise. C'est au cours du 20ème siècle que la performance s'élargie pour prendre en compte la «

---

<sup>150</sup> Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable 2, 5-19.

responsabilité sociale » ou **responsabilité sociétale de l'entreprise** vis-à-vis de ses parties prenantes.

- Le concept de la performance globale <sup>151</sup>émerge en Europe avec l'apparition du développement durable, mais ses prémices se trouvent dans des concepts plus anciens tel que la responsabilité sociétale (concept d'abord apparu aux États-Unis puis en Europe). Avant d'étudier l'émergence de la performance globale, il est intéressant de rappeler les origines et l'évolution du concept de la responsabilité sociétale afin de montrer ses différentes approches selon qu'on soit en Amérique ou en Europe.

### **1-3-2-1- l'émergence de la performance sociétale de l'entreprise.**

- Le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), traduit de l'anglais « Corporate Social Responsibility », trouve son origine dans les années 1950 aux États-Unis tandis que son émergence en Europe est plutôt récente. Il existe des différences fondamentales entre la conception américaine et la conception européenne de la RSE ; pendant que la première est issue de considérations éthiques et religieuses, la seconde plutôt politique s'inscrit dans la perspective de contribution au développement durable<sup>152</sup>.
- La vision américaine, notamment étatsunienne de la RSE, issue de préceptes bibliques « met l'accent sur la bienfaisance comme corollaire du principe de responsabilité individuelle avec le but de corriger les défauts du système, de réparer les abus et les outrages plutôt que de prévenir ou d'anticiper les nuisances ou les dommages causés par l'activité de l'entreprise, dans le dessein de les éviter » (Capron, Quairel, 2007, p.7). Ici, il ne s'agit pas de responsabilité collective mais de responsabilité individuelle, où les injustices du système social sont réparées par des actions philanthropiques<sup>153</sup>.
- Dans ce contexte, c'est l'éthique qui gère les relations entre les individus, elle combat la mauvaise conduite et l'immoralité sans intervention de l'Etat, « jugée comme limitant la liberté individuelle ou entraînant des effets pervers » . Par exemple, au sein d'une entreprise, l'éthique constitue un moyen juridique de dégager la responsabilité de l'entreprise en cas d'agissements illégaux d'un salarié. Le non-respect des règles, dictées par un code éthique américain, est considéré comme une faute grave susceptible d'entraîner la résiliation du contrat de travail (Mercier, 2004). En définitive, l'importance des considérations éthiques et religieuses constitue le fondement de la conception américaine de la RSE (Aggeri et al, 2005) qui se résume pour beaucoup d'entreprises américaines à des actions philanthropiques étrangères à leurs activités économiques (Capron, Quairel, 2007).
- Dans le contexte américain, comment se définit le concept de la RSE ? La littérature théorique nord-américaine relative à la responsabilité sociétale présente les auteurs ci-

---

<sup>151</sup> Gendron Corinne (2000), "Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale", Cahier du CRISES, n° 0004, Collection "Working Papers".

<sup>152</sup> Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable p 45.

<sup>153</sup> Avlonas NIKOS, «The Origins of Social Responsibility in Ancient Greece», 2004, p. 6, disponible sur le site <http://www.cse-net.org> .



dessous comme des références sur le sujet : Carroll (1979), Wood (1991) et Clarkson (1995). Carroll (1979, 1999)<sup>154</sup>.

- Les termes « responsabilité sociale de l'entreprise » proviennent de la Commission européenne. Dans l'acception européenne, le terme « social » est traduit de l'anglais et doit être, en français, plutôt rapproché du terme « sociétal » lequel inclut le volet environnemental.
- Selon Capron et Quairel (2007, ), la vision américaine de la RSE correspond aux préceptes bibliques de « stewardship principle » (gestion responsable de la propriété sans atteinte aux droits des autres) et de « charity principle » (obligation aux personnes fortunées de venir en aide aux personnes démunies). attribue à Howard Bowen la paternité du concept de responsabilité sociétale en management en faisant référence à son ouvrage de 1953 intitulé « Social Responsibilities of the Businessman ».
- Bowen définissait la responsabilité sociétale des dirigeants comme « une série d'obligations entraînant une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société » (Germain, Trébucq, 2004, p. 36). Depuis, la définition de la responsabilité sociétale a sensiblement évolué dans le temps<sup>155</sup>. Ainsi, en 1960, Keith Davis (cité par Carroll, 1991) suggère que la responsabilité sociétale renvoie aux décisions et actions prises par les dirigeants pour des raisons qui vont au-delà des seuls intérêts économiques ou techniques.
- En 1971, le Committee for Economic Development (CED) approfondit le concept de la RSE en faisant référence à trois cercles concentriques : « le premier comprend les responsabilités de bases pour l'accomplissement des fonctions essentielles de l'entreprise, relatives à la production, à l'emploi et à la croissance économique ; le second, englobant le premier, inclut une notion élargie de la responsabilité, avec une sensibilité aux évolutions de la société et de ses attentes, avec, par exemple, la prise en considération des questions de protection de l'environnement, de relations sociales ou encore d'information des consommateurs ; enfin, le troisième tient compte de l'exercice des responsabilités émergentes, servant à améliorer l'environnement, comme des créations ciblées d'emplois au profit de populations particulièrement défavorisées » (Germain, Trébucq, 2004, ).
- En 1979, Carroll définit la notion de responsabilité sociétale comme « ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et discrétionnaire »<sup>156</sup>. Ses travaux ont le mérite, en combinant les différents aspects de la responsabilité, de clarifier cette notion et de mettre en évidence les attentes exprimées vis-à-vis des organisations<sup>157</sup>.
- Selon Carroll (1991)<sup>158</sup>, la responsabilité regroupe 4 composants : économique, juridique, éthique et discrétionnaire (cf. schéma ci-dessous). Bien que Carroll étende la responsabilité de l'entreprise à des considérations éthiques et discrétionnaires, il ne

---

<sup>154</sup> Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), Le développement durable, Repères pratiques, Nathan, Paris.

<sup>155</sup> Avlonas NIKOS, op cit in <http://www.cse-net.org>.

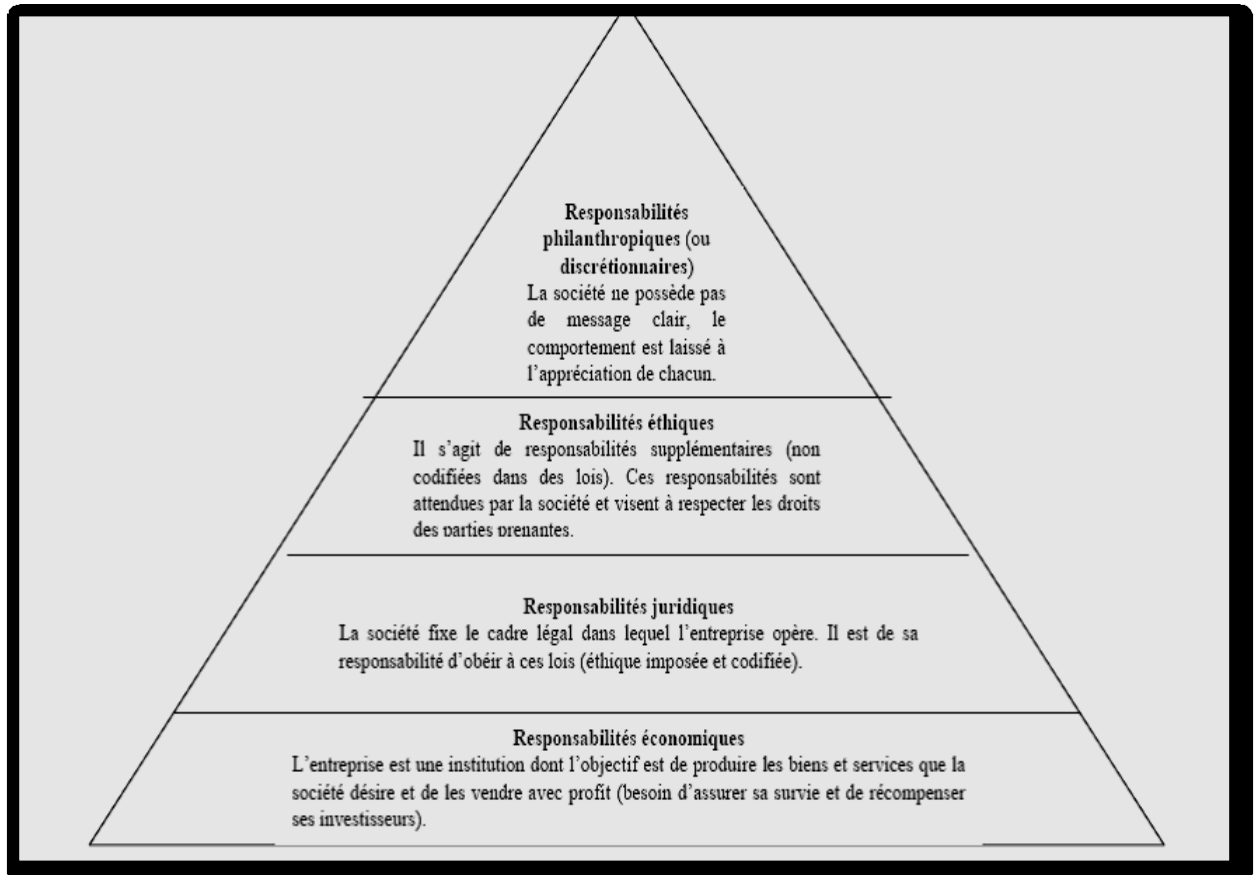
<sup>156</sup> Olfa ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009), op cit, p 11.

<sup>157</sup> Béji-Bécheure A., et Bensebaa F., op cit p 49.

<sup>158</sup> Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable p 2, 5. .

manque pas de rappeler que la responsabilité fondamentale de l'entreprise reste d'ordre économique.

Figure 13 : Les composantes de la RSE.



Source : Mercier, 2004 ; Carroll, 1991). P 56.

### **Responsabilités économiques.**

L'entreprise est une institution dont l'objectif est de produire les biens et services que la société désire et de les vendre avec profit (besoin d'assurer sa survie et de récompenser ses investisseurs)<sup>159</sup>.

### **Responsabilités juridiques.**

La société fixe le cadre légal dans lequel l'entreprise opère. Il est de sa responsabilité d'obéir à ces lois (éthique imposée et codifiée).

### **Responsabilités éthiques.**

Il s'agit de responsabilités supplémentaires (non codifiées dans des lois). Ces responsabilités sont attendues par la société et visent à respecter les droits des parties prenantes.

### **Responsabilités philanthropiques (ou discrétionnaires) :**

La société ne possède pas de message clair, le comportement est laissé à l'appréciation de chacun.

<sup>159</sup> Gendron Corinne (2000), "Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale", Cahier du CRISES, n° 0004, Collection "Working Papers".

- L'évolution du concept de la RSE fait apparaître une nouvelle notion : celle de la réceptivité sociétale (Corporate Social Responsiveness). Carroll (1999) définit cette notion comme étant la capacité d'une firme à répondre aux pressions sociales. Pour Wood (1991), la réceptivité signifie la mise en place d'une gestion des relations qui lie la firme avec les différents « stakeholders ».
- Cette nouvelle notion apporte une orientation plus managériale et plus opérationnelle à la responsabilité sociétale. Pour les auteurs (Ackerman, 1973 ; Frederick, 1978), partisans de l'opérationnalisation de la RSE, l'essentiel ne consiste pas à construire une rhétorique mais à comprendre quels sont les leviers d'action et les freins qui structurent la définition des politiques et leur mise en oeuvre, et comment analyser les processus visant à convertir la rhétorique de la RSE en actions concrètes (Aggeri *et al*, 2005).
- Ainsi, la responsabilité sociétale et la réceptivité sociétale sont deux perspectives différentes avec des implications différentes<sup>160</sup>. Tandis que la première reste vague pour les dirigeants (en stipulant qu'il existe un contrat implicite entre l'entreprise et la société selon lequel l'entreprise a des obligations envers la société qui a le droit de la contrôler), la deuxième perspective est plus opérationnelle et managériale car elle spécifie les individus ou groupes d'individus qui ont un enjeu dans les activités de l'entreprise, identifie leurs attentes et définit les démarches managériales nécessaires pour y répondre. La réceptivité sociétale exprime l'attention des dirigeants portée aux demandes de la société, elle répond ainsi au flou de la responsabilité sociétale (Pesqueux, 2002, p. 159)<sup>161</sup>.
- C'est dans cette longue tradition de réflexion sur la responsabilité sociétale que la notion de **performance sociétale** émerge. On remarque dans la littérature qu'il n'existe pas de définition claire et spécifique de la performance sociétale de l'entreprise (PSE). Les définitions qui suivent sont construites à partir des articles des principaux auteurs sur la responsabilité sociétale<sup>162</sup>. Ainsi, selon les recherches de Carroll (1979), la PSE est le croisement de trois dimensions : les principes de responsabilité sociétale (économiques, légaux, éthiques et discrétionnaires), les philosophies de réponses apportées aux problèmes sociétaux qui se présentent (allant du déni à l'anticipation) et les domaines sociétaux au sein desquels l'entreprise est impliquée. Germain et Trébucq (2004, p. 37) reprennent ces trois dimensions de la PSE dans leur article sur la responsabilité globale :
  - « La première correspond aux fins que poursuit l'entreprise par le biais de la responsabilité sociétale. Celle-ci implique non seulement les impératifs de rentabilité économique et de respect des obligations légales, mais, au-delà, le recours à un comportement éthique, conforme aux normes et attentes sociales, ainsi qu'une part plus volontaire et discrétionnaire d'inspiration philanthropique.
  - La seconde correspond à la sensibilité sociétale. Elle est mesurée en fonction de quatre postures possibles résumées par l'échelle RCAP (refus, contestation, adaptation

<sup>160</sup> Biefnot Yvon et Pesqueux Yvon (2002), L'Ethique des affaires, Editions d'Organisation, Paris. p 43.

<sup>161</sup> Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Op cit ,p 4.

<sup>162</sup> Béji-Bécheure A., et Bensebaa F., « Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité », Gestion 2000, vol. 23, n°1, p. 93-110, janvier-février 2006. p 145.

et proaction ou anticipation). En position de refus, l'entreprise s'oppose à toute modification. Lorsqu'elle opte pour la contestation, elle s'en tient généralement uniquement au minimum légal. L'adaptation représente une posture plus progressiste. - Enfin, l'anticipation permet à l'entreprise d'obtenir un positionnement original, en tant que leader et avant-gardiste<sup>163</sup>.

- La troisième propose, selon une optique plus pragmatique, une liste non exhaustive de domaines dans lesquels la responsabilité peut être exercée. En fonction de la période considérée et du secteur dont relève l'entreprise, il pourra s'agir plus particulièrement de questions environnementales, sociales, actionnariales ou encore de qualité et de sécurité des produits. ».
- La performance sociétale apparaît comme un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu'alors disjointes au sein du champ de recherche (Aggeri *et al*, 2005). En analysant la définition de Carroll (1979), on constate la volonté d'une mise en cohérence entre, la première phase de recherches sur responsabilité sociétale (lorsqu'il parle des principes de la RSE), la deuxième vague de recherches sur la sensibilité ou réceptivité sociétale (lorsqu'il renvoie aux modes de réponses apportées aux problèmes sociétaux) et enfin les travaux sur les enjeux sociétaux auxquels l'entreprise est confrontée (lorsqu'il propose une liste de domaines dans lesquels la RSE peut être exercée)<sup>164</sup>.
- Dans la lignée des travaux de Carroll, Wood (1991) considère que la performance sociétale est « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ». Par sa définition, Wood rend un peu plus opérationnel le concept PSE décrit par Carroll<sup>165</sup>. Mais, un autre chercheur Clarkson (1995) s'appuie sur le constat plus pragmatique de la difficulté à utiliser les définitions précédentes pour appréhender la PSE et propose de retenir une démarche s'inspirant du fonctionnement effectif des entreprises. Ainsi<sup>166</sup>, en mobilisant le cadre de la théorie des parties prenantes pour modéliser la PSE, il la définit comme la capacité à gérer et à satisfaire les stakeholders (Gond, 2003). Toutes ces définitions mettent en évidence un effort de fédération des approches qui semblaient de plus en plus éloignées.

---

<sup>163</sup> Drucker Peter F. (1984), "The New Meaning of Corporate Social Responsibility." California Management Review, vol. 26, no. 2.

<sup>164</sup> Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Op cit , p 5. .

<sup>165</sup> Biefnot Yvon et Pesqueux Yvon (2002), op cit p 47.

<sup>166</sup> CAZAL Professeur à l'IAE de Lille (2006) , op cit p 3.

### 1-3-2-2- l'émergence de la performance globale de l'entreprise.

- Contrairement à la vision américaine de la responsabilité sociétale qui se résume à des actions philanthropiques étrangères aux activités économiques de l'entreprise, l'approche européenne a tendance à considérer que les actions philanthropiques n'entrent pas dans le champ de la RSE et que les actions qui en relèvent s'apprécient au regard des activités habituelles de l'entreprise (Capron, Quairel, 2007). En Europe, il n'y a pas de dissociation entre le métier de l'entreprise et les actions relevant de la responsabilité sociétale.
- 
- Pour définir précisément l'approche européenne de la RSE, il convient de se référer à la définition de la Commission européenne : « La RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Livre vert, juillet 2001, p.8). La Commission qualifie les entreprises de socialement responsables lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires .
- En Europe, la RSE s'inscrit dans un contexte politique en vue de généraliser et décliner les principes du développement durable dans les entreprises européennes. Pour favoriser l'application de ces principes, en juin 2001, le Conseil européen de Göteborg réoriente la stratégie de Lisbonne vers le développement durable et inscrit la RSE au premier rang des préoccupations.
- Le Conseil européen de Göteborg des 15 et 16 juin 2001 a ajouté une dimension environnementale à ces objectifs. Ce Conseil a élargi les objectifs de la stratégie de Lisbonne à l'environnement et au développement durable. Il s'agit « d'examiner de manière coordonnée les conséquences économiques, sociales et environnementales de toutes les politiques et d'en tenir compte dans les processus de décision »<sup>167</sup>.
- Priorités politiques. En juillet 2001, un livre vert de la Commission européenne aborde le sujet de la responsabilité sociétale pour les entreprises. Le 22 mars 2006, la Commission lance l' « Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises » qui a pour objectif d'encourager « la généralisation de la RSE parmi les entreprises européennes ainsi qu'à accroître le soutien à la RSE et sa reconnaissance en tant que contribution au développement durable et à la stratégie pour la croissance et l'emploi ». Après les sommets de la Terre à Rio (1992) et Johannesburg (2002), la Commission encourage tous les pays de l'Union européenne à se doter d'une stratégie nationale de développement durable. La France a adopté sa stratégie le 3 juin 2003.
- L'approche européenne de la RSE permet de rendre plus opérationnelle la notion de développement durable pour les entreprises. Ces deux concepts sont de niveaux différents. Tandis que le développement durable, concept macroéconomique , interpelle les entreprises dans leurs finalités, dans la conception de leurs organisations, en leur fournissant les principes qui conditionnent leurs activités économiques, la responsabilité

---

<sup>167</sup> Livre vert. , Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises.

sociétale constitue les modalités de réponse des entreprises aux interpellations sociétales au niveau microéconomique (Capron, Quairel, 2007).

- Aujourd'hui, dans les entreprises, la responsabilité sociétale « au sens pratique du terme, se trouve concrétisée au travers du concept "Triple Bottom Line" : prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale. » (Pesqueux, 2002, p. 157)<sup>168</sup>.
- Ce concept « traduit la prise en compte, à l'échelle de l'entreprise, des trois dimensions du développement durable » (Baret, 2006, p.2).
- Le développement durable dans les entreprises est souvent représenté par un triangle pour mettre en évidence les trois objectifs poursuivis : l'un est économique (création de richesses pour tous à travers des modes de production et de consommations durables), l'autre est écologique (conservation et gestion des ressources) et le troisième est social (équité et participation de tous les groupes sociaux).
- Le principe du développement durable est d'équilibrer ces trois dimensions pour éviter que la poursuite d'un objectif se fasse au détriment des deux autres. C'est dans ce contexte qu'émerge la notion de **performance globale**<sup>169</sup>. Les travaux précurseurs dans ce domaine remontent, en 1997, au groupe de travail du Commissariat Général du Plan (Capron et Quairel, 2005), dans lesquels Marcel Lepetit définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ».
- Cette performance se définit par des indicateurs multi-critères et multi-acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique.
- Désormais, les rapports que les entreprises entretiennent, non seulement avec leur environnement naturel mais aussi avec leur environnement sociétal, doivent être pris en compte et évalués (p. 81)<sup>170</sup>. Dans la littérature managériale actuelle, la performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en oeuvre par les entreprises du concept de développement durable (Capron et Quairel, 2005). Cette performance globale des entreprises (PGE) se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006, p. 2 ; Reynaud, 2003, p.10) ou se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » (Germain, Trébucq, 2004)<sup>171</sup>.

---

<sup>168</sup> Olfa ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA,(2009) , op cit , p 31.

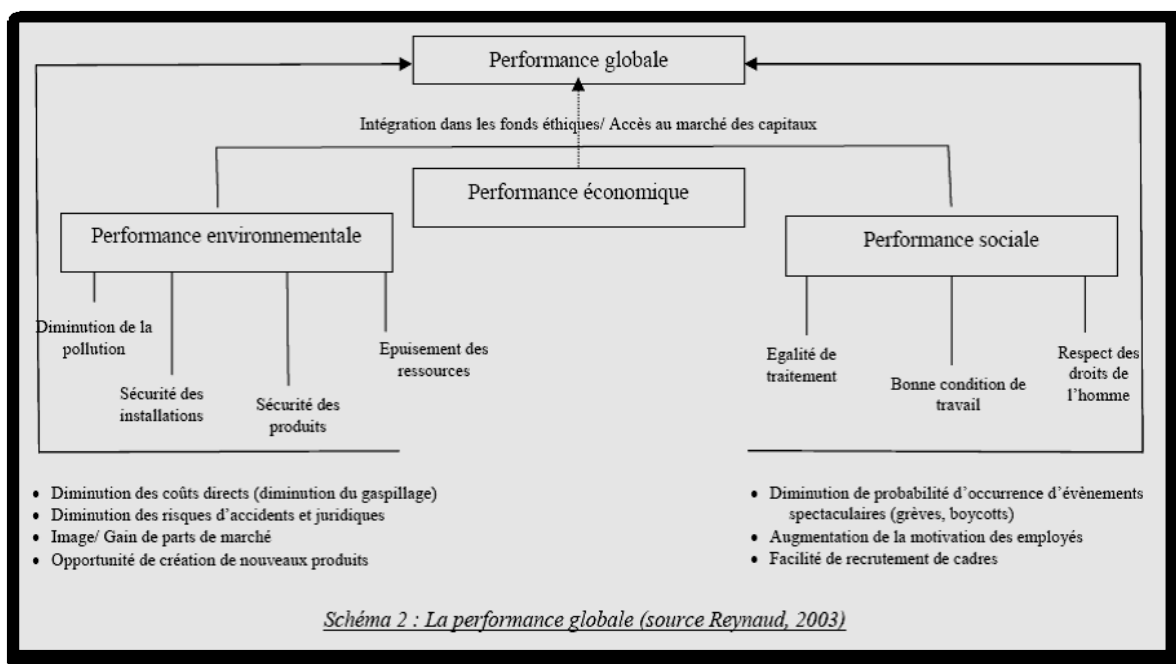
<sup>169</sup> . Biefnot Yvon et Pesqueux Yvon (2002), L'Ethique des affaires, Editions d'Organisation, Paris p 23..

<sup>170</sup> Gendron C., Lapointe A. & Turcotte M.-F.. Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée.

**Relations industrielles**, , version 1 - 30 Jun 2008.

<sup>171</sup> .- Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), op cit p 14..

**Figure 14 : La performance globale de l'entreprise .**



Source : Reynaud, 2003). : La performance globale ..

- La PGE renvoie à « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique... cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes » (Capron et Quairel, 2005, p.7).
- Ces auteurs semblent définir la PGE de la même façon<sup>172</sup>. Aussi , nous retiendrons son interprétation la plus fréquente (qui consiste à désigner un équilibre entre les différentes dimensions du développement durable ou entre les parties prenantes) car son opérationnalisation est plus facile à mettre en oeuvre. Ainsi, la PGE sera définie tout au long de cette étude comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ». A présent que la performance globale est définie, la difficulté est de pouvoir la mesurer<sup>173</sup>. Les dispositifs d'évaluation utilisés par les entreprises, à l'heure actuelle, ne permettent pas d'intégrer, de manière équilibrée, aux dimensions économiques et financières traditionnelles, des dimensions environnementales, sociales et de couvrir un périmètre d'impacts plus large (Capron, Quairel, 2005). Les outils existants évaluent les performances de manière séparée ou mesurent au mieux le croisement de deux performances.

<sup>172</sup> Olfa ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009), op cit ; p 13.

<sup>173</sup> Duong Q-L., et Demontrond R., « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, Editions Université de Paris Nanterre, 2003.

## **Section 2 : Les Mesures de la performance globale de l'entreprise.**

- La performance globale est multidimensionnelle. Elle résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises. En raison de sa complexité, aucune entreprise n'est parvenue à mesurer, ni le degré d'intégration des trois dimensions du développement durable, ni son retour sur investissement. Pour le moment, les entreprises se contentent de mesurer cette performance à partir d'outils déjà existants. Nous examinerons dans un premier temps les outils actuels d'évaluation de la performance globale, puis nous verrons de quelle manière approcher la mesure globale de la performance.

### **2-1- Les outils de mesure de la performance actuellement disponibles.**

- Il existe une pluralité d'outils de mesure des progrès d'une entreprise vers le développement durable. Mais, ils ne traitent pas tous des trois problématiques du développement durable. Dans notre étude, nous retiendrons uniquement les outils qui fournissent le mieux une vision globale de la performance car ceux-ci couvrent les trois dimensions du développement durable même si celles-ci sont encore séparées. Ainsi, les approches de la comptabilité environnementale (Christophe, 1995) ou sociale (Capron, 2000).
- ne seront pas abordées car elles s'intéressent uniquement à l'un des volets de la performance globale. De même, les différentes initiatives en matière de reporting social (le bilan social), de normalisation environnementale (les normes ISO 14001, ...) et de normalisation sociale (les normes SA 8000, AA 1000) ne seront pas traitées.
- De même, les outils (le Guide SD 21000, la norme ISO 26000), qui proposent des lignes directrices pour la prise en compte des enjeux du développement durable ou de la responsabilité sociétale dans la stratégie et le management de l'entreprise, ne feront pas l'objet de notre étude car ceux-ci définissent des enjeux mais ne mesurent pas les résultats obtenus<sup>174</sup>. Par ailleurs, les méthodes économiques d'évaluation monétaire de la performance globale ne seront pas abordées car elles sont complexes à mettre en oeuvre. Ces méthodes font déjà l'objet de récentes recherches (cf. travaux de Baret, 2006, 2005). En définitive, seuls les outils qui traitent de la dimension globale de la performance seront présentés : le Balanced Scorecard (dans sa version actualisée à la RSE), le Triple Bottom Line reporting et le reporting GRI.

#### **2-1-1- Les évolutions du Balanced Scorecard (BSC).**

- Le Balanced Scorecard, encore appelé tableau de bord prospectif, est issu des travaux des consultants américains R. Kaplan et D. Norton. Né au début des années 90 aux Etats-Unis, le Balanced Scorecard est devenu dans les dix dernières années qui ont suivies sa création un outil de plus en plus diffusé dans les entreprises, souvent mis en place avec l'appui de sociétés de conseil. Présenté initialement par ses concepteurs comme un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance, le BSC est une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et

---

<sup>174</sup> Duong Q-L., et Demontrond R., « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, Editions Université de Paris Nanterre, 2003.



l'apprentissage organisationnel. Une des nouveautés du BSC a été de mettre en avant l'importance des indicateurs non-financiers (Berland, 2007).

- Cependant, on lui reproche de créer une hiérarchie entre les quatre axes et de subordonner les trois autres axes à l'axe financier : la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel ne constituent que les moyens pour atteindre les objectifs financiers (satisfaction des actionnaires).
- Ainsi les compétences humaines (dans l'axe apprentissage organisationnel) permettent d'améliorer la productivité et la qualité des services (des processus internes), qui à leur tour contribuent à la satisfaction des clients et servent en définitive les objectifs financiers de l'entreprise. Le Balanced Scorecard dans son acception initiale reste encore un outil très orienté vers le résultat économique et financier et ne peut pas être considéré comme un outil d'évaluation de la performance globale<sup>175</sup>.
- De nombreux auteurs ont proposé d'adapter le BSC afin qu'il puisse mesurer la performance globale. Pendant que Hockerts (2001) propose l'élaboration d'un Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), extension du BSC initial mais composé en partie d'indicateurs mesurant la performance environnementale et sociale des entreprises, Kaplan et Norton (2001) considèrent que la capacité de l'entreprise à devenir citoyenne fait partie intégrante de la mesure de la performance relevant de l'axe processus internes. Ils suggèrent également d'étendre l'axe clients à tous les partenaires de l'entreprise.
- Un autre auteur, Bieker (2002) propose d'ajouter un cinquième axe (axe sociétal) aux quatre axes existants dans le Balanced Scorecard. Par contre, il n'apporte pas de précisions quant à l'architecture d'ensemble du système de mesure de la performance (Germain, Trébucq, 2004). A côté du SBSC, Supizet (2002) suggère le concept de Total Balanced Scorecard (TBSC) dont le modèle repose sur une série de six relations causales entre les parties prenantes : les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité.
- Malgré les évolutions du BSC<sup>176</sup>, la mesure d'une performance intégrée reste très problématique. D'après Capron et Quairel (2005), le SBSC est un outil permettant de mettre en oeuvre des objectifs sociaux et environnementaux, « mais il consacre la dissociation de la mesure de la performance » .
- De plus, le modèle SBSC de Hockerts (2001) reste encore orienté vers les résultats financiers. « La performance sociétale est clairement subordonnée à la performance financière » (Germain, Trébucq, 2004, p. 40). Quant aux autres évolutions du BSC, le Balanced Scorecard selon Kaplan et Norton (2001) et le Total Balanced Scorecard de Supizet (2002), elles sont aussi sujettes à critiques. « Considérer qu'une organisation se comportant en entreprise citoyenne influencera favorablement sa valeur actionnariale, tel que le supposent Kaplan et Norton, constitue, pour le moins, une assertion restant à démontrer. » (Germain, Trébucq, 2004, p. 40).

---

<sup>175</sup> Gendron C., Lapointe A. & Turcotte M.-F.. Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. Relations industrielles, , version 1 - 30 Jun 2008. P 23.

<sup>176</sup> - CAZAL Professeur à l'IAE de Lille (2006), op cit , p 36.

- De même, « les relations entre les parties prenantes évoquées par Supizet (2002) dans le cadre du Total Balanced Scorecard, demeurent sujettes à caution car d’autres travaux montrent, en effet, que les entreprises les plus attentives à leurs clients et à leurs fournisseurs encourent des pertes financières plus importantes, notamment en période de récession. » (Germain, Trébucq, 2004, p. 40). Par ailleurs, l’adaptation du BSC au domaine de la RSE n’a pas vraiment changé les habitudes des dirigeants. Comme le montre l’étude de Lingle and Schiemann (1996)<sup>177</sup>, le poids des indicateurs financiers reste très important et les indicateurs relatifs aux domaines de la RSE sont jugés peu crédibles par les dirigeants (cf. tableau 2).

**Tableau 01 : Le poids des indicateurs financiers et RSE (source, Berland 2007)**

En %	Indicateurs financiers	Satisfaction clients	Indicateurs sur les opérations	Indicateurs sur la performance du personnel	Communauté et environnement	Innovation et changement
Est-ce une information importante ?	82	85	79	67	53	52
Avez-vous confiance dans les informations fournies ?	61	29	41	16	25	16
La mesure est-elle clairement définie ?	92	48	68	17	25	13
La mesure est-elle utilisée dans les revues de management ?	98	76	82	57	44	33
La mesure sert-elle à gérer le changement ?	80	48	62	29	9	23
La mesure sert-elle à calculer des bonus ?	94	37	54	20	6	12

Source : Berland (2007) ; Le poids des indicateurs financiers et RSE.

### 2-1-2- Triple Bottom Line reporting (TBL).

La Triple Bottom Line, notion développée par John Elkington (co-fondateur de Sustainability, cabinet de conseil britannique spécialisé en RSE) et rendue populaire dans son livre « Cannibals with Forks » (1997)<sup>178</sup>, prend en compte le résultat financier, mais également le bilan social et environnemental de l'entreprise. Le terme est une allusion à la Bottom Line (la dernière ligne du bilan), c'est-à-dire au résultat net.

- La Triple Bottom Line fait aussi référence aux trois « p » de population, planète et prospérité. Elle est assimilée au « triple P » depuis la publication du rapport « People, Planet and Profit » de la société Shell. En 1995, la société Shell, accusée d'un manque de transparence sur ses activités au Nigeria, décide de publier un Triple Bottom Line

<sup>177</sup> Olfà ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009), op cit , , p 19.

<sup>178</sup> Gendron C., Lapointe A. & Turcotte M.-F. 2004. Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. Relations industrielles, Jun 2008. p 12.

reporting relatant ses actions en faveur d'un développement durable et les objectifs fixés dans le futur<sup>179</sup>.

Aujourd'hui, le rapport de Shell fait autorité en la matière au point que son intitulé « People, Planet and Profit » est devenu synonyme de Triple Bottom Line reporting (Mahieu, 2002).

- La Triple Bottom Line (ou encore triple bilan) est l'approche anglo-saxonne de la mesure de la performance globale. Elle défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique<sup>180</sup>, à la qualité de l'environnement et au capital social. Dans son acception la plus étroite, cette notion est un cadre de travail permettant de mesurer et de rapporter les résultats d'une organisation selon des paramètres économiques, sociaux et environnementaux. Dans son acception la plus large, le terme fait référence à l'ensemble des valeurs, des points et des processus qu'une entreprise doit observer pour minimiser tout dommage provenant de son activité et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique. Cela implique un but clair de l'entreprise et la prise en compte des besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, employés, partenaires commerciaux, gouvernements, communautés locales et le public).
- Cependant, la TBL comme le BSC n'échappe pas à la vision segmentée de la performance globale. En effet, dans la pratique, la TBL reste encore un bilan segmenté en trois parties (économique, social, environnemental) établies de manière séparée, pour être ensuite compilées sans tenir compte des corrélations existant entre-elles. Les trois dimensions du développement durable sont compilées dans la Triple Bottom Line sans un schéma de causalité. Il manque une notion d'intégration, qui est très importante selon Dubigeon (2002) car elle exprime la relation existant entre la performance de l'entreprise et le bilan global pour la société<sup>181</sup>.

### **2-1-3- Global reporting initiative GRI.**

- La Global Reporting Initiative (GRI), incontestablement le standard de reporting le plus avancé en matière de développement durable, fournit une approche englobant les différentes dimensions du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Créé en 1997 par la collaboration entre le Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement), la GRI réunit des ONG, des cabinets de conseil et d'audit, des académies, des associations de consommateurs et bien sûr, des entreprises. Les indicateurs de performance de la GRI sont classés selon les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale.
- Les indicateurs économiques mesurent les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, fournisseurs de capitaux, secteur public) et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial. Quant aux indicateurs environnementaux, ils évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non, notamment les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau. -

---

<sup>179</sup> Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), Le développement durable, Repères pratiques, Nathan, Paris. P 12.

<sup>180</sup> Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable p 19.

<sup>181</sup> Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian ; op cit p 21.

- Ces indicateurs sont d'application générale (valables pour toutes les entreprises) ou spécifiques à une entreprise ou à un secteur. Ainsi, une entreprise chimique insistera plus sur ses émissions polluantes, CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub>, SO<sub>2</sub>,... ou ses consommations d'énergie, alors qu'une banque s'attachera davantage à calculer ses impacts indirects : matières consommées, jetées ou recyclées (papier, canettes, gobelets, cartouches d'encre,...), sa politique d'achat vert (hôtels responsables, type de papier, commerce équitable,...)<sup>182</sup>.
- Enfin, les indicateurs sociaux mesurent les impacts d'une organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère. Même si ceux-ci, font l'objet d'un faible consensus en raison des différences culturelles, de l'étendue et de la diversité des impacts possibles, la GRI propose d'indiquer les informations concernant le personnel, les clients, la population locale, la chaîne d'approvisionnement, les partenaires commerciaux, le respect du droit du travail dans l'entreprise et chez les fournisseurs, les droits de l'homme, etc.
- Malgré les avancées importantes dans la définition de ses indicateurs, la GRI n'échappe pas aux critiques. Dans la littérature managériale, on note un consensus sur le fait que le développement durable ne puisse plus se mesurer uniquement par la réduction de ses impacts aux trois dimensions de la performance mais également par l'interaction entre ces impacts.
- Selon Dubigeon (2002), celle-ci « compte davantage que ces impacts pris isolément » (p. 104). Pour Stephany (2003), « la véritable valeur ajoutée du développement durable tient à la gestion des interactions entre les trois piliers » (p.154). Alors, on reproche à la GRI l'absence d'une performance intégrée mesurant les interactions entre les différentes performances, critique qu'elle accepte puisqu'elle reconnaît que : « restreindre les indicateurs de performance à ces trois catégories peut ne pas suffire à saisir la totalité de la performance d'une organisation...<sup>183</sup>

Par conséquent, outre les dimensions économique, environnementale et sociale, un quatrième axe doit être pris en compte : la performance intégrée » (Lignes directrices, 2002, p.44)<sup>184</sup>. Elle poursuit en encourageant « les organisations à élaborer, en consultation avec les parties prenantes, une liste appropriée d'indicateurs de performance intégrée devant figurer dans leurs rapports » .

- Elle fournit néanmoins quelques pistes sur la création d'**indicateurs intégrés** : « les mesures de performance intégrée sont généralement de deux types, les indicateurs systémiques et les indicateurs croisés » . Les indicateurs systémiques permettent de comprendre dans quelle mesure la performance d'une entreprise peut influencer celle d'un système plus large. Par exemple, le nombre total d'accidents du travail d'une entreprise rapportée à son secteur d'activité nous renseigne sur sa performance par rapport à un système plus global. Les indicateurs croisés relient sous la forme d'un ratio plusieurs dimensions de la performance globale, par exemple, les quantités de déchets recyclés par unité de produit vendu.

---

<sup>182</sup> Gendron C., Lapointe A. & Turcotte M.-F. 2004. Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. **Relations industrielles**, Jun 2008. p 18.

<sup>183</sup> J. Ernult et A. Ashta, Cahiers du CEREN 21 (2007), Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives .p 21.

<sup>184</sup> Gendron C., Lapointe A. & Turcotte M.-F. 2004. Responsabilité , op cit p 12.

- Mais pour le moment, l'élaboration d'indicateurs intégrés capables de rendre compte de la performance globale de l'entreprise se heurte à des obstacles techniques et culturels. Les indicateurs croisés [ou indicateurs de contribution (Stéphany, 2003) ou indicateurs transverses (Dubigeon, 2002)] se limitent à deux dimensions, il n'existe pas encore de croisement entre les trois dimensions de la performance. Aujourd'hui, la contribution du social ou de l'environnement à la dimension économique fait l'objet de mesure par le biais des ratios de productivité : socio-efficacité (ex. chiffre d'affaires par employé) et éco-efficacité (ex. quantité d'émissions par unité de vente).
- En revanche, les contributions du social à l'environnement ou l'inverse ne sont pas mesurées. En ce qui concerne les indicateurs systémiques<sup>185</sup>, ils sont principalement élaborés au niveau macroéconomique (ex. Indicateur de Développement Humain) et quasi inexistant au niveau des entreprises. Car techniquement l'assemblage des données hétérogènes (émissions de CO2, pourcentage des personnes handicapées dans les effectifs, nombre d'heures de formation, montant des donations aux collectivités...) est impossible. Par ailleurs, les différences d'activité, de contexte législatif et culturel rendent l'agrégation des informations difficile. Ce constat est confirmé par les propos d'un responsable développement durable d'une entreprise du secteur de la distribution : « Notre groupe a mis en place des indicateurs de performance en matière de développement durable, mais ceux-ci ne permettent pas de réaliser des comparaisons fiables avec d'autres secteurs d'activités.
- Le problème s'accroît au niveau international avec les barrières culturelles, les différences de législation, les difficultés à définir une méthode de calcul commune à toutes les filiales dans le monde. ».
- Aucun des outils de mesure, que nous venons de vous présenter, ne permet d'intégrer les trois dimensions du développement durable et de fournir la mesure d'une performance globale. Ces trois instruments de mesure (BSC, TBL, GRI) font face à un obstacle : celui de l'intégration des performances sociale, environnementale et économique. Leurs propositions de mesure apportent une vision segmentée (TBL, BSC) et/ou partielle de la performance (duale pour la GRI).
- Pour Capron et Quairel (2005, p.20), cette utopie serait même mobilisatrice car elle est susceptible de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable. Et le seul moyen de maintenir le mythe d'une performance globale est une dissociation proactive : « la dissociation des mesures de performances assure, au niveau global, une conformité symbolique aux attentes des diverses parties prenantes » C'est également « la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels » .
- Mais rappelons que les outils présentés, comme la plupart des outils de la RSE, sont conçus à partir de l'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes (selon Freeman). Dans cette approche<sup>186</sup>, les attentes des parties prenantes servent de base aux critères d'évaluation de la performance globale. Or, dans la réalité, les parties prenantes ne sont pas toutes égales :

---

<sup>185</sup> Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). op cit p 22.

<sup>186</sup> J. Ernult et A. Ashta , op cit , p 12. .

- Certaines sont considérées comme prioritaires par les dirigeants parce qu'elles possèdent une influence légitime sur l'entreprise et que leurs attentes sont urgentes. Dans ce contexte, lorsque les différentes parties prenantes ont des attentes conflictuelles (pour celles qui sont représentées), les dirigeants classent ces attentes en fonction de l'influence (ou du pouvoir) qu'une partie prenante peut exercer sur l'entreprise<sup>187</sup>, de la légitimité de la relation entre la partie prenante et l'entreprise, et de l'urgence de la situation de la partie prenante pour l'entreprise<sup>188</sup>.
- Ainsi, la réponse aux attentes d'une partie prenante se fera au détriment des autres, ce qui rend difficile l'obtention d'une performance globale pour tous les acteurs. La théorie des parties prenantes ne semble pas adaptée pour définir une mesure globale de la performance. Il convient alors d'inventer une nouvelle mesure permettant d'obtenir un accord commun entre les dirigeants des entreprises et leurs parties prenantes. Mais cette mesure, pour qu'elle soit efficace, doit être co-construite avec les différents acteurs selon un processus de compromis mutuel.

## **2-2- Vers une mesure globale de la performance : une approche conventionnaliste.**

Après avoir parcouru la littérature sur l'apport de la théorie des conventions à la Compréhension de la responsabilité sociétale (Gomez, 1997 ; Labelle, 2006 ; Persais, 2006 ; Capron et Quairel, 2007), on peut se demander si la mesure de la performance globale ne relève pas d'une convention sociale co-construite et négociée entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes. Cette nouvelle mesure nécessiterait un compromis mutuel entre les acteurs.

Dans cette partie, nous cherchons à montrer le caractère conventionnel de la mesure de la performance globale. Mais auparavant, il convient de définir ce qu'est une convention.

On reproche souvent à la théorie des parties prenantes de ne pas prendre en compte les intérêts des parties trop faibles pour être représentées.

- Le courant conventionnaliste est né dans les années 1970 aux Etats-Unis<sup>189</sup> et en France dans la seconde moitié des années 1980. Les premières recherches qui ont contribué au développement de ce courant sont l'oeuvre des économistes. Ils remettaient en cause l'hypothèse libérale classique selon laquelle les calculs privés des individus (clients, fournisseurs, salariés, actionnaires, etc.) suffisaient à expliquer toute réalité sociale par le simple jeu des marchés.
- En dehors, du domaine économique, la théorie des conventions s'applique aussi aux disciplines de gestion. Pour Gomez (1997), cette théorie pourrait constituer une importante avancée conceptuelle en redéfinissant la notion de performance en sciences de gestion. Une logique conventionnelle, fondée sur la conviction des acteurs, précise les efforts à réaliser, les implications, le rôle de chacun, ce qui est considéré comme sur ou sous-productif, etc<sup>190</sup>.
- Toujours, selon l'auteur (1997, p.105), la littérature conventionnaliste établit l'existence d'une convention si la définition suivante est vérifiée :

<sup>187</sup> Bong V., «Engagement social et visions partenariales de la moyenne entreprise», Revue Management et Avenir, n°11, p. 203-214, 2006.

<sup>188</sup> J. Ernult et A. Ashta, op cit p 14.

<sup>189</sup> - CAZAL Professeur à l'IAE de Lille (2006), op cit p 11.

<sup>190</sup> J. Ernult et A. Ashta, Cahiers du CEREN 21 (2007), Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives, p 17.

□ Une convention apparaît dans une situation *d'incertitude* dans laquelle l'utilité pour un agent est indéterminée en dehors de l'anticipation de l'utilité des autres agents de la population.

□ Une convention est une *régularité*. Elle propose une résolution systématique à des problèmes indécidables par des calculs isolés. Elle procure une règle de justification, qui évite le calcul et lui donne du sens lorsqu'il a lieu.

□ Une convention est une *conviction partagée*. Cinq critères, dits « conditions de Lewis », permettent de le vérifier :

- chacun se conforme à la convention.
  - chacun anticipe que tout le monde s'y conforme.
  - chacun préfère une conformité générale à moins que générale.
  - il existe au moins une autre régularité alternative.
  - ces quatre premières conditions sont (Savoir commun).
- Confrontons à présent le concept de performance globale à cette définition des conventions. La performance globale apparaît dans une *situation d'incertitude* dans laquelle elle ne prend sens dans l'entreprise qu'à condition que tous les acteurs adhèrent de la même manière aux principes du développement durable. Dans ce cas, une décision prise par une partie prenante (les actionnaires) n'aura de sens que si cette décision est considérée comme normale par les autres parties prenantes de l'entreprise (les salariés, clients, fournisseurs...).<sup>191</sup>

En situation d'incertitude, la performance globale apparaît comme *une régularité*, elle permet de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable et de converger les intérêts individuels vers un intérêt commun à long terme. Par ce biais, elle rend les comportements des acteurs identiques, mimétiques.

La performance globale répond aussi aux *cinq « conditions de Lewis »* puisque par définition, elle implique un compromis entre les trois dimensions du développement durable et que sa mise en place nécessite la participation de tous les acteurs en cause.

De plus, « chaque acteur anticipe que tout le monde s'y conforme sinon les efforts produits par chacun sont réduits à néant et chacun préfère une conformité générale car l'intérêt de se comporter de la même manière est supérieur à celui qui résulte d'un comportement anarchique » (Persais, 2006). Par ailleurs, il existe une régularité alternative, par exemple, celle qui consiste à ne tenir compte que de la performance financière et d'exclure les autres performances. Les quatre conditions que nous venons de citer relèvent<sup>192</sup>.

Pour mieux comprendre l'origine de ce courant, voir l'article de Gomez : *Economie des conventions et sciences de gestion*, 1997. s'un savoir commun, sans quoi, il existerait un décalage entre le discours affiché par l'entreprise et les pratiques mises en oeuvre.

La performance globale semble pouvoir s'assimiler à une convention entre l'entreprise et les parties prenantes. En s'inscrivant dans un processus social de conviction généralisée sur les objectifs à atteindre (Gomez, 1997), la performance globale peut alors être décrite comme une convention dans laquelle sa mesure résulterait d'une co-construction des règles et des individus qui y souscrivent. Les règles définissant cette mesure doivent être construites et partagées par tous les acteurs. Mais cette convention ne sera applicable à condition que chaque dimension de la performance globale soit le résultat d'un compromis négocié. Pour Labelle (2006) : « ce compromis n'est pas un accord obtenu par des concessions réciproques, selon la définition du Petit Larousse, mais un accommodement

---

<sup>191</sup>Joël Ernult, Arvind Ashta / Cahiers du CEREN 21(2007) p 38.

<sup>192</sup>J. Ernult et A. Ashta, Cahiers du CEREN 21 (2007), op cit p 22. .

entre des formes de généralités différentes qui pointent vers de possibles dépassements de leurs contradictions (Boltanski et Thévenot, 1991) ».

Mais, qui seront les garants de la construction de cette convention ? Labelle (2006) propose que les gestionnaires soient au coeur du dispositif. Ceux-ci auraient pour rôle de négocier une convention de performance globale qui assure une relation harmonieuse entre les acteurs<sup>193</sup>.

### **Conclusion :**

- Nous avons montrés les difficultés liées à la mesure de la performance globale, concept flou, présenté par de nombreux auteurs comme l'agrégation des performances économique, sociale et environnementale d'une entreprise. L'analyse des différents outils de mesure, utilisés par les entreprises pour appréhender leur performance, montre qu'aucun outil n'est capable de mesurer les interactions entre les différents segments de la performance. Pour le moment, les outils disponibles (le Balanced Scorecard dans sa version actualisée à la RSE, le Triple Bottom Line reporting) fournissent une vision segmentée de la performance globale en trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Ils mesurent ces dimensions de manière séparée pour ensuite les compiler sans tenir compte des corrélations existant entre elles.
- Dans le meilleur des cas, certains outils (les indicateurs croisés de la GRI) évaluent les interactions entre deux dimensions: économique/sociale ou économique/environnementale<sup>194</sup>.
- Mais, ils ne permettent pas d'intégrer de manière significative les trois dimensions de la performance globale. Cependant, il convient de rappeler, comme pour la performance financière, que le choix de ces indicateurs est un arbitrage politique. Ils doivent se construire au cours d'un processus concertatif et stratégique avec l'accord des dirigeants et la participation des parties prenantes de l'entreprise. Dans cette perspective, la performance globale peut être analysée comme une convention sociale co-construite et négociée entre les dirigeants de l'entreprise et ses différentes parties prenantes.

---

<sup>193</sup> Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Op cit , p 5. .

<sup>194</sup>Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Op cit , p 14. .



### **Section 3 : La problématique de l'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'instrumentation de gestion.**

#### **3-1- La relation entre responsabilité globale et performance économique des entreprises.**

- La responsabilité sociale de l'entreprise est actuellement l'objet de nombreux débats. Bowen (1953) a initié la notion de RSE en considérant que les intérêts de l'entreprise et ceux de la société devaient converger à terme. Friedman a vivement réagi (1970) considérant que : « La responsabilité sociale des entreprises est de faire du profit » et que toute autre attitude représentait un prélèvement indu sur la substance de l'entreprise, sur les revenus de ses actionnaires et un obstacle au bon fonctionnement du capitalisme.
- Ce point de vue fut repris par Drucker (1984) qui soutint que: « Faire du profit est socialement incompatible avec la responsabilité sociale de l'entreprise » qui a comme seule mission de créer du capital, permettant de faire des investissements et donc de générer des emplois futurs.
- Malgré cette opposition, plusieurs auteurs ont contribué à développer le concept de RSE. Carroll (1979), l'un des auteurs les plus connus du courant *Business and Society*, en a précisé les composantes : l'entreprise doit remplir d'abord ses responsabilités économiques (faire du profit) et légales (respecter les lois), assumer ensuite un comportement éthique (être loyale et respectueuse dans la vie des affaires) et tendre enfin vers des actions philanthropiques (être une entreprise citoyenne au service de la communauté).
- Wartick et Cochran (1985) ont analysé les politiques mises en oeuvre en matière de RSE. Wood (1991) a proposé un modèle reliant principes, mise en oeuvre et effets de la RSE. On peut considérer aujourd'hui, en reprenant la définition de Jones (1980), que : « La responsabilité sociale de l'entreprise est la notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers des acteurs sociaux autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales et réglementaires ».
- L'apport du discours sur la RSE est donc inversement proportionnel au développement des contraintes juridiques encadrant sur le terrain sociétal le fonctionnement des entreprises. La littérature très riche sur la question de la relation entre RSE et performance financière a été synthétisée par Preston et O'Bannon (1997) dans une typologie qui met en évidence les différents types de rapports possibles<sup>195</sup>:
- La performance financière peut déterminer la performance sociale de façon positive (distribution généreuse des surplus) ou négative (chasse rigoureuse à toute forme de *slack*) ; - La performance sociale peut agir sur la performance économique de façon positive (impact de l'effet de réputation sur les clients potentiels) ou négative (coûts des mesures sociales) ; En prolongeant ces deux visions de façon dynamique, on peut assister dans le temps à des synergies favorables (performances financière et sociale

---

<sup>195</sup> Gendron C., Lapointe A. & Turcotte M.-F. 2004. Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. Relations industrielles, Jun 2008. p 23.

s'accroissant de façon conjointe) ou défavorables (performances financière et sociale décroissant de façon liée)<sup>196</sup>.

- Certains ont complété cette typologie en ajoutant l'hypothèse de neutralité entre ces deux types de performance (Gond, 2001) ou de relation plus complexe (Moore, 2001). Une synthèse de la littérature effectuée sur la base de 122 études réalisées entre 1971 et 2001 (Margolis et Walsh, 2003) donne des résultats ambigus : 51 études associent positivement performance sociale et performance financière, 7 montrent un lien négatif, 20 études sont mitigées et 27 indiquent qu'il n'y a pas de lien ! Une autre synthèse effectuée par Orlitsky, Schmidt et Rynes (2003) sous la forme de méta-analyse de la littérature, corrigée des artefacts statistiques, considère qu'il existe une relation positive entre RSE et performance financière avec de meilleurs résultats si on prend comme indicateurs de la performance financière les données comptables et financières plutôt que le cours boursier<sup>197</sup>.
- Toutefois l'existence d'une variance résiduelle élevée suggère que de nombreuses variables modératrices sont susceptibles d'intervenir dans cette interaction très largement indéterminée entre RSE et performance financière.
- Ceci amène les auteurs d'un article de synthèse sur cette question (Allouche et Laroche, 2005) à insister sur l'importance des recherches contextuelles à mettre en oeuvre :<sup>198</sup> « La recherche d'une explication globale du lien entre responsabilité sociale de l'entreprise et performance économique et financière de l'entreprise reste un objectif difficile voire impossible à atteindre. Le développement des connaissances passe par la reconnaissance et l'identification des multiples facteurs de contingence affectant l'interaction. »<sup>199</sup>. On peut compléter la recommandation en soulignant l'importance de l'étude des instruments de gestion mis en oeuvre dans l'entreprise socialement responsable.

### **3-2- La question centrale du contrôle de gestion.**

- Dans l'étude des rapports entre responsabilité globale et performance économique, l'instrumentation de gestion représente une porte d'entrée très peu exploitée alors que c'est la pierre de touche du débat. Comme le remarque Quairel (2006), alors que les dispositifs externes d'évaluation et de notations des entreprises en matière sociétale font l'objet de nombreuses publications, les systèmes internes de mesure des performances mis en oeuvre par les entreprises (dans le cadre du contrôle de gestion) pour accompagner le déploiement d'une stratégie de développement durable sont peu étudiés par la littérature académique. Les dispositifs internes<sup>200</sup> de mesure de la performance globale de l'entreprise sont apparemment de deux ordres. On peut effectuer l'intégration de manière comptable (en mesurant l'impact financier des coûts

---

<sup>196</sup> François MEYSSONNIER , Fana RASOLOFO-DISTLER ( 2008) op cit p 21.

<sup>197</sup> Olfa ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009), op cit , p 21.

<sup>198</sup> Ivana Rodić Rédigé , Philippe Braillard , ( 2007), Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen , Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes , France, p 98.

<sup>199</sup> Duong Q-L., et Demontrond R., « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, Editions Université de Paris Nanterre, 2003 p 45..

<sup>200</sup> Sandrine Rousseau , Nicolas Postel , ( 2010) , RSE et éthique d'entreprise : Revue M@n@gement Université des Sciences et Technologies de Lille Cedex . p 45.

ou investissements sociaux ou environnementaux) ou on peut rechercher une intégration par la construction d'un ensemble cohérent mais non homogène d'indicateurs (couvrant tout le champ de la responsabilité élargie de l'entreprise).

- Dans la première catégorie on trouve les approches en terme de comptabilité Environnementale (Christophe, 2000), de comptabilité sociale (Capron, 2000) ou même, plus ancienne, la méthode des coûts cachés (Savall, 1987) quand elle s'applique au domaine social ou environnemental. Dans la deuxième catégorie on trouve les contributions qui tournent autour du *Sustainability Balanced Scorecard* (Figge et alii, 2002, a ; Zingales et alii, 2004).
- Il est toutefois nécessaire de distinguer entre les différentes visions du *Balanced Scorecard*. Choffel et Meyssonier (2005) ont souligné que le *Balanced Scorecard* peut être soit le système central de pilotage de la performance financière (à la place ou en liaison avec les budgets), soit une représentation stratégique partagée (un simple outil d'information parmi d'autres).
- Dans le premier cas, dans une démarche de RSE, on introduit seulement les indicateurs sociaux et environnementaux dans les chaînes de causalité et on ne change pas la logique du *Balanced Scorecard* qui reste fondamentalement financière<sup>201</sup>.
- Dans le deuxième cas, pour mesurer la RSE, on introduit un cinquième axe sociétal à côté des quatre axes bien connus (apprentissage, process, clients, finance) ou bien on construit un outil de communication en matière de RSE à part sous la forme d'un *Sustainability Balanced Scorecard* autonome. Les différentes méthodes de mise en oeuvre de la RSE n'opposent donc pas les outils (outils comptables centrés sur le résultat versus *Balanced Scorecard* multidimensionnel) mais plutôt les modalités du contrôle (sur la base d'indicateurs articulés et à finalité ultime économique ou au contraire en se référant à des indicateurs dissociés sans volonté d'agrégation).
- L'étude détaillée de l'instrumentation de gestion mise en oeuvre concrètement dans les entreprises pourra éclairer sur la nature de la RSE<sup>202</sup>.
- Les démarches et outils RSE sont soit pris en compte dans le système de pilotage de l'entreprise (dans une relation dialectique avec la performance économique), soit traités de façon déconnectée (avec les risques qu'il s'agisse plus de discours que d'actions réelles). Le contrôle de gestion est, sous cet angle, un révélateur de l'effectivité de la RSE (réalité managériale ou communication institutionnelle ?) et de son rapport à la finalité économique (la RSE est-elle convergente ou contraignante par rapport à la recherche du profit ?).

---

<sup>201</sup> Duong Q-L., et Demontrond R., ( 2003 ) , op cit p 22..

<sup>202</sup> François Meyssonier , Fana Rasolofo – distler ( 2008 ) , Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique , le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat . *Cedex* . p 26.

### 3-3- Les modes d'opérationnalisation de la RSE.

- La notion de RSE a fait l'objet de nombreuses tentatives d'opérationnalisation. En reprenant la typologie des principaux modes de mesures de la responsabilité sociétale proposée Decock- Good (2001) on peut répartir les mesures en six grandes catégories :

**Tableau 02 : Les différents modes de mesure de la RSE l'analyse de contenu des rapports annuels.**

L'analyse de contenu des rapports annuels	Ces mesures sont fréquemment mobilisées dans les travaux de comptabilité s'efforçant de mesurer la dimension sociale du discours, le plus souvent dans le but d'en expliquer les déterminants (Igalens et Gond, 2003). L'analyse de rapport annuel constitue plus une mesure de « discours » social qu'une mesure de RSE à proprement parler (Ullman, 1985).
Les indices de pollution	L'un des indicateurs les plus utilisés est le « <i>Toxic Release Inventory</i> » (TRI). Le TRI ou l'Inventaire des rejets toxiques, mesure le taux de libération des déchets toxiques dans la terre, l'air ou l'eau (US Environmental Protection Agency, 1995 ; Jones, 1990 cités par Griffin et Mahon, 1997). Ces indicateurs sont en général produits par des organismes publics indépendants des entreprises, ce qui garantit une certaine objectivité (Igalens et Gond, 2003). Pour Griffin (1996 cité par Griffin et Mahon, 1997) et Logsdon (1995 cité par Griffin et Mahon, 1997) ces indices sont controversés puisqu'ils ne portent que sur une industrie bien spécifique ce qui les rend les mesures peu généralisables.
Les indicateurs de réputation	Les deux mesures les plus utilisées sont l'indicateur de réputation de Moskowitz (1972 cité par Griffin et Mahon, 1997) et l'indicateur du magazine « <i>Fortune</i> ». « <i>Fortune</i> » est une base de données qui fournit annuellement un classement <sup>1</sup> des dix meilleures firmes

Source : François Meyssonier , Fana Rasolofo – distler ( 2008 ) , Le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique , le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat . *Cedex* . p 26.

- **contenu des rapports annuels.**

Ces mesures sont fréquemment mobilisées dans les travaux de comptabilité s'efforçant de mesurer la dimension sociale du discours, le plus souvent dans le but d'en expliquer les déterminants (Igalens et Gond, 2003). L'analyse de rapport annuel constitue plus une mesure de « discours » social qu'une mesure de RSE à proprement parler (Ullman, 1985)<sup>203</sup>.

- **Les indices de pollution.**

L'un des indicateurs les plus utilisés est le « *Toxic Release Inventory* » (TRI). Le TRI ou l'Inventaire des rejets toxiques, mesure le taux de libération des déchets toxiques dans la terre, l'air ou l'eau (US Environmental Protection Agency, 1995 ; Jones, 1990 cités par Griffin et Mahon, 1997).

Ces indicateurs sont en général produits par des organismes publics indépendants des entreprises, ce qui garantit une certaine objectivité (Igalens et Gond, 2003). Pour Griffin (1996 cité par Griffin et Mahon, 1997) et Logsdon (1995 cité par Griffin et Mahon, 1997)

<sup>203</sup> Duong Q-L., et Demontrond R., idem , p 45..

ces indices sont controversés puisqu'ils ne portent que sur une industrie bien spécifique ce qui les rend les mesures peu généralisables.

- **Les indicateurs de réputation.**

- Les deux mesures les plus utilisées sont l'indicateur de réputation de Moskowitz (1972 cité par Griffin et Mahon, 1997) et l'indicateur du magazine « *Fortune* ». « *Fortune* » est une base de données qui fournit annuellement un classement<sup>1</sup> des dix meilleures firmes .
- Ce classement se fait éventuellement sur la base de huit attributs de réputation (la qualité de management, qualité des produits et services, l'innovation, valeur de l'investissement à long terme, la « *financial soundness* », appartenant à la même industrie Les mesures de la RSE proposées par « *Fortune* » font ainsi figure de référence incontournable dans la littérature empirique anglo-saxonne..
- Bien qu'elle fournisse des indicateurs de performance sociétale regroupant de nombreux aspects de la RSE, les mesures issues de « *Fortune* » sont jugées ambiguës et à caractère perceptuel (Griffin et Mahon, 1997).

- **Les données produites par les organismes de mesures .**

Elle renvoie aux données produites par des agences spécialisées dans l'évaluation du comportement socialement responsable de l'entreprise , mais il intègre entre autre des responsabilités envers la communauté internationale.

- La seule limite de cet indice provient du fait qu'il ne prend pas en considération le poids relatif à chaque dimension dans la formation de la RSE ainsi que son caractère perceptuel (Waddock et Graves, 1994 ; Griffen et Mahon, 1997).

- **Les mesures fondées sur les activités philanthropiques et les Contributions charitables.**

Ces mesures portent sur la contribution ou les donations qu'accordent les entreprises aux charités, elles sont calculées moyennant un indice de générosité obtenu en faisant un recensement des firmes les plus généreuses, par la suite, des comparaisons entre firmes auront lieu pour ressortir cet indice (Griffen et Mahon, 1997). Cet indice est peu ancré dans la littérature.

Ces cinq catégories de mesures sont les plus couramment empruntées par les chercheurs anglo-saxons<sup>204</sup>. L'appréhension de la RSE repose, dans la majorité des cas, sur des indicateurs prescrits par des organismes dont la finalité consiste à éclaircir l'image sociale des entreprises aux yeux d'investisseurs. Dès lors, ces indicateurs en tant que tel, ne peuvent pas être mobilisés pour mesurer la RSE puisqu'ils ne disposent d'aucun soubassement théorique capable de fonder la mesure préconisée (Preston et O'Bannon, 1997). De plus, ces indicateurs n'obéissent pas à une logique statistique cohérente en matière de fiabilité et de validité (Allouche et Laroche, 2005). Ullmann (1985) souligne l'existence d'ambiguïtés qui entourent les tentatives de développement d'une mesure valide de la RSE.

Néanmoins, il existe une lignée de mesures qui sont à la fois plus ancrées dans la littérature et théoriquement fondées: ce sont les mesures perceptuelles issues d'enquêtes par questionnaire.

- Ces mesures se proposent d'opérationnaliser directement les quatre dimensions du modèle de Carroll (1979) en générant des items inhérents à chaque dimension. L'une des premières tentatives de développement d'échelle de mesure allant dans ce sens est celle d'Aupperle et al.<sup>205</sup>, (1985) qui ont proposé une échelle mesurant l'orientation des dirigeants envers la responsabilité sociétale composée d'items à choix forcé.

---

<sup>204</sup> Olfa ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009), op cit , . p 26.

<sup>205</sup> Duong Q-L., et Demontrond R., « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, Editions Université de Paris Nanterre, 2003p 48..

capacité à acquérir et à développer un personnel qualifié, utilisation efficace de l'actif, responsabilité envers la communauté et l'environnement (Fortune, 1994 : 58 cité par Griffin et Mahon 1997).

- Les travaux plus récents de Maignan et al., (1999), cherchant à développer des outils de mesure de la citoyenneté d'entreprise puisée dans la conception de Carroll (1979) et reprenant la logique de d'Aupperle et al., (1985), ont permis de fournir des résultats psychométriques plus satisfaisants.
- La mesure ainsi conçue est quadridimensionnelle <sup>206</sup>(Maignan et al., 1999). Par ailleurs, Maignan et Ferrell (2003) arrivent à montrer le caractère relativement « universel » de l'échelle de Maignan et al., (1999). Cette échelle, qui analyse les représentations que font les consommateurs des quatre responsabilités, a été testée et validée empiriquement dans trois contextes différents : Allemagne, France et les Etats Unis.

#### **3-4- Les modes de l'opérationnalisation de la performance financière.**

Les recherches empiriques font appel à deux grandes catégories de mesures pour approcher la performance financière : les mesures issues de la comptabilité ou « *Accounting-basedmeasures* » et/ou les mesures de nature boursière ou « *Market-based-measure* »<sup>207</sup>.

- En reprenant la logique du classement adoptée par Griffin et Mahon (1997), nous pouvons répartir les variables de mesure de performance financière en quatre catégories de variables (trois catégories relatives à la performance de nature comptable et une classe de performance boursière).

#### **Tableau 03 : Les différents modes de mesure de la performance financière.**

---

<sup>206</sup> Sandrine Rousseau , Nicolas Postel , ( 2010) , RSE et éthique d'entreprise : Revue M@n@gement Université des Sciences et Technologies de Lille Cedex ,p 15.

<sup>207</sup> François MEYSSONNIER , Fana RASOLOFO-DISTLER ( 2008) , op cit p 47.

	Catégorie	Variable	Auteurs
MESURES DE NATURE COMPTABLES	Utilisation de l'actif	Rendement des actifs	<i>McGuire et al., 1988 ; O'Neil, Saunders et McCarthey, 1989 ; Waddock et Graves, 1997 ; Pava et Krausz, 1996 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Graves et Waddock, 1999 ; Berman et al., 1999 ; Simpson et Kohers, 2002 ; Seifert, Morris et Barktkus, 2003.</i>
		Total des actifs	<i>McGuire et al., 1988 ; Griffin et Mahon, 1997.</i>
		Age des actifs	<i>Cochran et Wood, 1984 ; Griffin et Mahon, 1997.</i>
	Profitabilité	Rendement total	<i>Verschoor, 1998 ; Graves et Waddock, 1999.</i>
		Rendement des capitaux propres	<i>Bowman et Haire, 1975 ; Waddock et Graves, 1997 ; Pava et Krausz, 1996 ; Griffin et Mahon, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Verschoor, 1998 ; Balabanis, Hugh et Jonathan, 1998 ; Moore, 2001 ; Ruf et al., 2001 ; Seifert, Morris et Barktkus 2003</i>
		Rendement sur les ventes	<i>Waddock et Graves 1997 ; McGuire et al., 1988 ; Griffin et Mahon, 1997, Preston et O'Bannon, 1997 ; Graves et Waddock, 1999 ; Stanwick et Stanwick, 1998 ; Ruf et al., 2001 ; Seifert, Morris et Barktkus, 2003</i>
		Rendement sur investissement	<i>Preston et O'Bannon, 1997</i>

MESURES BOURSIERES	Croissance	Profit	<i>Verschoor, 1998 ; Stanwick et Stanwick, 1998</i>
		Marge nette	<i>Verschoor, 1998</i>
		Croissance des ventes /chiffre d'affaire	<i>McGuire et al., 1988 ; Verschoor, 1998 ; Moore, 2001 ; Ruf et al., 2001</i>
		Croissance des actifs	<i>McGuire et al., 1988</i>
	Mesures liées au marché	Rendement total pour les actionnaires	<i>McGuire et al., 1988 ; Seifert, Morris et Barktkus, 2003,2004 ; Alexander et Bchholz, 1978</i>
		Variation du cours des actions	<i>Vance, 1975</i>
		Alpha	<i>McGuire et al., 1988</i>
Bêta		<i>McGuire et al., 1988 ; Balabanis, Hugh et Jonathan, 1998 ; Pava et Krausz, 1996.</i>	
Rendement du marché		<i>Pava et Krausz, 1996.</i>	
Price earning ratio (PER)	<i>Pava et Krausz, 1996.</i>		
Ratio book to market	<i>Pava et Krausz, 1996 ; Seifert, Morris et Barktkus, 2003.</i>		

Source : Oifa ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009) , op cit p 19.

- Sur le plan empirique, les mesures comptables fournissent généralement des corrélations positives entre la RSE et la performance financière. (Cochran et Wood,

1984 ; Waddock et Graves, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Stanwick et Stanwick, 1998 ; Balabanis, Hugh et Jonathan, 1998; Moore, 2001; Ruf et al., 2001). En outre, ces mesures issues de la comptabilité présentent l'avantage de fournir une mesure plus pertinente de la performance économique de l'entreprise et permettent de prédire d'une façon plus fiable le lien éventuel entre RSE et performance financière<sup>208</sup>. Le seul inconvénient tient à ce qu'elles soient prédisposées à des manipulations managériales (McGuire et al., 1988)<sup>209</sup>.

- D'autre part, les mesures boursières présentent l'avantage d'être moins sujettes à la manipulation managériale. D'autant plus qu'elles représentent les évaluations des investisseurs sur la capacité de l'entreprise à générer des profits économiques (McGuire et al., 1988). En revanche, ces variables représentent une évaluation propre à l'investisseur et ne permettent pas de révéler la réalité économique de l'entreprise (Ullmann (1985). Les résultats sur lesquels débouchent les études utilisant des mesures de nature boursière sont mixtes ;
- Maskovitz (1972) trouve une relation positive, Vance (1975) prouve le contraire, Alexander et Buchotz (1978) trouve une corrélation faible voire nulle. Griffin et Mahon (1997) soulignent que les résultats issus de mesures liées au marché sont majoritairement négatifs et appellent à utiliser d'avantage les mesures comptables.
- Pour mieux appréhender la performance financière, et fournir une mesure plus ou moins exhaustive de la performance financière, d'autres recherches incorporent les deux mesures à la fois (McGuire et al., 1988 ; Balabanis, Hugh et Jonathan, 1998 ; Moore, 2001 ; Seifert, Morris et Barktkus, 2003, 2004).

### **3-5- Impact de la RSE sur la performance financière de l'entreprise.**

Les recherches empiriques tentant de cerner le lien entre la RSE et la performance financière se sont ancrées dans la littérature anglo-saxonne depuis une trentaine d'années. Toutefois, il est à remarquer que la littérature empirique ne fait pas état d'un consensus sur la nature du sens du lien de causalité<sup>210</sup>. L'examen des résultats des études existantes traduit pour une part l'influence de la RSE sur sa performance financière, et pour une autre part, le sentiment d'un lien fragile voire inexistant est quelque peu contrasté (Allouche et Laroche, 2005). Le tableau suivant permet d'etracer les différents états de la nature de l'effet de la RSE sur la performance financière mobilisés dans la littérature :

---

<sup>208</sup> Drucker Peter F. (1984), op cit p 43.

<sup>209</sup> François MEYSSONNIER , Fana RASOLOFO-DISTLER ( 2008) , op cit p 47.

<sup>210</sup> Dejean F., et Gond J-P., « La responsabilité sociale des entreprises : enjeux stratégique et méthodologique de recherche », Finance Contrôle Stratégie, vol. 7, 2004. p 44.



Type d'hypothèse	Signe du lien	Approche qui la sous-tend
« <i>Social Impact Hypothesis</i> »	positif	La théorie des parties prenantes
« <i>Trade off Hypothesis</i> »	négatif	La théorie économique néoclassique

Source : Olfa ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009), op cit p 23..

- Chacune des hypothèses envisagées est la résultante d'une approche qui sous-tend l'impact de la RSE sur la performance financière (Preston et O'Bannon, 1997). La « *Social Impact Hypothesis* » repose sur la théorie des parties prenantes qui prévoit l'effet positif de la RSE sur la performance financière, ainsi que la « *Trade-Off Hypothesis* » fondée sur la thèse économique néoclassique de Friedman (1960, 1972) et qui stipule l'effet négatif de la RSE sur la performance financière.

### 3-5-1- L'hypothèse de l'impact social « *Social Impact Hypothesis* ».

- Cette hypothèse a trait à la théorie des parties prenantes selon la quelle la RSE aurait un impact positif sur la performance financière<sup>211</sup>.
- En effet, la RSE est un indicateur de la capacité de l'entreprise à satisfaire efficacement les demandes des diverses parties prenantes. Ceci est de nature à regagner leur soutien et par conséquent, améliorer la rentabilité (Balabanis, Hugh et Jonathan, 1998).
- Waddock et Graves (1997) parlent de « *Good Management Theory* » selon laquelle il existe une corrélation élevée entre les bonnes pratiques managériales et la RSE, simplement parce qu'une amélioration de l'activité sociale entraîne des relations privilégiées avec les « *key stakeholder groups* » (Freeman, 1984), impliquant ainsi plus de performance<sup>212</sup>.
- De plus, et par référence à Alexander et Buchholz (1978), la RSE serait un indicateur d'une bonne compétence de gestion « *Good management skill* » qui engendre, d'une façon simultanée, la réduction des coûts et l'envolée des profits. En outre, les entreprises jugées socialement responsables « *Best companies to work for* » peuvent facilement accéder à une main d'oeuvre qualifiée et réduisent, par voie de conséquence, les coûts d'exploitation et augmentent la rentabilité (Maskowitz, 1972). McGuire et al., (1988) mettent en lumière les avantages économiques pouvant être procurés par les actions sociales, on peut citer à titre d'exemple : l'augmentation de la

<sup>211</sup> Olfa Zeribi – Benslimane , Ezzeddine Bousoura , (2009) p 25.

<sup>212</sup> Duong Q-L., et Demontrond R., « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, Editions Université de Paris Nanterre, 2003.

productivité des employés, le renforcement de la notoriété au yeux des clients, se prémunir contre les actions gouvernementales en cas de violation des réglementations, faciliter l'accès aux bailleurs de fonds.

- Il existe une lignée de travaux qui confirme lien positif entre les deux composantes (McGuire et al., 1988 ; Waddock et Graves, 1997 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Verschoor, 1998 ; Stanwick et Stanwick, 1998; Mc Williams et Siegel, 2000; Moore, 2001; Ruf et al., 2001; Orlitsky, 2001; Simpson et Kohers, 2002 ). Allouche et Laroche (2005) recensent 82 recherches, 75 d'entre elles ont trouvé un lien positif, c'est le cas de Margolis et Walsh (2003) qui ont dénombré 54 sur 127 études confirmant le lien positif.

### **3-5-2- « Trade-Off Hypothesis ».**

- Cette hypothèse fait référence à la thèse classique de Friedman (1962, 1970) selon laquelle la RSE est une charge que l'on doit veiller à éliminer dans une entreprise capitaliste. En d'autres termes, la RSE génère des coûts supplémentaires qui pourraient à terme détériorer la rentabilité financière. Un exemple révélateur de ce genre d'actions pourrait être une décision d'investissement dans l'acquisition d'équipement permettant de diminuer et contrôler la pollution que d'autres concurrents ne font pas. En se référant à la thèse des économistes néoclassiques, en l'occurrence Friedman (1962, 1972), ce genre d'investissement, même s'il génère des profits, ils sont de loin plus faibles que les charges engagées.
- D'où la réduction de la profitabilité, ce qui peut provoquer le mécontentement des actionnaires.
- Ce constat a été également confirmé par Aupperle et al., (1985), les auteurs concluent que les activités sociales tels que la donation aux charités, la protection de l'environnement et le développement des communautés dissipent plus des ressources et génèrent des coûts supplémentaires, ce qui désavantage l'entreprise par rapport à ses concurrents les moins engagés dans les actions sociales. Parallèlement, Balabanis, Hugh et Jonathan (1998) fournissent un argument qui remet en cause les avantages qu'une firme pourrait s'en procurer en étant socialement responsable. Les auteurs suggèrent que les investissements en RSE diminuent les fonds alloués pour d'autres activités économiquement plus profitables.
- Néanmoins, d'autres recherches renvoient le lien négatif à des anomalies méthodologiques et en particulier les outils de mesure de la performance financière. L'association négative est due à l'usage des variables liées au marché comme mesure de performance financière (Griffin et Mahon, 1997). Il est à noter que le nombre d'études qui débouchent sur un lien négatif est très réduit, Margolis et Walsh (2003), recensent 127 études traitant le sujet en question, ils trouvent que 8 uniquement d'entre elles prévoient une corrélation négative entre les deux dimensions.

### **3-5-3- Absence de lien entre les deux dimensions.**

- Les partisans de l'inexistante de corrélation suggèrent que RSE et performance financière sont deux construits totalement distincts. Ullman, (1985) souligne que le lien existant provient du pur hasard. La corrélation existante est engendrée, selon l'auteur, par des variables intermédiaires qui interviennent d'une façon imprévisible et qui permettent de relier les deux construits. Parallèlement, Waddock et Graves (1997) soulignent que les problèmes méthodologiques dans l'opérationnalisation de la RSE ont tendance à masquer le lien. Plusieurs travaux empiriques récents ne prévoient aucun lien entre les deux dimensions (Aupperle et al., 1985 ; Fogler et Nutt, 1975; Abbot et Monsen, 1979; Freedman et Jaggi, 1986 ; O'Neil, Saunders et McCarthy 1989 ; Seifert, Morris et Bartkus, 2004; Graves et Waddock, 1999)<sup>213</sup>.
- D'autres stipulent que le lien est trop faible voire inexistant (Alexander et Bchholz, 1978 ; Cochran et Wood, 1984 ; Pava et Krausz, 1996 ; Berman et al., 1999 ; Balabanis, Hugh et Jonathan, 1998 ; Seifert, Morris et Barktkus, 2003). Griffin et Mahon (1997), Balabanis, Hugh et Jonathan (1998) trouvent que les résultats sont peu concluants : les variables retenues ne permettent pas de distinguer entre firmes performantes et firmes non performantes.

### **3-6- L'effet des variables de contrôle.**

- Des recherches ont montré que la relation entre la RSE et la performance financière n'est pas absolue, elle doit prendre en considération le poids des éléments propres à chaque entreprise (Ullmann, 1985 ; Waddock et Graves, 1997) et qui sont de nature à modérer la relation entre les deux construits. Ces caractéristiques sont opérationnalisées comme des variables de contrôle.

#### **3-6-1- L'effet risque autour de l'entreprise.**

Le risque est une variable, dont plusieurs recherches dans des contextes différents, ont montré qu'elle contrôle la relation entre les deux dimensions.

- L'argument en faveur du risque postule que les entreprises jouissant d'un faible risque s'engagent d'avantage dans les activités sociales, et vice versa. Les entreprises ayant un faible risque disposent d'un modèle de rendement stable, et par conséquent, cette situation semble très favorable à l'investissement dans les activités sociales (Roberts, 1992).
- Aupperle et al., (1985) postulent que les entreprises les plus socialement responsables sont jugées comme étant mieux gérées et leurs risques sont minimales. Ce constat est approuvé notamment par les études de McGuire et al., (1988) ; O'Neil, Saunders et McCarthy (1989) ; Waddock et Graves (1997) ; Graves et Waddock (1999). En revanche, Aupperle et al., (1985) trouvent une corrélation, positive entre la RSE et le risque comptable, et négative mais non significative entre la RSE et le risque lié au marché.

---

<sup>213</sup> Olfa ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009), op cit p 20.

### 3-6-2- L'effet taille de l'entreprise .<sup>214</sup>

- L'argument avancé en faveur de la taille stipule que les grandes organisations s'engagent d'avantage dans les actions sociales, par contre, les petites organisations n'accordent pas une importance à l'activité sociale (Waddock et Graves, 1997).
  - Burke et al., (1986 cités par Waddock et Graves, 1997) avancent que les entreprises, au fur et à mesure qu'elles s'accroissent, accordent plus d'attention aux facteurs externes et répondent mieux aux demandes des parties prenantes. Stanwick et Stanwick (1998) trouvent que la taille, mesurée par le volume des ventes et le total des actifs, est positivement liée à la RSE. McGuire et al. (1988) trouvent une relation positive mais non significative entre la RSE et la taille mesurée par le total des actifs.
- conclusion de chapitre.**
- L'analyse des différents outils de mesure, utilisés par les entreprises pour appréhender leur performance, montre qu'aucun outil n'est capable de mesurer les interactions entre les différents segments de la performance. Pour le moment, les outils disponibles (le Balanced Scorecard dans sa version actualisée à la RSE, le Triple Bottom Line reporting) fournissent une vision segmentée de la performance globale en trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Ils mesurent ces dimensions de manière séparée pour ensuite les compiler sans tenir compte des corrélations existant entre elles. Dans le meilleur des cas, certains outils (les indicateurs croisés de la GRI) évaluent les interactions entre deux dimensions: économique/sociale ou économique/environnementale<sup>215</sup>.
  - Mais, ils ne permettent pas d'intégrer de manière significative les trois dimensions de la performance globale. Cependant, il convient de rappeler, comme pour la performance financière, que le choix de ces indicateurs est un arbitrage politique. Ils doivent se construire au cours d'un processus concertatif et stratégique avec l'accord des dirigeants et la participation des parties prenantes de l'entreprise. Dans cette perspective, la performance globale peut être analysée comme une convention sociale co-construite et négociée entre les dirigeants de l'entreprise et ses différentes parties prenantes.

---

<sup>214</sup> Dejean F., et Gond J-P., op cit p 52.

<sup>215</sup> Nathalie, Légliise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable p -19.

## **Chapitre 4: L'Intégration de la RSE dans le système de pilotage : Concepts, démarche et outils.**

**Section 1 : La démarche d'intégration de la RSE dans le système de pilotage.**

**Section 2 : Le tableau de bord comme outil de pilotage d'une performance multidimensionnelle.**

**Section 3 : Les Lignes directrices en matière de gouvernance de la RSE.**

**Conclusion de chapitre.**

## **Chapitre 4 : l' Intégration de la RSE dans le système de pilotage : Concepts, démarche et outils.**

- La vision de la performance semble en effet évoluer d'une conception purement économique vers une conception multidimensionnelle. La vision classique de la performance est la maximisation de la richesse des mandataires que sont les actionnaires. Elle repose sur l'efficacité des marchés qui assure la meilleure allocation des ressources et refuse toute idée de responsabilité de l'entreprise autre que celle de faire du profit pour ses actionnaires. Comme l'indiquent Grand et Grill (2004), dans ce courant de pensée, les dirigeants au-delà de leur responsabilité pénale ne doivent rendre des comptes qu'aux actionnaires des entreprises dont ils ont la charge. Seul l'Etat par des mesures appropriées doit prendre en charge ce que le marché ne peut résoudre.
- Il s'agit d'une conception de la performance basée sur une vue externe souvent liée au cours en bourse de l'action de l'entreprise. Les mesures de la performance sont ainsi basées sur les données des états financiers. Le contrôle et le pilotage par les dirigeants sont tournés vers la minimisation des coûts et le retour sur investissement. Comme l'évoque Bourguignon (2000), « Le contrôle de gestion classique s'inscrivait presque exclusivement dans le cadre comptable. Etaient mis sous contrôle les indicateurs comptables (coûts, profits, retour sur investissement) »<sup>216</sup>.

### **Section 1 : La Démarche de l'intégration de la RSE dans le système de pilotage.**

- Cattan (2001) analyse la prise en compte par l'organisation des attentes des parties prenantes à travers la notion d'engagement de la direction. Le Petit Robert définit le terme « engagement » par « l'action de se lier par une promesse ou une convention ». L'engagement de la direction est un sujet récurrent dans les normes ISO qui traitent du management de la qualité. On y évoque notamment un engagement qui n'est pas seulement moral mais qui est mis en oeuvre concrètement dans la gestion de l'entreprise. La notion d'engagement est également évoquée dans les principes de « bonne gouvernance » en matière de développement durable en articulant trois systèmes : un système économique qui cherche à maintenir et à renforcer les performances à long terme, un système humain qui garantit l'équité et l'intégrité des personnes et un système environnemental qui assure la pérennité et la diversité des ressources et qui protège l'écosystème (Dubigeon, 2005).

#### **1-1- La notion de la « vision » .**

L'engagement de la direction se retrouve premièrement à travers « la vision » que la direction a de l'avenir de l'entreprise (Kaplan et Norton, 1998 ; Chabin, Naro et Travaillé, 2003 ; Cattan, 2001). La vision fixe la direction à suivre (le but à atteindre et le parcours pour y arriver).

- Elle apparaît à travers le processus de management de l'organisation au cours duquel cette dernière va définir une politique en cohérence avec les contraintes de

---

<sup>216</sup> Fana RASOLOFO-DISTLER (2009), Conception et mise en oeuvre d'un système de pilotage intégrant la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : Une méthode combinatoire . Université Paul Verlaine – Metz France, p 23.

l'environnement, fixer la raison d'être de l'organisation c'est-à-dire sa mission, déployer la stratégie en cohérence avec la politique commune et mettre en oeuvre une amélioration continue pour obtenir des résultats durables. Cette approche rappelle la conception du management stratégique des organisations par les auteurs du paradigme de l'intention ou « strategic intent » (Martinet, 1990 ; Linhart, 1994 ; Castro et al., 1998 ; McMahan et al., 1999).

- Dominant à partir des années 90, ce paradigme insiste sur la démarche proactive de l'organisation dans sa formulation stratégique fondée sur la définition d'une vision qui se projette dans un horizon de 5 à 10 ans. Il traduit en même temps la volonté de parvenir à un avantage concurrentiel durable sur les autres organisations<sup>217</sup>. La capacité d'une organisation à créer un avantage concurrentiel dépend principalement de sa façon de gérer sa chaîne de valeur par rapport aux chaînes de valeur des autres organisations. Le concept de chaîne de valeur a été introduit par Porter (1986) et correspond à l'ensemble des activités créatrices de valeur reliées entre elles depuis les activités situées en amont jusqu'au produit fini ou la prestation livrée au client. Par activité créatrice de valeur, on désigne une activité qui participe aux facteurs clés de succès sur lesquels l'organisation fonde sa stratégie (exemples : délais, qualité, performance de l'accueil...). Le paradigme de l'intention s'appuie sur une logique de recherche et de valorisation des ressources considérées comme pertinentes pour la réalisation de la vision stratégique de l'entreprise. Ces ressources doivent avoir des valeurs pour la firme, elles doivent permettre de tirer parti d'opportunités de marché ou de neutraliser une menace de l'environnement, elles doivent représenter une contribution significative à la valeur du produit final pour le client.

## **1-2- Le processus de contrôle et de mesure de la performance .**

- Comme l'évoquent Capron et Quairel (2007), l'efficacité de l'engagement de l'entreprise passe par « la mise en oeuvre d'une instrumentation qui opérationnalise les objectifs stratégiques annoncés, les décline au sein de l'organisation et les intègre aux systèmes d'information et de pilotage ». La mission du contrôle de gestion consiste à s'assurer de la traduction de l'engagement moral en actions à travers les processus de contrôle et de mesure de la performance. Anthony (1988) distingue trois niveaux de contrôle dans une organisation : la planification stratégique, le contrôle de gestion et le contrôle opérationnel<sup>218</sup>.
- Le premier niveau de contrôle correspond à la phase de finalisation et de planification qui consiste à identifier les finalités de l'action et à les traduire en objectifs. Löning et Pesqueux (1998) assimilent l'objectif à un engagement, une volonté affichée. Les objectifs fixés doivent être conformes à l'engagement de la direction, c'est ce qui assure la mise en oeuvre concrète de la RSE dans la gestion de l'organisation ainsi que son intégration dans le processus de mesure de la performance<sup>219</sup>. L'engagement de la direction constitue ainsi la dimension subjective qui fonde la responsabilisation de la mesure. Comme l'indique Bessire (2006), « la mesure n'a de sens que si elle s'inscrit

---

<sup>217</sup> Groupe de travail présidé par Carlos Pardo , Observatoire de la RSE (2003), *Les stratégies de Développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises ?*, , Juin 2002 - mars 2003.

<sup>218</sup> Naro G. et Noguera (2008), « L'intégration du développement durable dans le pilotage stratégique de l'entreprise : Enjeux et perspectives des « Sustainability Balanced Scorecard » », *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 3, n°1, mai, pp. 24-38.

<sup>219</sup> Fana RASOLOFO-DISTLER (2009), op cit , p 26..

dans un processus d'évaluation, qui lui-même intègre nécessairement une dimension subjective ». C'est également lors de cette phase que les plans d'actions sont élaborés. Ils déterminent les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs, précisent les rôles des différents acteurs et établissent les critères d'évaluation de la performance. Le deuxième niveau de contrôle s'effectue durant la phase d'action ou de réalisation qui consiste à mettre en oeuvre les plans d'action. Cette phase nécessite un pilotage de l'action, un suivi des réalisations qui conduit souvent à la mise en oeuvre d'actions correctives afin de rapprocher les réalisations des objectifs définis dans la première phase. Le troisième niveau de contrôle correspond à la phase de post-évaluation à l'issue de la phase d'action. Elle consiste à mesurer les résultats obtenus et à évaluer la performance.

- Cette phase se conclut par l'attribution de récompenses et de sanctions en fonction des résultats obtenus (primes de performances, intéressements, ...). Löning et Pesqueux (1998) intègrent cette phase dans la dimension incitative du contrôle de gestion. Ils précisent que « le contrôle de gestion est destiné à accroître la motivation des responsables et à créer davantage de « convergence des buts » dans les organisations ».
- Mais au-delà de sa mission traditionnelle, le contrôle de gestion a également pour mission l'interface entre la planification stratégique (qui vise à identifier les buts de l'organisation et les ressources nécessaires à leur réalisation) et le contrôle opérationnelle (qui porte sur l'ensemble des tâches conduites au quotidien afin de s'assurer leur efficacité et leur efficience). Cette mission rejoint celle évoquée par Bouquin (2005) de garantir la « cohérence entre la stratégie et les missions des managers, notamment les actions concrètes et quotidiennes ».
- Pour Burlaud et al. (2004), « S'assurer de la cohérence du contrôle opérationnel et du contrôle stratégique c'est vérifier que jusqu'au plus bas niveau hiérarchique (selon une logique horizontale) ou jusqu'au plus fond degré de décomposition des processus (selon une logique verticale), le fonctionnement opérationnel d'une entreprise, l'ensemble des tâches exécutées quotidiennement, le son de manière « efficace et efficiente » et conformément à la stratégie privilégiée par la direction ». Il s'agit de déployer les objectifs d'ensemble au niveau des activités opérationnelles conduites au sein des différents domaines d'activités et fonctions de l'entreprise (Demeestère et al., 2006) et cela implique le principe d'alignement stratégique du système de pilotage préconisé par d'autres auteurs (Naro, 2005 ; Kaplan et Norton, 2007). Selon Kaplan et Norton (2007), pour aligner le système de mesure et de pilotage de la performance sur la stratégie, il faut « traduire la stratégie en règles opérationnelles » c'est-à-dire « définition de feuilles de route stratégiques, de tableaux de bord prospectif, d'objectifs et de projets ».

### **1-3- Les éléments du système de pilotage .**

- Le petit Robert définit le mot « pilotage » comme « l'art de diriger un navire ». Pour Raviart et Tahon (1999), « L'utilisation de l'expression piloter la performance a pour objectif d'orienter l'action collective vers les objectifs de l'entreprise ». Le système de pilotage d'une organisation est ainsi l'ensemble des éléments lui permettant de tendre en permanence vers les objectifs qu'elle poursuit. Pour Burlaud et al<sup>220</sup>. (2004), le rôle essentiel du système de pilotage consiste à « apprécier les déviations et à effectuer les corrections ». Nous pouvons dès lors affirmer qu'un système de pilotage est basé sur

---

<sup>220</sup> Fana RASOLOFO-DISTLER (2009), idem p 56.



deux éléments : les objectifs à atteindre et les outils qui permettent de mesurer les réalisations, de prendre les décisions pour l'amélioration des réalisations et de réajuster les objectifs en cas d'erreur d'appréciation au moment de leur définition.

#### **1-4- Le rôle de contrôle de gestion .**

- Selon Solle (2005), le contrôle de gestion correspond à « l'articulation d'un système d'information au service de la décision afin de permettre une intervention des agents avant, pendant et après l'action ». Le processus de contrôle est constitué de trois phases successives :
  - Une phase de finalisation qui consiste à identifier les finalités de l'action et à les traduire en objectifs généralement quantifiés (chiffre d'affaires, production, parts de marché, rentabilité, ...). Lors de cette phase, les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs sont également déterminés dans le cadre de plans d'action, les rôles des différents acteurs sont précisés et les critères d'évaluation de la performance sont établis ;
  - Une phase d'action qui consiste à mettre en oeuvre les plans d'action. Cette phase nécessite un pilotage de l'action et un suivi des réalisations conduisant souvent à la mise en oeuvre d'actions correctives afin de rapprocher les réalisations aux objectifs définis dans la première phase ;
  - Une phase de post-évaluation intervenant à l'issue de la phase d'action et consistant à mesurer les résultats obtenus et à évaluer la performance. Cette phase se conclut par l'attribution de récompenses et de sanctions en fonction des résultats obtenus (primes de performances, intéressements, ...)

Le pilotage par le contrôle de gestion peut être « fonctionnel » et se porter sur les différents centres de responsabilité de l'entreprise. Les centres de responsabilité permettent ainsi la traduction des objectifs stratégiques en sous-objectifs et servent de base à l'évaluation de la performance. Selon Demeestère et al. (2006), le pilotage des centres de responsabilité permet de mesurer et de maîtriser les coûts et les performances. Il repose sur « le principe de contrôlabilité » qui implique que chaque couple coût/performance soit sous le contrôle d'un responsable.

- Le pilotage par le contrôle de gestion peut être également « opérationnel » et vise ainsi une optimisation des processus internes de l'entreprise afin de garantir l'atteinte des objectifs fixés. Demeestère et al. (2006) définissent un processus comme « un ensemble d'activités reliées entre elles par des échanges de produits ou d'informations et contribuant à la fourniture d'une même prestation à un client interne ou externe à l'entreprise ».
- Le pilotage des processus permet à l'entreprise de mieux coordonner les différentes unités contribuant à un même objet afin de mieux prendre en compte les attentes du client. Le pilotage opérationnel conduit par ailleurs à déployer la stratégie de l'entreprise sur ces différentes activités et dans sa structure organisationnelle (Burlaud et al., 2004)<sup>221</sup>.
- Le pilotage peut également être centré sur un produit. Il va ainsi impliquer des groupes d'acteurs identifiés et localisés dans la structure suivant l'enchaînement du cycle de

---

<sup>221</sup> Fana RASOLOFO-DISTLER (2009), op cit . p58.

production. Selon Demeestère et al. (2006), le pilotage des produits peut être approché selon deux angles d'analyse : « un angle synchrone » où le pilotage va porter sur un portefeuille de produits et « un angle diachronique » où le pilotage va porter sur le cycle de vie d'un produit.

- La gestion budgétaire constitue un élément essentiel du pilotage par le contrôle de gestion, il traduit une forme de stratégie et de vision de l'avenir (Laufer et Burlaud, 1997). Sponem (2002) définit le budget comme « un document chiffré qui permet de rassembler en un même endroit les objectifs et les moyens d'une unité ». Le champ budgétaire concerne à la fois l'élaboration des budgets et le suivi budgétaire, c'est-à-dire, pour ce dernier point, la vérification en cours d'action et en fin d'action que les objectifs fixés par le budget sont atteints<sup>222</sup>.
- L'élaboration des budgets s'inscrit normalement dans le cadre d'un plan stratégique de plus long terme qui peut lui-même être décliné sur le moyen terme en plans opérationnels. En cela le budget est un outil de mise en oeuvre des objectifs stratégiques. Comme le souligne Escoffier (2000), « le rôle dévolu au processus budgétaire est d'assurer efficacement le déploiement opérationnel de l'organisation vers l'atteinte de ses objectifs stratégiques ».
- L'utilisation des données budgétaires dans la mesure de la performance est néanmoins insuffisante pour mesurer une performance multidimensionnelle. Chiapello et Delmond (1994) constatent que le pilotage par le système budgétaire se focalise quasi exclusivement sur la réalisation des objectifs financiers et ne permet pas d'évaluer la performance dans la réalisation des objectifs extra-financiers et par conséquent ne permet pas d'évaluer la performance dans sa globalité. Ce constat rejoint ceux déjà évoqués par d'autres auteurs (Mendoza et al. 2002 ; Germain, 2007) qui préconisent ainsi de compléter le système budgétaire par un système de tableaux de bord<sup>223</sup>.

#### **1-5- Les indicateurs du système de pilotage .**

- Il existe un grand nombre de définition de l'indicateur. Celle élaborée par Lorino (2001) définit l'indicateur de performance comme « une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ». Les indicateurs permettent ainsi aux gestionnaires de mesurer les résultats obtenus afin d'apprécier la performance de l'unité de gestion sous leur responsabilité.
- Les indicateurs peuvent servir à différentes fonctions. Ils sont reliés à des objectifs stratégiques ou opérationnels, ils servent ainsi la phase de planification (stratégique ou opérationnelle) en précisant et en révisant les objectifs de l'organisation. Les prises de décisions découlant du suivi des indicateurs engendrent des actions correctives, favorisant l'amélioration du produit ou des services fournis aux clients, ainsi que les modalités de leurs productions ou prestations, par une amélioration continue des processus internes de l'entreprise. En lien avec le plan stratégique et les plans d'action, les résultats mesurés avec les indicateurs peuvent influencer sur les choix d'action et par conséquent sur la répartition des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles.

---

<sup>222</sup> Naro G. (2005), op cit p 56.

<sup>223</sup> Naro G. et Noguera (2008), idem , p86.

- On peut également apprécier la performance globale de l'organisation et de ses diverses composantes en examinant l'ensemble des résultats obtenus et en faisant des liens pertinents entre les indicateurs<sup>224</sup>.
  - La littérature relative au pilotage de la performance présente différentes typologies des indicateurs.
- Boix (1998) distingue trois types d'indicateurs : les indicateurs de satisfaction qui sont centrés sur le client et qui mesurent l'utilité ressentie, celle perçue et celle manifestée ; les indicateurs de conformité qui sont centrés sur le produit, le service ou le temps et qui mesurent la performance par rapport à une norme et les indicateurs de fonctionnement qui sont centrés sur les processus et mesurent la performance des méthodes de travail<sup>225</sup>.
  - Mendoza et al. (2002) distinguent quant à eux les indicateurs de résultat des indicateurs de moyens. Les indicateurs de résultat sont relatifs aux objectifs et variables d'action. Ils mesurent « le niveau d'atteinte des objectifs » ou « le degré de maîtrise des variables d'action ». Les indicateurs de moyens mesurent en revanche les résultats obtenus compte tenu des moyens engagés. Ils se présentent sous forme de ratios. Burlaud et al. (2004) ajoute à ces deux types d'indicateurs (de résultats et de moyens), les « indicateurs de convergence et d'environnement ». Les indicateurs de convergence expriment la « cohérence » interne des différents services, cohérence qui se retrouve à travers les objectifs poursuivis par les différents centres de responsabilités. Les indicateurs d'environnement mesurent la sensibilité d'un produit relative à l'influence de l'environnement (inflation, climat social, branche d'activité)<sup>226</sup>.
  - Kaplan et Norton (1998) distinguent les indicateurs financiers classiques (indicateurs a posteriori) qui mesurent la performance passée de l'entreprise, des indicateurs non financiers (indicateurs avancés) déterminant la performance future de l'entreprise. La coexistence d'indicateurs financiers et non financiers traduit les différentes dimensions de la performance.
  - Le Balanced Scorecard de Kaplan et Norton combine, selon Wegmann (1999), deux types d'indicateurs: « des indicateurs stratégiques ou encore indicateurs a priori, qui reflètent la stratégie déployée par les dirigeants et des indicateurs de résultat, ou indicateurs a posteriori, qui mesurent les performances de l'entreprise ». On retrouve la même typologie chez Lorino (2001) qui distingue les indicateurs de résultat pour mesurer l'atteinte des objectifs des indicateurs stratégiques ou de pilotage pour informer sur le bon déroulement des actions visant à atteindre les objectifs.
  - Pour mesurer la performance de l'investissement immatériel, Burlaud (2000) identifie trois types d'indicateurs : les indicateurs de capital humain destinés à mesurer les compétences individuelles, les indicateurs de capital organisationnel pour la mesure des compétences collectives et les indicateurs de capital relationnel pour évaluer les relations avec les clients, fournisseurs, autorités publiques, etc.

---

<sup>224</sup> Fana RASOLOFO-DISTLER (2009), op cit . p 89.

<sup>225</sup> Groupe de travail présidé par Carlos Pardo, op cit p 29.

<sup>226</sup> Naro G. et Noguera (2008),op cit p 69.

- Demestère et al (2006) font la synthèse des typologies des indicateurs en proposant quatre distinctions :
  - Les indicateurs de résultat versus indicateurs de suivi : les premiers indiquent les résultats d'une action achevée alors que les seconds indiquent le déroulement d'une action en cours ;
  - Les indicateurs de pilotage versus indicateurs de reporting : les premiers servent d'éclairage à l'action et à la prise de décision alors que les seconds servent à informer les supérieurs hiérarchiques sur les résultats atteints ;
  - Les indicateurs financiers versus indicateurs non financiers : les premiers sont extraits des données comptables et financières et les seconds émanent de données physiques et opérationnelles ;
  - Les indicateurs synthétiques versus indicateurs ciblés : les premiers font une description globale de la performance alors que les seconds se focalisent sur un aspect précis et particulier de celle-ci<sup>227</sup>.

---

<sup>227</sup> Fana RASOLOFO-DISTLER (2009), op cit p 93.

## Section 2 : Le tableau de bord comme outil de pilotage d'une performance multidimensionnelle.

- Gray et Pesqueux (1991) définissent le tableau de bord comme « un outil de gestion Centré sur le suivi des objectifs. Il sert à évaluer les performances réelles de l'entreprise par rapport aux objectifs prédéfinis par le système de gestion ». Le tableau de bord reprend périodiquement une série d'indicateurs pour le suivi de la gestion globale d'une organisation ou la gestion locale d'un centre de responsabilité. Pour Burlaud et al. (2004), il existe un tableau de bord général au niveau du groupe, centré sur les facteurs clés de succès de l'entreprise, et des tableaux de bord particuliers pour les centres de responsabilités, destinés au pilotage d'aspects plus techniques.
- Le tableau de bord automatisé est un outil de synthèse et de visualisation destiné à exploiter les différentes informations générées par le système de gestion intégré<sup>228</sup>. Il permet de disposer d'informations claires et précises afin de répondre aux besoins des décideurs aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel. Il permet de sélectionner les indicateurs les plus significatifs d'une activité et d'en suivre l'évolution par rapport aux différents engagements de résultats et des prévisions de ressources allouées. La pertinence des indicateurs et le périmètre de suivi diffèrent en fonction des responsabilités et du niveau hiérarchique des destinataires de l'outil.
- Le tableau de bord stratégique met à la disposition de la Direction des mesures synthétiques sur l'ensemble des activités et permet ainsi de mesurer la réalisation des objectifs fixés par les orientations stratégiques de l'entreprise. Pour Burlaud et al. (2004), il « donne une vue synthétique des facteurs clés définis par le diagnostic stratégique». Le tableau de bord opérationnel pilote quant à lui le déploiement du plan stratégique. Selon Feisthammel et Massot (2005), il permet de piloter les données comptables et financières, les paramètres de production ou de prestations des services, la qualité finale des produits ou services et l'amélioration continue des processus internes de l'entreprise.
- La littérature sur la mesure et le pilotage de la performance globale évoque généralement trois approches des tableaux de bord : la méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités) développée par le Groupe HEC, le Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan et Norton (1998) et le Navigator of Skandia élaboré par Edvinsson et Malone (1997).
- L'analyse ici se porte sur deux aspects : la démarche de conception d'un système de tableaux de bord cohérent et l'intégration de la RSE dans les liens de causalité du système de pilotage. Sur le premier aspect relatif à une démarche cohérente de conception d'un système de tableaux de bord, la méthode OVAR comme nous le verrons plus bas propose une approche claire et généralisable qui favorise par ailleurs l'alignement du système de bord à la structure organisationnelle de l'entreprise<sup>229</sup>.
- Le BSC et le Navigator of Skandia nous semblent présenter quant à eux des prémisses méthodologiques identiques aux seules différences que le Navigator of Skandia offre une vue globale de la performance sur cinq domaines (financier, client, processus, développement, humain) et qu'il place l'humain au centre de la démarche en privilégiant plus précisément le pilotage du capital intellectuel. Etant donné que notre

<sup>228</sup> Naro G. et Noguera (2008),op cit p 98.

<sup>229</sup> Naro G. et Noguera (2008),op cit p 99.

réflexion s'intéresse à l'intégration de la RSE dans les chaînes de causalité du système de pilotage, nous avons estimé que le BSC offre plus de matières à réflexion sur les liens de cause à effet entre les différentes dimensions de la performance globale et leur hiérarchisation vers une finalité principale qui se caractérise en une performance économique durable.

- Nous avons donc retenu pour notre étude deux approches du tableau de bord : la méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsabilités) élaborée par le Groupe HEC et le Balanced Scorecard de Kaplan et Norton (1998).

### **2-1- La méthode objectif- variables- responsabilité OVAR .**

- La méthode OVAR (Objectifs, Variables d'Action, Responsables) a pour objet de déployer la stratégie au sein de l'organisation en construisant l'articulation entre les objectifs stratégiques et les plans d'action aux différents niveaux de la hiérarchie de l'organisation. Elle rejoint ainsi le principe classique d'alignement stratégique de l'instrument de gestion dans le domaine du contrôle de gestion. La méthode OVAR est basée sur trois concepts : les objectifs, les variables d'action et les responsabilités.

#### **• Les objectifs :**

- Feisthammel et Massot (2005) définissent les objectifs comme « des états très précis à atteindre, pour un critère de performance identifié ». L'objectif exprime l'intention, l'engagement, ce qu'on veut réaliser et produire. Comme l'évoquent Löning et Pesqueux (1998), « les objectifs sont la déclinaison quantifiée et datée, opérationnelle des buts généraux ou missions incombant aux responsables. Leur formation doit être claire, précise, située dans le temps et doit pouvoir faire l'objet d'une mesure ou du moins d'une évaluation « objective » » L'objectif est énoncé de manière explicite (résultats quantitatifs ou résultats qualitatifs) et il ne doit pas être confondu aux actions qui mènent à son atteinte<sup>230</sup>.

#### **• Les variables d'action :**

Une variable d'action est une variable liée par une relation de causalité à l'objectif recherché. Selon Löning et Pesqueux (1998), « Le terme « variable » insiste à la fois sur le caractère causal de celle-ci par rapport à l'objectif et sur l'importance déterminante pour le succès, le complément « d'action » souligne le caractère concret et opérationnellement transposable de la variable, sur laquelle le responsable doit pouvoir agir ». Les variables d'action ne doivent pas être confondues avec les objectifs. Elles ne doivent pas être nombreuses afin que le responsable puisse concentrer ses actions sur les variables réellement en lien causal avec l'objectif recherché. Il est donc indispensable de bien cibler les variables d'action qui produisent l'effet le plus important.

---

<sup>230</sup> Fana RASOLOFO-DISTLER (2009), op cit , p 123..

• **Les responsabilités :**

La définition des objectifs et variables d'action par centre de responsabilité est fonction de la structure organisationnelle de l'entreprise. Les objectifs et variables d'action ne doivent pas être en dehors du champ d'action du responsable afin que celui-ci puisse exercer son action. Comme l'indiquent Mendoza et al. (2002), « la mise en place des tableaux de bord risque d'être rejetée si elle n'est pas cohérente avec les structures en place ». La méthode OVAR implique ainsi une réflexion, sur les objectifs poursuivis et les processus ou activité sur lesquels se concentrent les efforts à chaque niveau de responsabilité dans l'entreprise. C'est donc une méthode qui « intègre les approches dites horizontale et verticale de l'organisation » (Löning et Pesqueux, 1998).

- L'élaboration d'un tableau de bord selon la méthode OVAR se fait en plusieurs étapes :

- La définition de la mission et des objectifs de l'entité organisationnelle à travers la stratégie de l'organisation ;
  - L'identification des variables d'action à la disposition des managers des centres de responsabilité ;
  - L'analyse de la délégation et attribution des responsabilités ;
  - L'identification et le choix des indicateurs pertinents portant à la fois sur les objectifs et les variables d'action dans une logique d'alignement stratégique.
- Dans la méthode OVAR, le tableau de bord constitue un outil de déploiement de la stratégie de l'organisation. Un modèle causal relie l'utilisation des ressources et la performance de l'entreprise.

- La stratégie est retraduite en objectifs et variables d'action par centre de responsabilité. La démarche débute par la formulation des objectifs et variables d'action pour l'ensemble de l'entreprise. Par la suite, chaque responsable d'unité de gestion (centre de responsabilité) participe au développement de son tableau de bord. - La délégation des objectifs et variables d'action s'effectue donc à la suite d'un débat entre les responsables afin de statuer sur les champs de responsabilités de chacun. Concrètement la méthodologie s'appuie sur des grilles de cohérence (objectifs, variables d'action, centre de responsabilité) et où les variables d'action du niveau hiérarchique N deviennent des objectifs pour le niveau hiérarchique N-1 (Bourguignon et al. (2001). La méthode permet ainsi de décliner de manière cohérente les objectifs généraux conformément à la structure organisationnelle de l'entreprise. Le choix des indicateurs est fonction des objectifs à atteindre et des variables d'action destinées à leur atteinte<sup>231</sup>.

**2-2- Le balanced scorecards-BSC.**

Le modèle le plus représentatif de l'approche américaine du tableau de bord est le Balanced Scorecard ou Tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton (1998). A travers une étude de 12 mois menée au cours de l'année 1990 par une unité de recherche de KPMG (le Nolan Norton Institute), auprès d'une douzaine d'entreprises sur le thème « Mesurer la performance dans l'entreprise du futur », va être conceptualisé le tableau de bord prospectif. Selon les auteurs le nom de Balanced Scorecard (BSC dorénavant dans le texte) a été choisi pour démontrer la recherche de quatre formes d'équilibre à travers l'outil :

---

<sup>231</sup> Nathalie, Léglière, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable p -19.

- Un équilibre entre les objectifs à court terme et à long terme ;
  - Un équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers ;
  - Un équilibre entre les indicateurs a posteriori et les indicateurs avancés ;
  - Un équilibre entre la performance interne et externe.
- Selon Kaplan et Norton, l'apport du BSC se retrouve dans l'équilibre entre les indicateurs financiers classiques (indicateurs a posteriori) qui mesurent la performance passée de l'entreprise et les indicateurs non financiers (indicateurs avancés) déterminant la performance future de l'entreprise.
  - Au fur et à mesure de l'évolution de leur recherche, les concepteurs du BSC trouvaient une évolution également dans le rôle que peut jouer l'outil. Au-delà d'un outil de mesure de la performance, Kaplan et Norton voient le BSC comme outil de communication et de déploiement d'une nouvelle stratégie qui ne serait plus focalisée sur le court terme (réduction des coûts et concurrence par les prix) mais qui viserait plutôt à « générer et maintenir une croissance durable en offrant aux clients des produits et des prestations personnalisées à forte valeur ajoutée ». Pour les auteurs, la recherche d'une meilleure satisfaction de la clientèle constitue une stratégie de croissance durable pour l'entreprise<sup>232</sup>.
  - De ce fait, il est nécessaire d'articuler ou de mettre en corrélation les indicateurs du BSC à cette stratégie, d'où la nécessité d'un équilibre entre les indicateurs de performance externe tournés vers les actionnaires et les clients d'une part et les indicateurs de performance interne tournés vers les processus essentiels et l'innovation d'autre part.
  - C'est d'ailleurs dans ce sens que le BSC va mesurer la performance dans quatre domaines : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes, l'apprentissage organisationnel.
  - La recherche d'une corrélation entre les indicateurs du BSC et la stratégie de l'organisation va conduire cette dernière à relier les indicateurs des quatre domaines cités plus haut dans un lien de cause à effet. La finalité recherchée est l'amélioration de la performance dans les deux premiers domaines que sont les résultats financiers et la satisfaction des clients, les moyens pour y parvenir sont les efforts que l'entreprise va consentir dans les deux domaines restants.
  - Il en résulte une hiérarchisation au profit de la finalité financière : les compétences des employés vont permettre à l'entreprise d'améliorer ses processus internes, d'augmenter par conséquent la satisfaction des clients, pour finalement améliorer sa performance financière. Le BSC est conçu au niveau de l'équipe dirigeante (Chabin, Naro et Travaillé, 2003) et son élaboration se construit selon les étapes suivantes :
    - Traduire la stratégie de l'organisation en objectifs ;
    - Décliner les objectifs dans les quatre axes du tableau de bord par des liens de cause à effet ;
    - Identifier les facteurs clés de succès de l'organisation et traduire les objectifs de chaque axe en plans d'action ;
    - Choisir les indicateurs pour mesurer l'atteinte des objectifs. Kaplan et Norton (1998) voyaient déjà à travers leur conception du BSC un outil de déploiement d'une stratégie de croissance durable pour l'entreprise à travers une meilleure réponse aux attentes des clients. C'est également l'analyse de Germain et Trébucq (2003) qui voient dans le BSC la traduction opérationnelle des modèles conceptuels de la performance multidimensionnelle.

<sup>232</sup> Fana RASOLOFO-DISTLER (2009), op cit , p 123..



- Avec le concept de développement durable, d'autres auteurs ont adapté le BSC afin d'intégrer le phénomène de RSE dans le système de pilotage et de mesure de la performance. Ces contributions tournent autour du Sustainability Balanced Scorecard (Figge et al., 2002, a ; Zingales et al., 2004) et sont évoquées notamment par deux équipes de renom du monde germanique, les chercheurs de l'Institut for Economy and the Environment de St Gall en Suisse (Bieker, Dyllick, Gmindern, etc.) et ceux du Center for Sustainability Management de Lunebourg en Allemagne (Figge, Hahn, Schaltenegger, Wagner, etc.)<sup>233</sup>. Dans un article plus récent, Kaplan et Reisen de Pinho (2007) décrivent la mise en place d'un SBSC au sein d'une entreprise sud américaine dénommée « Amanco ». Ils insistent sur le fait que la mise en place d'un SBSC a pour objectif d'aligner la gestion de l'entreprise à une stratégie de développement durable afin de permettre la création de valeur durable dans une perspective à long terme.
- Le tableau de bord que les auteurs proposent comporte cinq axes (les Finances, les Clients, les Processus et Technologie, les Ressources Humaines, et le Management Social et Environnemental).

### **2-3- Les perspectives d'appropriation du système de pilotage par les acteurs.**

- Le terme « appropriation » est défini par Perez et al (2005) comme « la manière pour un acteur de rendre un outil propre à une destination ou à un usage ». Les instruments de gestion ont un usage qui évolue au fur et à mesure de leur diffusion dans l'organisation. Comme l'indique De Vaujany (2005), « l'outil va subir plusieurs transformations successives par lesquelles il est approprié par les acteurs ». L'appropriation est souvent analysée à travers trois perspectives interdépendantes : une perspective rationnelle, une perspective socio-politique et une perspective psychocognitive (Perez et al, 2005 ; Dechamp et al., 2005).

#### **2-3-1- L'usage rationnel du système de pilotage.**

- La perspective rationnelle analyse l'appropriation dans une vision normative de l'organisation. Le qualificatif rationnel vise un critère objectif d'optimisation des moyens aux fins d'efficacité et d'efficience. Dans une perspective rationnelle, l'instrument de gestion est conçu dans un objectif d'amélioration constante des activités et correspond à des théories et normes qui offrent à tous les acteurs un ensemble de références communes et une grille de lecture identique. L'instrument de gestion sert à la résolution de problèmes et articule ainsi la prise de décision. Il est constitué de trois éléments (Hatchuel et Weil, 1992) :
  - un substrat technique : l'abstraction sur laquelle est établi l'instrument et qui lui permet de fonctionner (une base de règles, une base de connaissance, un moteur d'inférence) ;
  - une philosophie gestionnaire : l'esprit dans lequel le maniement de l'instrument est envisagé (idée d'une automatisation possible des raisonnements) ;
  - une vision simplifiée des relations organisationnelles, qui permet d'entrevoir les principaux acteurs et leurs rôles autour de l'instrument (les experts qui livrent leurs

<sup>233</sup> Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable p -19.

connaissances, les cognitiens qui extraient celles-ci et des décideurs qui l'utilisent). L'usage rationnel du contrôle de gestion consiste à s'assurer que « les ressources s'obtiennent et s'utilisent avec efficacité et efficience afin d'atteindre les objectifs de l'organisation » (Anthony, 1965) mais également à influencer les autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies (Anthony, 1988). Meyssonier (1999) évoque également ce rôle de régulation comportemental du contrôle de gestion en le concevant comme « le moyen d'assurer la convergence des comportements des acteurs afin d'atteindre certains buts fixés à l'organisation ». Dans ce mouvement de rapprochement de la stratégie et du pilotage opérationnel, les systèmes de gestion intégrée (Enterprise Resources Planning) joue un rôle important<sup>234</sup>.

- Les ERP ou Progiciel de gestion intégré sont des systèmes d'information qui permettent de gérer l'ensemble des processus opérationnels d'une entreprise. Ils favorisent par conséquent l'implantation d'un système de tableaux bord automatisé pour le pilotage de la performance globale de l'organisation. Selon Meyssonier et Poutier (2006), avec l'introduction des ERP, la qualité du pilotage de gestion se retrouve améliorée par le passage d' « un travail sur les indicateurs financiers retardés » vers « un travail sur les indicateurs physiques avancés ». Pour Boitier (2008), les ERP contribuent à une meilleure intégration du système de contrôle de gestion par « la standardisation des référentiels, la diffusion de l'information, la formalisation et la rationalisation des processus de gestion »<sup>235</sup>.

### **2-3-2- Les limites de la rationalité.**

- Selon Morin et Delavallée, (2000), la rationalité peut être cognitivement, socialement et affectivement limitée. La perspective psycho-cognitive appréhende l'appropriation sous l'angle des savoirs (De Vaujany, 2005). L'instrument de gestion est envisagé comme un support d'apprentissage.
  - L'appropriation est analysée du point de vue des connaissances des acteurs. La notion de connaissance présuppose selon Grimand et Bachelard (2005) « une interprétation, l'exercice d'une capacité de jugement individuelle, orientée par des valeurs et des croyances, et intimement liée à l'action ». Selon Dechamp et al. (2005), le processus d'appropriation cognitif suit le dialogue « assimilation/accommodation ».
- L'assimilation est le processus par lequel l'acteur s'approprie l'outil de gestion en le transformant de manière à le rendre compatible avec sa structure cognitive. L'accommodation représente en revanche le processus par lequel l'acteur adapte sa structure cognitive afin de permettre l'incorporation de l'outil de gestion<sup>236</sup>. Les processus d'assimilation/accommodation résultent des travaux de Piaget (1964) sur le développement de la connaissance.
- Selon Piaget, les mécanismes d'assimilation renvoient à l'action du sujet et consistent à intégrer de nouvelles données au cadre de connaissances déjà existant. Les mécanismes d'accommodation sont en revanche déterminés par l'objet et ont pour effet de modifier le cadre de connaissances existant pour qu'il puisse être adapté aux exigences de la situation. L'assimilation est ainsi déterminée par le sujet alors que l'accommodation est quant à elle déterminée par l'objet. Dès lors, le sujet ne procède pas par une appropriation cognitive

<sup>234</sup> Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable p -23.

<sup>235</sup> Naro G. et Noguera (2008), op cit p96.

<sup>236</sup> Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable p .38.

immédiate de l'objet : l'acteur n'agit pas à travers un simple enregistrement passif de l'outil de gestion, il intervient toujours de manière active. Il intègre en effet l'outil de gestion à sa structure cognitive (assimilation), et en même temps, il procède à une accommodation de sa structure cognitive aux spécificités de l'outil de gestion ainsi assimilé. Les deux processus sont donc complémentaires. Comme le souligne Piaget (1964), « toute conduite tend à assurer un équilibre entre les facteurs internes et externes ou plus généralement entre l'assimilation et l'accommodation ».

- La perspective socio-politique répond quant à elle à une analyse plutôt sociologique de l'appropriation et implique un retour sur l'acteur et son comportement (Crozier et Friedberg, 1977). La perspective socio-politique appréhende l'appropriation sous l'angle des relations (De Vaujany, 2005). Selon Maugeri (2003), l'écart entre la rationalisation prétendue des instruments de gestion et leur utilisation réelle résulte d'interactions produisant des effets de pouvoir et de stratégies variables.
- L'appropriation est ainsi envisagée comme « résultant du jeu des acteurs, de leur capacité à saisir des marges d'autonomie, à créer des coalitions » (Dechamp, 2005). Les acteurs s'approprient l'instrument de gestion et l'utilisent à des fins de valorisation personnelle, pour sanctifier leurs décisions et actions, comme support d'influence vis-à-vis des autres acteurs ou encore pour se légitimer dans les rapports de force. Ainsi, dans une perspective socio-politique, l'instrument de gestion peut jouer trois rôles :
  - un rôle de régulation par le sujet de sa propre conduite et de celle d'autrui en déterminant le rôle de chacun et les relations entre les acteurs (Gilbert, 1998) ;
  - un rôle de légitimation des décisions (Maugeri, 2003) ;
  - un rôle de communication vers les parties prenantes externes et internes (Chalayer et al., 2005).
- L'historique de la RSE montre que depuis les années 50, chaque décennie connaît une vague de définitions quant à l'objet et aux limites de ce concept. De manière générale, il est accepté que la notion de RSE intègre les deux critères normatifs suivants : d'une part, les entreprises doivent honorer des obligations à l'égard d'une pluralité de groupes sociaux, d'autre part, elles doivent savoir réagir aux demandes sociales qui émanent de leur environnement<sup>237</sup>. Dans les deux cas, les actions de l'entreprise traduisent une forme d'engagement de celle-ci envers ses parties prenantes et cela au-delà de ses obligations purement légales ou économiques.
- L'analyse que nous faisons de la RSE s'inscrit dans une vision stratégique et instrumentale. La théorie des parties prenantes nous sert de cadre d'analyse. Cette théorie contractualiste établit un lien entre la gestion des parties prenantes et l'atteinte des objectifs de performance traditionnels de l'organisation. Les parties prenantes sont définies comme des groupes sans l'appui desquels l'organisation cesserait d'exister.

---

<sup>237</sup> Naro G. et Noguera (2008), op cit p102.

### **Section 3 : Les Lignes directrices en matière de la gouvernance de la RSE.**

- La gestion efficace des risques de nature sociale et environnementale peut améliorer le rendement des entreprises.
    - Les enjeux de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) peuvent présenter des risques importants et des occasions en ce qui a trait au rendement de l'entreprise et doivent être intégrés à la gouvernance de la RSE afin que les intervenants et leurs intérêts soient protégés et mis en valeur.
  - Les conseils d'administration voudront comprendre comment et quand les enjeux de RSE peuvent : affecter ou rehausser la stratégie et la vision d'une entreprise; nécessiter de la surveillance et de la responsabilité au niveau des conseils d'administration; influencer sur l'identification et la gestion des risques; nécessiter des changements à la composition et à l'expertise du conseil d'administration; améliorer la divulgation externe.
  - Ces lignes directrices fournissent une orientation au à la haute direction relativement à une approche de pratiques de gestion optimale en matière de gouvernance de la RSE. Les lignes directrices sont sous-tendues par l'expérience de CBSR<sup>238</sup> avec ses compagnies membres, les consultations avec des conseils d'administration et des représentants de la haute direction, et la recherche internationale sur les tendances internationales et les pratiques exemplaires .
  - Les Lignes directrices en matière de gouvernance de la RSE comportent quatre volets :
    - 1- Un 'Outil d'évaluation' ou liste de vérification visant à aider les conseils d'administration à déterminer les pratiques en cours et les lacunes.
    - 2- Une 'Approche par étapes' ou carte routière visant à aider les conseils d'administration à élaborer un cadre de gouvernance de la RSE ou une méthodologie, y compris les attributions proposées d'un comité sur la RSE .
    - 3- 'Questions à l'intention de la haute direction sur la RSE' pour permettre aux administrateurs de comprendre l'approche de l'entreprise à l'égard de la gestion de la RSE .
  - La responsabilité sociale des entreprises se définit comme le rendement d'une entreprise sur le plan environnemental, social et économique ainsi que les répercussions de l'entreprise sur ses intervenants à l'interne et à l'externe. Certaines entreprises utilisent d'autres termes pour la RSE telles que responsabilité des sociétés, développement durable et « triple indice de rentabilité ». D'autres entreprises préfèrent traiter séparément chaque volet de la RSE, comme la gestion environnementale et les relations avec la collectivité ou les employés, etc.
- ✓ **Répercussions de la RSE pour les directions générales :**

Les enjeux de la RSE peuvent présenter des risques importants et des occasions en ce qui a trait au rendement de l'entreprise. La surveillance de la gestion des risques sociaux et

---

<sup>238</sup> Andrea Baldwin, Canadian Business for Social Responsibility ; Canadian Business for Social Responsibility ; info(S)cbsr.ca\*//// [www.cbsr.ca](http://www.cbsr.ca). Fondé en 1995, Canadian Business for Social Responsibility (CBSR) est une organisation apprenante et de consultation sans but lucratif dirigée par les entreprises qui incite les entreprises canadiennes à prendre des décisions d'affaires efficaces qui améliorent le rendement et contribuent à un monde meilleur.

environnementaux et le rendement de la RSE doivent, par conséquent, être intégrés à la gouvernance de la RSE les intervenants et leurs intérêts soient protégés et mis en valeur.

Les administrations voudront comprendre comment et quand les enjeux de RSE peuvent :

- Affecter ou rehausser la stratégie et la vision d'une entreprise .
  - Nécessiter de la surveillance et de la responsabilité au niveau des conseils d'administration .
  - Influencer sur l'identification et la gestion des risques .
  - Nécessiter des changements à la composition et à l'expertise du conseil d'administration .
  - Améliorer la divulgation externe .
  - Lignes directrices en matière de gouvernance de la RSE global de la RSE.
- L'élaboration d'un cadre de gouvernance de la RSE efficace peut aider les conseils d'administration à s'assurer que les enjeux et les possibilités de RSE sont bien gérés et optimisés.

### 3-1- Outil d'évaluation :

Les directions générales qui souhaitent élaborer ou évaluer leur cadre de gouvernance de RSE peuvent procéder à une analyse comparative de leurs pratiques actuelles avec celles énoncées dans la liste ci-dessous.

- **Vision et stratégie : Les directions générales de premier rang démontrent leur engagement à l'égard de la RSE et s'assurent de l'intégrer à la vision et à la stratégie de l'entreprise.**
  - ✓ la direction est-elle entendue sur la RSE et a-t-elle communiqué un engagement explicite envers la RSE ?
  - ✓ la direction partage-t-elle une définition commune de la RSE en ce qui a trait à leur entreprise, leur secteur et les tendances sociétales plus larges ?
  - ✓ la direction générale a-t-elle développé une interprétation commune de l'analyse de rentabilité de l'entreprise pour la RSE ?
  - ✓ la direction a-t-elle élaboré une vision de l'entreprise au chapitre de la RSE?
  - ✓ La RSE est-elle intégrée à la mission, à la vision et aux valeurs de l'entreprise ?
  - ✓ Le code de déontologie de l'entreprise tient-il compte de la RSE ?
  - ✓ la direction générale est-elle au courant des enjeux de RSE propres à l'industrie ?
  - ✓ Les questions matérielles relatives à la RSE sont-elles prises en compte dans l'élaboration de la stratégie opérationnelle de l'entreprise ?
  - ✓ Les objectifs de RSE sont-ils intégrés au plan opérationnel / stratégie de l'entreprise ?
- **Surveillance et responsabilité : Les directions de premier rang assument une responsabilité au chapitre de la RSE.**
  - ✓ Y a-t-il un comité chargé de la RSE (p.ex. comité chargé de la RSE, de la vérification ou de la gouvernance)?
  - ✓ Y a-t-il un agent désigné pour la RSE qui a un lien hiérarchique avec la direction générale ? L'entreprise a-t-elle une politique en matière de RSE approuvée par la direction (soit une politique autonome ou une politique intégrée dans d'autres politiques)?
  - ✓ La direction générale revoit-elle régulièrement le progrès réalisé par l'entreprise en fonction des objectifs et des cibles au chapitre de la RSE ?

- ✓ La rémunération de la direction est-elle liée au rendement par rapport aux objectifs et aux cibles de RSE ?
  - ✓ La RSE est-elle incluse comme facteur dans le recrutement de PDG ?
    - **Identification et gestion des risques : les directions de premier rang intègrent les risques liés à la RSE à leur gestion des risques de l'entreprise.**
  - ✓ Le programme de gestion du risque de l'entreprise tient-il compte des risques importants liés à la RSE ?
  - ✓ Les répercussions, enjeux et possibilités de la RSE sont-ils pris en compte lors de l'approbation de décisions importantes, notamment les fusions et les dessaisissements ?
  - ✓ La direction générale a-t-elle un moyen de déterminer les répercussions de ses décisions sur la RSE ?
  - ✓ La direction générale revoit-elle ses propres pratiques visant la réduction des répercussions sociales et environnementales des rencontres du conseil d'administration ?
  - ✓ La direction générale reçoit-elle de l'information non filtrée sur les enjeux et les préoccupations des intervenants concernant la RSE pour informer la gestion du risque ?
  - ✓ Y a-t-il des mesures en place pour que les managers évaluent dans quelle mesure les engagements de l'entreprise en matière de RSE sont respectés dans l'entreprise et dans la chaîne d'approvisionnement ?
    - **Composition de la direction générale : Les directions de premier rang sont équipées pour assurer une surveillance des questions matérielles au titre de la RSE.**
  - ✓ La composition de la direction reflète-t-elle la diversité culturelle et la mixité du marché ?
    - Le comité de nomination inclut-il les compétences, les connaissances et l'expérience relativement à la RSE comme facteur dans le recrutement d'un administrateur ?
    - Le processus d'orientation d'un nouveau directeur inclut-il un examen des engagements et des objectifs de l'entreprise au chapitre de la RSE ?
    - Un enseignement sur la RSE est-il dispensé aux administrateurs dans le cadre de leur perfectionnement continu ?
    -
- 3-2- La Carte routière vers une saine gestion de la RSE.**
- Les directions qui cherchent à améliorer ou à élargir leur mandat de gouvernance de la RSE devraient commencer par comprendre comment leur approche actuelle se compare à la pratique exemplaire. L'outil d'évaluation de la gouvernance de la RSE est conçu pour aider les administrations et la direction dans cet exercice d'analyse comparative<sup>239</sup>.
  - Voici une carte routière élaborée par le CBRS ; pour étayer ce processus. La séquence variera selon les résultats de l'évaluation ; les mesures se répartissent habituellement en deux volets :
    - **Phase 1** : mesures typiques prises par la direction générale au début lorsqu'elle adopte formellement son mandat de gouvernance de la RSE.
    - **Phase 2** : les 'possibilités de niveau supérieur' que les administrations de premier rang adoptent pour intégrer encore davantage la RSE à leur rôle de gouvernance.
      - **Comment démarrer.**

<sup>239</sup> Andrea Baldwin, *Canadian Business for Social Responsibility* ; op cit p 6.

- **Évaluer la gouvernance actuelle de la RSE.**

Analyser comparativement les pratiques de gouvernance de la RSE en suivant l'outil d'évaluation. Relever les lacunes pertinentes et les priorités d'intervention. Élaborer un 'plan d'action' relativement à la gouvernance de la RSE.

- **Phases1 – Premières étapes.**

- Confirmer l'approche à la RSE souhaitée et l'intégrer à la mission et aux valeurs de l'entreprise.
- Animer une séance d'énoncé d'engagement au titre de la RSE avec la haute direction pour qu'elle convienne de la définition de la RSE, de la valeur commerciale de la RSE, de la vision et de l'engagement au titre de la RSE.
- Intégrer les résultats de la séance à une politique de RSE au niveau du conseil d'administration.
- Confier à un comité le mandat de la RSE .
- Inclure un mandat de RSE, soit au sein d'un comité déjà établi, soit au sein d'un nouveau comité indépendant.
- Informer le conseil d'administration sur les risques et les possibilités de la RSE .
- Inclure la RSE dans l'orientation des nouveaux administrateurs et l'éducation continue d'administration. Faire en sorte que l'administration générale ait une expertise et des connaissances appropriées pour prendre des décisions éclairées.
  - Faire participer la direction à l'examen régulier des risques et possibilités importants au chapitre de la RSE.

- Assurer une surveillance de la stratégie de RSE et de la gestion du risque d'entreprise .

- Faire en sorte que les objectifs au chapitre de la RSE sont intégrés au plan et à la stratégie d'entreprise. Inclure les considérations sociales et environnementales dans l'identification, la gestion et la surveillance des risques.

- Tenir compte de la RSE dans l'approbation de décisions d'affaires importantes

- Tenir compte du risque, des possibilités et des répercussions de la RSE dans les décisions importantes incluant les acquisitions, les fusions, les partenariats d'entreprises et les dessaisissements.

- Examiner la divulgation du rendement au chapitre de la RSE aux intervenants.

- Communiquer les engagements en matière de RSE aux intervenants internes et externes. Examiner et approuver les rapports sur la RSE, en s'assurant que la divulgation sur la RSE couvre les risques importants et se conforme aux normes de rapport sur la RSE.

- **Phase 2 – Possibilité de niveau supérieur .**

- Faire en sorte que les systèmes de gestion de la RSE soient efficaces .
- Faire en sorte que les politiques, les processus et des systèmes de données existent pour appuyer la RSE et que cette dernière oriente les décisions dans l'ensemble des unités organisationnelles et des géographies. Incorporer la RSE dans le code de déontologie de l'entreprise pour offrir une orientation générale à l'importance et au rôle de la RSE comme facteur dans la prise de décision.

- Offrir des mécanismes formels permettant l'apport des intervenants Faire en sorte que des mécanismes sont en place pour que l'administration puisse examiner un apport non filtré de la part des intervenants.
- Incorporer les facteurs relatifs à la RSE dans le recrutement des administrateurs et du PDG .
- Inclure explicitement la RSE dans le recrutement des administrateurs, p. ex. la diversité des administrateurs, l'alignement des valeurs et la connaissance des enjeux/gestion de la RSE ou de l'expérience à ce chapitre. Lorsqu'on recrute un nouveau PDG, s'assurer que les candidates sont évalués relativement à leur compétence et à l'alignement des valeurs.
- Récompenser les dirigeants pour le rendement en matière de RSE
- Incorporer les objectifs non financiers dans la rémunération du personnel de direction. Faire en sorte que les systèmes de gestion du rendement de l'entreprise récompensent le rendement au chapitre de la RSE.
- Mettre en oeuvre des initiatives pour « prêcher par l'exemple »
- Examiner les propres opérations d'administrations pour cerner et mettre en œuvre des mesures pour aligner les opérations d'administration et la RSE, p. ex. les émissions découlant des déplacements d'administration, les procédures vertes pour les réunions, l'hébergement vert, les services d'alimentation durables, etc.
- Assurer l'amélioration continue des pratiques de gouvernance de la RSE Incorporer les questions sur la RSE à l'évaluation annuelle de la direction générale . Mener un examen par les pairs pour identifier les points émergents à considérer en matière de RSE et se tenir au fait des pratiques exemplaires.
- ✓ **Attribution d'un comité sur la RSE .**
- Les exemples d'attributions qui suivent sont un complément de l'outil d'évaluation de la gouvernance de la RSE et de l'approche par étapes vers une bonne gouvernance de la RSE. Ces attributions incluent des rôles et responsabilités que pourraient assumer des comités sur la RSE formés à l'échelle du conseil d'administration et peuvent être intégrés aux attributions d'un comité sur la RSE autonome ou mettant l'accent sur la RSE ou peuvent être intégrés aux mandats des comités préexistants.
- ✓ **Attributions d'un comité sur la RSE .**
- **Politiques:** Étudier et recommander les politiques sur la RSE (y compris les codes de déontologie) et les systèmes de gestion; surveiller la conformité aux politiques, aux engagements et aux règlements.
- **Stratégie :** Étudier/recommander des plans et des stratégies en matière de RSE; conseiller la direction à propos des objectifs; surveiller et assurer un encadrement relativement au rendement/progrès au chapitre de la RSE.
- **Tendances :** Surveiller et fournir des recommandations sur la politique publique, le consommateur, la chaîne d'approvisionnement, les intervenants, les tendances, enjeux et développements dans le grand public, les entreprises et l'environnement qui pourraient avoir une incidence sur l'entreprise.
- Gestion du risque : Surveiller les plans de gestion des risques et des possibilités en matière de RSE; examiner l'efficacité de
- l'identification et de la gestion des enjeux liés à la RSE.
- **Engagement des intervenants :** Examiner et suivre les relations avec les intervenants; envisager les possibilités d'un apport direct aux délibérations du comité de la part des intervenants.
- **Rapport sur la RSE :** Déterminer la portée du rapport sur la RSE, fournir un apport et recommander au comité de l'adopter.



- **Évaluation de la RSE** : Examiner les répercussions de la RSE sur les décisions d'affaires importantes et faire des recommandations.

### 3-3- La question à l'intention de la haute direction sur la RSE :

Les questions proposées qui suivent peuvent être posées par les administrateurs à la haute direction pour comprendre la mesure dans laquelle la RSE est intégrée dans la gestion de l'entreprise, ses opérations et des décisions. Elles peuvent être utiles pour les administrateurs qui souhaitent soulever la RSE dans le contexte de points de routine à l'ordre du jour et elles complètent l'outil d'évaluation de la gouvernance de la RSE. Elles sont présentées ici sans ordre particulier .

- 1- **Gestion du risque de l'entreprise** : Dans quelle mesure les risques et les possibilités sociaux et environnementaux sont-ils relevés, quantifiés et gérés dans nos opérations ? Dans notre chaîne d'approvisionnement ?
  - 2- **de la RSE** : Quels sont les enjeux sociaux et environnementaux clés qui pourraient affecter notre réussite à long terme ? Que font nos concurrents au chapitre de la RSE et comment leur approche les avantage-t-elle ?
  - 3- **Perception des intervenants** : Quelles sont les attentes des intervenants à l'égard d'une entreprise dans notre industrie ? leur perception est-elle que nous répondons à leurs attentes ? Si ce n'est pas le cas, quels sont les risques ?
  - 4- **Répercussions des décisions** : Avons-nous tenu compte des répercussions sociales ou environnementales de la décision ? Va-t-elle dans le sens de nos engagements au chapitre de la RSE ?
- **Investissements financiers** : Notre politique de gestion des biens / investissements incorpore-t-elle les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance ?
  - 5- **Opérations** : Avons-nous tiré parti des occasions de réduire notre empreinte environnementale afin de générer des gains de productivité des opérations et des économies ?
  - 6- **Produits et services** : Nos produits et services font-ils progresser les retombées sociales ou environnementales ? Y a-t-il des risques sociaux ou environnementaux associés au cycle de vie de nos produits qui doivent être gérés, de la conception à la production et de l'utilisation à l'élimination ?
  - 7- **Ressources humaines** : Notre stratégie des ressources humaines reflète-t-elle la RSE ? Par exemple, la RSE est-elle intégrée à la formation et à la rémunération du personnel ?
  - 8- **Mesure des répercussions** : Comment mesurons-nous les répercussions sociales/environnementales de ce volet de nos activités ?
  - 9- **Intégration** : Comment la gestion des questions sociales et environnementales est-elle intégrée à nos processus administratifs de base comme la gestion du rendement, l'assurance interne et la planification opérationnelle ?
- Développement de l'image de marque et du marché : La marque de notre entreprise et de nos produits inclut-elle des caractéristiques de durabilité allant dans le sens des valeurs de notre clientèle ? Comment cela peut-il nous aider à accroître notre part du marché ?.

**Conclusion :**

La prise en compte des attentes de parties prenantes autres que les actionnaires implique l'intégration de la notion de performance globale dans le système de pilotage de l'organisation. L'intégration de la RSE dans le système de pilotage nécessite un engagement de la direction pour une stratégie de développement durable ainsi que la mise en oeuvre d'une instrumentation qui opérationnalise les objectifs stratégiques annoncés. La mission du contrôle de gestion dans cette démarche consiste à s'assurer de la traduction de l'engagement moral en actions à travers les processus de contrôle et de mesure de la performance. Dans cette optique, le tableau de bord constitue un outil de pilotage adéquat pour déployer la stratégie de développement durable au sein de l'organisation en construisant l'articulation entre les objectifs stratégiques et les plans d'action aux différents niveaux de la hiérarchie de l'organisation.

## **Chapitre 05 : L'opérationnalisation des typologies comportementales en matière de RSE.**

**Section 1 : Typologie des comportements stratégiques en matière de développement durable et RSE.**

**Section 2 : Panorama des travaux gestionnaires ayant tenté d'opérationnaliser les typologies.**

**Section 3 : Présentation d'une méthodologie empirique.**

**Conclusion de chapitre.**

## Chapitre 05 : L'opérationnalisation des typologies comportementales en matière de RSE.

Il était légitime, et plus important, d'identifier dans le cadre de notre partie pratique, les différentes méthodes d'opérationnalisation de la RSE, car toutes les sections suivantes, représentent en pratique les informations fournies par cette section, dont l'objectif était de préciser et présenter les comportements stratégiques en matière de développement durable et RSE et l'appliquer sur l'entreprise étudiée, avec la présentation d'une méthode qui applique un croisement objectif entre les indicateurs de la RSE qualitatifs et quantitatifs dans le cadre d'étudier le mécanisme de renforcement de système de pilotage de l'entreprise.

### - Section 1 : Typologie des comportements stratégiques en matière de développement durable et RSE :

- Frederick (1978) marque la transition théorique des travaux sur la responsabilité sociale vers le concept de sensibilité sociétale en clarifiant académiquement l'opposition conceptuelle entre l'approche dite de *Corporate Social Responsibility* qu'il qualifie de RSE-1 et celle dite de *Corporate Social Responsiveness* qu'il baptise RSE-2 (Wartick et Cochran, 1985, Frederick, 1978). Pour l'auteur, ce concept marque un recentrage explicite de la réflexion académique sur les aspects stratégiques et pratiques de la responsabilité sociale. Ainsi émerge progressivement l'idée que le comportement stratégique des entreprises en matière de développement durable peut être considéré en tant que mode de réponse aux attentes des parties prenantes<sup>240</sup>.

- L'étude du comportement adopté par les firmes en matière de DD fait depuis l'objet de nombreux travaux. En effet, différents types de réponses apportées par l'entreprise aux différentes attentes dont elle fait l'objet peuvent être recensés. On observe effectivement une grande hétérogénéité dans les choix en matière de comportement stratégique (Carroll, 1979)<sup>241</sup>.

- Ces derniers se matérialisent sur un continuum entre l'absence de réponse, qui se caractérise par un comportement dit de défiance ou « réactif » c'est-à-dire le refus de reconnaître sa responsabilité sociétale, à l'indifférence puis à l'anticipation des demandes de l'environnement, au travers d'une attitude proactive ou comportement d'accommodation, pour lequel l'entreprise cherche à anticiper les demandes sociétales avant même qu'elles ne soient clairement formulées (Sharma et Vredenburg, 1998). Plusieurs typologies font état de la variabilité de ces réponses stratégiques de l'entreprise (Capron & Quairel-Lanoizelé, 2004; Martinet & Reynaud, 2004; Hart, 1995; Carroll, 1979). Parmi les plus connues et les plus utilisées, on notera celles de Carroll (1979) et Martinet & Reynaud (2004). D'après Martinet & Reynaud (2001), deux logiques gestionnaires peuvent être globalement observées. En effet, si d'un côté, pour certains, le DD est synonyme d'exigences contraignantes et coûteuses, de l'autre, il s'assimile à une politique socialement et écologiquement responsable source d'opportunités et créatrice de valeur (Reynaud et Rollet, 2001; Persaix, 2002). Tandis que certains adoptent une réponse adaptative aux contraintes sectorielles (pressions légales aux niveaux national et local)

---

<sup>240</sup> Annelise Mathieu in : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/304-comment-operationnaliser-les-typologies-comportementales-en-matiere-de-rse/download>.

<sup>241</sup> Martinet A.C., et E. Reynaud (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie », Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre, 12-25.

leur permettant de s'aligner face aux exigences écologiques et sociales, d'autres cherchent à devancer, voire dépasser le niveau des contraintes dans une logique de choix discrétionnaire. Partant de ce constat, Martinet et Reynaud (2004) identifient les attitudes attentiste, adaptative et proactive. Carroll (1979)<sup>2</sup>, quant à lui, identifie trois types de comportements écologiques industriels: les comportements éco-défensifs qui privilégient les rendements économiques immédiats et considèrent les investissements environnementaux uniquement comme des coûts, les comportements éco-conformistes qui suivent les exigences réglementaires sans aller au-delà et, enfin les comportements écosensibles qui dépassent les exigences légales, la donnée écologique étant considérée comme un élément clé de la pérennité de l'entreprise. Carroll (1979 & 1999) s'intéresse également, au-delà de la simple dimension environnementale, au mode de réactivité sociale mis en oeuvre dans le traitement de la question sociétale<sup>242</sup>.

Il tente de définir ici les modes de réponse possible de l'entreprise à sa responsabilité sociale et aux *Social Issues* au travers de la définition d'une stratégie adéquate. Quatre type de stratégies peuvent être adoptées par la firme pour répondre aux attentes de son environnement: réactive, défensive, d'accommodation, proactive .

- Elles peuvent être aisément placées sur un continuum allant de l'absence de réponse telle que préconisée par Friedman (1970) aux approches incorporant des dimensions philanthropiques. Rappelons ici que la typologie de Carroll (1979, 1999) croise les quatre niveaux de responsabilités en fonction des attentes exprimées vis-à-vis de l'organisation (économique, juridique et les responsabilités éthiques et discrétionnaires) avec les types de comportements observés. Cette typologie peut aisément être rapprochée avec celle de Martinet et Reynaud (2004) .

- Le croisement des typologies de Carroll (1979) et de Martinet & Reynaud (2004) permet de réaliser la synthèse ci-après:

### **Tableau 01 : Le croisement des typologies de Carroll (1979) et de Martinet & Reynaud (2004).**

---

<sup>242</sup> Annelise Mathieu , op it , p 3.

	<i>Attentiste</i>	<i>Adaptatif</i>	<i>Proactif</i>
<i>Logique d'action</i>	exclusion de la responsabilité sociale logique uniquement économique	Conformation aux exigences réglementaires	Dépassement des réglementations
<i>Type d'arbitrage</i>	Privilégient les aspects économiques	Privilégient les aspects économiques et la légitimité institutionnelle	Privilégient la réduction des coûts, la légitimité vis-à-vis de la société dans son ensemble et la différenciation
<i>Echelle du temps</i>	court voire très court terme	court et moyen terme	long voire très long terme
<i>Conception de la responsabilité</i>	économique	économique et juridique	économique et juridique mais également éthique et discrétionnaire
<i>Objectif(s) poursuivi(s)</i>	profit	maintien du profit optimal + préservation de la légitimité	profit optimal + amélioration de la qualité et de la performance sociétale + recherche de la légitimité
<i>Perception des investissements liés au développement durable</i>	coûts inutiles à éviter, antagonistes avec le profit	coûts nécessaires à minimiser	Rentables
<i>Perception de la responsabilité sociale</i>	Menace	Contrainte	Opportunité
<i>Traitement de la question sociétale</i>	exclusion totale (même réglementaire)	de l'exclusion au-delà de l'aspect purement réglementaire à la régulation	Anticipation et prévention
<i>Observabilité dans la réalité</i>	Comportement non observable car hors la loi dans le contexte actuel dans les pays industrialisés	Comportement largement rencontré à l'heure actuelle	Comportement observable mais moins fréquent que l'adaptatif en raison des moyens importants qu'il nécessite

Source : déduit de la littérature

Source : Igalens, J. et J.P. Gond (2003), La mesure de la Performance Sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 111.

Le tableau ci-dessus montre la variabilité des comportements stratégiques dont dispose le dirigeant lorsqu'il s'agit d'intégrer la demande sociétale dans ses activités et ses choix stratégiques.

Ce dernier met en exergue le fait que les comportements adaptatif et proactif renvoient à des stratégies de développement durable bien distinctes. Si le premier ne perçoit aucun intérêt stratégique, si ce n'est celui de limiter les risques financiers, le second estime, quant à lui, que le développement durable est susceptible de générer des effets positifs tant sur le plan stratégique qu'organisationnel et n'implique pas les mêmes changements. Compte tenu de ces éléments, le comportement adaptatif ou « fit » peut être défini comme la mise en place par la firme d'une stratégie d'adéquation en réponse aux demandes sociétales qui surviennent dans son environnement<sup>243</sup>. Cette dernière se caractérise par la conformation aux réglementations voire une légère anticipation des exigences d'un point de vue purement légal.

- A l'inverse, le comportement proactif ou « match » peut être entendu comme la mise en place par la firme d'une stratégie d'intention. Cette dernière se traduit par le dépassement des réglementations et une nette anticipation des attentes des stakeholders dans une vision

<sup>243</sup> Annelise Mathieu op cit p 9.

élargie. Compte-tenu de ces éléments théoriques, comment opérationnaliser cette typologie d'un point de vue empirique?

## **Section 2 : Panorama des travaux gestionnaires ayant tenté d'opérationnaliser les typologies.**

- L'analyse de la littérature montre que la notion de DD/RSE a fait l'objet de nombreuses tentatives d'opérationnalisation. Plusieurs modes d'accès aux données et différentes méthodologies de traitement sont envisageables.

### **2-1- L'hétérogénéité des modes d'accès aux données .**

L'analyse de la RSE en sciences de gestion mobilise divers types de corpus. En reprenant la typologie proposée par Zeribi-Benslimane & Boussoura (2007), il semble possible de dresser un premier panorama des principaux modes de recueil de données adoptés. A ce titre, six catégories peuvent être identifiées<sup>244</sup>:

#### **-L'analyse de données secondaires externes aux entreprises**

Comme le notent Zeribi-Benslimane & Boussoura (2007), certains auteurs analysent la RSE à partir de bases de données sur l'attitude des entreprises. A titre d'exemple, on notera l'existence de la base de données du magazine « Fortune » sur la performance sociétale des dix premières entreprises de chaque industrie. Cependant ces données « sont jugées ambiguës et à caractère perceptuel » (Griffin et Mahon, 1997 repris par Zeribi-Benslimane & Boussoura, 2007)<sup>245</sup>.

#### **- L'analyse des données produites par les organismes de notation sociétale**

- Les agences de notation sociétales proposent également des données sur les entreprises en regard du développement durable et de la RSE<sup>246</sup>. Elles évaluent le comportement socialement responsable des entreprises et proposent un classement des firmes sur la base des critères de performance sociétale et environnementale. La limite à l'utilisation de ce type de données réside dans le fait qu'elles proviennent d'analyses dont le système de mesure est assez hétérogène et relativement opaque, ce qui ne permet pas de s'assurer de l'objectivité des données proposées.

#### **- L'enquête par questionnaire.**

Quelques auteurs préconisent l'utilisation du questionnaire pour étudier le DD/RSE en entreprise. Ces données proposent la passation d'un questionnaire reprenant les principaux items inhérents à chaque dimension du DD/RSE (Aupperle et al., 1985, Maignan et al., 1999 Maignan et Ferrell 2003 et 2004 repris par Zeribi-Benslimane & Boussoura, 2007 ; Reynaud & Rocques, 2008). S'il trouve son utilité dans les comparaisons des pratiques RSE inter pays, ce type de corpus ne permet pas de se prémunir des biais de rationalisation à posteriori ou d'image qui entourent le phénomène car il n'offre lui aussi que des données perceptuelles à l'usage du chercheur.

---

<sup>244</sup> Martinet A.C., et E. Reynaud (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie », Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre, 22.

<sup>245</sup> Olfa ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009), Responsabilité Sociétale des Entreprises et Performance Financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées, op cit p 45.

<sup>246</sup> Annelise Mathieu op cit p 6.

## - L'analyse à partir du contenu des rapports annuels .

- Ce type de corpus est fréquemment mobilisé dans les travaux en stratégie. En l'absence de données d'experts fiables, les chercheurs interrogent les attitudes des entreprises en matière de DD/RSE à partir de l'étude du discours managérial contenu dans les documents formalisant les stratégies et actions des entreprises. Si la disponibilité de ce type de données est relativement aisée et l'analyse de contenu possible, on lui reproche souvent un manque relatif d'objectivité, un risque de rationalisation à posteriori et de biais de prestige.

Ainsi comme nous venons de le voir, les différentes sources de données à disposition du chercheur en stratégie recouvrent toutes une dimension perceptuelle qui risque d'altérer l'objectivité des données recueillies.

### **2-2- Les différentes méthodes de caractérisation du comportement stratégiques des entreprises en matière de dd et RSE.**

- Dans la littérature, on recense principalement trois types de méthodes pour évaluer les entreprises en matière de DD/RSE:

#### ✓ **Méthode 1 : La méthode des scénarii .**

C'est une méthode qui consiste à construire des scénarii d'évolution de l'entreprise en fonction d'hypothèses micro et macro économiques. Cette méthode indirecte appartient aux techniques projectives. Comme le note Reynaud (1999), ces dernières permettent de contourner les biais généralement évoqués sur les autres méthodes de recueil de données qualitatives. Elles sont particulièrement bien adaptées lorsque le sujet traité fait potentiellement l'objet de rationalisation à posteriori et l'induction des réponses<sup>247</sup>.

Cette méthode consiste à élaborer un scénario permettant au répondant de se projeter dans une situation de gestion à laquelle il est, à priori, étranger. Elle permet de caractériser le comportement stratégique de l'entreprise en matière de DD selon des problématiques types préconstruites. Elle est particulièrement mobilisée dans le champ de l'ISR (De Brito & al, 2006). Elle permet notamment de construire des scénarios d'évolution des entreprises par rapport à des hypothèses macro et microéconomiques.

Les investisseurs peuvent ainsi mesurer le rendement potentiel futur des placements dans des fonds d'investissement verts<sup>248</sup>. Dans le domaine de la protection de l'environnement, on notera les travaux de Reynaud (1999) qui mettent en oeuvre des scénarii afin d'identifier les déterminants du comportement de protection de l'environnement des entreprises. Appliqué au développement durable, certains organismes de notation se basent également sur des « sustainability scenarii ». Dans ce cas, une grille de critères prédéfinie permet de les construire. Si ces méthodes sont intéressantes à plusieurs égards pour traiter du comportement des entreprises en matière de DD, les exemples semblent montrer qu'elles sont particulièrement difficiles à mettre en oeuvre sur ce type de recherche et font relativement peu le consensus quant à la validité externe des résultats obtenus.

---

<sup>247</sup> Martinet A.C., et E. Reynaud (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie », Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre, 33.

<sup>248</sup> Wartick, S.L. et, P.L. Cochran (1985), The evolution of the Corporate Social Performance model", Academy of Management Review, 760.



✓ **Méthode 2 : Le scoring :**

Le scoring vise à « *rapporter toute forme d'information à une même métrique permettant de les mesurer dans un espace commun* » (De Brito et al, 2006). La méthode consiste à définir une échelle de score pour tous les facteurs extra-financiers retenus. Il est possible de l'appliquer ensuite à une projection d'informations extra-financières. Le scoring est une technique actuellement utilisée par des agences de notation telles que Vigeo, Innovest, Core Ratings, Ethibel, SAM ou encore Oekom. L'avantage de la méthode est de fournir une métrique commune. De plus, il est possible de donner une valeur à l'absence d'information en fonction de son importance (si l'absence n'a aucune importance on lui attribuera un score moyen, tandis que si elle a de l'importance elle sera sanctionnée par la note zéro)<sup>249</sup>. D'après les auteurs, le scoring linéaire est pratique pour établir des comparaisons entre les entreprises. L'objectif est de pouvoir donner, sur chaque indicateur, la position relative de l'entreprise par rapport aux autres. Les méthodologies des agences de notation sociétale se basent en majorité, à l'heure actuelle, sur des techniques de scoring qui s'inspirent de l'analyse financière. Pour la plupart, les informations qualitatives fournies par l'entreprise sont quantifiées. Puis, un scoring est proposé sur la base des critères d'évaluation prédéfinis. - Le scoring a pour principal objectif de transformer des données qualitatives en données quantitatives. Ensuite, on procède à un ranking qui permet de classer les entreprises les unes par rapport aux autres suivant les scores obtenus sur chaque critère prédéfini (Igalens).

- Le scoring permet un traitement automatisé de l'information disponible. L'analyste coche une case pour chaque information et estime un ratio. Le ranking appartient, quant à lui, aux méthodologies d'analyse statistique. Il s'appuie sur les scores précédemment obtenus. Il permet d'établir un classement relatif des entreprises étudiées pour un même critère. Le classement est subdivisé en quartiles. Les notes (++, +, =, --) sont attribuées en fonction de l'appartenance de l'entreprise à l'un des quatre quartiles (respectivement A, B, C, D). Pour chaque entreprise, la note finale est le produit équipondéré des scores attribués aux différents aspects évalués.

---

<sup>249</sup> Martinet A.C., et E. Reynaud (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie », Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre, 12-25.

- Le foisonnement d'indices et de ratings permettant de noter et comparer les pratiques RSE des entreprises, rend de plus en plus difficile la compréhension des méthodologies proposées. Aucun référentiel ou standard commun ne se dégage et l'on observe une grande hétérogénéité tant dans les objectifs que dans les critères et les échelles de notation retenues. L'étude de Kinder (2004) offre un panorama des méthodologies des organismes de notation sociétale. Ainsi, certaines agences proposent des ratings suivant le niveau de risque des entreprises en regard du DD en fonction de leurs performances sociales et environnementales sur un certain nombre d'indicateurs. C'est le cas de CoreRating ou l'agence EIRIS. D'autres préconisent une approche du comportement en matière de DD selon la performance. Elle s'opérationnalise à travers la sélection de critères dits positifs qui traduisent les résultats obtenus par les entreprises. D'autres proposent une analyse sociétale qui se base sur des critères discriminants. Autrement dit, elle s'appuie sur une batterie de critères d'exclusion permettant de mettre en relief les pratiques non responsables des entreprises étudiées. Quelques recherches en sciences de gestion mobilisent ce type de méthode. C'est le cas de Grand & al (2006) qui proposent une étude empirique sur la RSE des entreprises européennes.
- Pour ce faire, ils s'appuient sur des critères mesurant différentes dimensions de la RSE et permettant de procéder à un classement des entreprises sur la base de l'indice ARESE. Ils mettent en valeur le rôle du secteur d'activité dans comme un élément important à prendre en compte dans la notation afin de définir les enjeux majeurs de chaque secteur d'activité en regard du DD. Une critique qui peut être formulée à l'égard de cette méthode réside dans le caractère standardisé des grilles et des échelles de notation proposées<sup>250</sup>.
- La recherche d'Hopkins (2005) dresse un panel des mesures de la RSE à partir des méthodologies des agences de notation sociétales. D'après l'auteur, ces dernières utilisent pour la plupart des systèmes de notation basés sur des critères de mesure non standardisés. En effet, il semble, en l'état actuel des travaux, que l'hétérogénéité des critères mobilisés ne permette pas d'effectuer des comparaisons inter et intra sectorielle des entreprises.

---

<sup>250</sup> Martinet A.C., et E. Reynaud (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégie », Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre, 12-25.

### - Méthode 3 : Les typologies comportementales .

- Les typologies consistent à définir des groupes d'entreprises possédant des caractéristiques de comportement communes, et à les différencier d'autres groupes. Cette famille de méthodes est encore peu utilisée à l'heure actuelle par les organismes de notation. Elle l'est davantage dans les travaux académiques (Carroll, 1979 ; Martinet & Reynaud, 2004). Ces techniques offrent la possibilité de différencier les entreprises entre elles suivant des critères déterminés. Comme le notent Brito & al (2005), les typologies comportementales peuvent être fondées sur des scoring préliminaires (à la différence qu'elles n'ont pas recours à une métrique commune comme condition préalable)<sup>251</sup>.

- D'après les auteurs, cette technique a pour principal avantage de respecter le caractère hétérogène de l'information extra-financière et offre la possibilité d'intégrer dans le modèle des dimensions multiples.

Les échelles sont identiques pour tous les critères. De fait, l'analyse ne prend pas en compte l'hétérogénéité des problématiques suivant le secteur d'appartenance (une entreprise évoluant dans un secteur donné accordera une importance  $x$  à un critère tandis qu'une entreprise évoluant dans un autre secteur accordera un poids  $y$ ). Les résultats ainsi obtenus ne prennent pas en compte l'effet du secteur sur les indicateurs retenus comme le suggèrent les travaux de Depoers & al (2003).

- En l'état actuel des travaux dans le domaine, aucune méthodologie ne fait donc consensus. Il semble que les choix s'opèrent en fonction de l'objectif poursuivi. Malgré la notoriété de ces outils, peu de travaux explicitent clairement la méthode d'opérationnalisation retenue<sup>252</sup>. Certains proposent des études empiriques sans pour autant définir les indicateurs et moyens mis en oeuvre pour catégoriser les entreprises. C'est le cas par exemple de Bellini (2003) qui propose une validation empirique de la typologie de Carroll (1979) auprès de multinationales françaises. D'autres proposent des indicateurs, mais font face à plusieurs incomplétudes (Gondran, 2004 ; Alberola et Richez, 2005). Aussi, certaines recherches préconisent le croisement des méthodologies.

- C'est le cas, par exemple, de l'étude empirique de Chandon & Reynaud (1998) qui propose d'identifier le comportement de protection de l'environnement des entreprises à partir d'une typologie en cinq modalités basée sur des scénarii. Pour ce faire, une étude de cas préliminaire a permis leur élaboration. Une étude qualitative auprès d'une vingtaine de dirigeants a ensuite été menée sur la base de ces derniers.

- En fonction des résultats obtenus, les entreprises ont été classées suivant des déterminants de comportement de protection de l'environnement identifiés dans la littérature. Compte tenu de ces éléments, il semble pertinent de traiter les comportements stratégiques à l'aide de la méthode empirique des typologies comportementales, en s'appuyant sur le scoring. Nous proposons de fait de nous intéresser de façon plus approfondie à ce type de méthode dans les développements ci-après en proposant une approche intégrative<sup>253</sup>.

---

<sup>251</sup> Martinet A.C., et E. Reynaud (2001), op cit p 24.

<sup>252</sup> Wartick, S.L. et, P.L. Cochran (1985), "The evolution of the Corporate Social Performance model", *Academy of Management Review*, 769.

<sup>253</sup> Martinet A.C., et E. Reynaud (2001), op cit p 15.

### **Section 3 : Présentation d'une méthodologie empirique.**

- Compte tenu des limites précisées ci-dessus, nous proposons de développer une méthodologie d'opérationnalisation intégrative.

- La méthodologie proposée s'appuie sur plusieurs éléments que nous détaillons ci-après.

#### **3-1- Définition des aspects étudiés et des critères opérationnelles qui les caractérisent.**

Suivant la littérature, un certain nombre de critères caractérise les différents comportements retenus. Le croisement des typologies de Carroll (1979) et de Martinet & Reynaud (2004), ainsi que l'étude empirique de Gondran (2004) permet de définir deux groupes d'entreprises possédant des caractéristiques de comportement communes (comportement adaptatif versus proactif). La distinction d'un groupe, par rapport à l'autre, se fait selon la règle de l'exclusion. Un benchmark des critères de notation retenus par les agences de notation et les travaux de Depoers & al (2003) nous ont permis de dresser une première liste de thèmes de catégorisation. Cela nous permet de proposer une catégorisation empirique des entreprises d'après les critères suivants:

**Tableau 02 : Tableau comparatif des comportements stratégiques en matière de développement durable.**

	<b>Comportement Adaptatif</b>	<b>Comportement Proactif</b>
<b>Existence d'un responsable de DD</b>	Un responsable environnement ou un cadre à temps partiel	Service formalisé
<b>Gestion des parties prenantes vis-à-vis du Développement Durable</b>		
<b>Relations avec les fournisseurs</b>	ponctuelle	Poussée (partenariat, ..)
<b>Relations avec les clients</b>	Préoccupation de la satisfaction clientèle	satisfaction clientèle et création d'opportunités de marché
<b>Actions société civile</b>	Ponctuelle ou essentiellement de mécénat ou actions de charité	Poussées (ex : intégration territoriale, ..)
<b>Attitude vis-à-vis de la réglementation</b>	Conformation aux exigences réglementaires	Dépassement des réglementations
	Connaissance des principaux textes	Veille réglementaire environnementale
<b>Dimension environnementale</b>		
<b>Gestion des consommations d'eau</b>	Quelques actions	Politique de gestion et d'optimisation des consommations avec actions formalisées
	Conformité réglementaire	
<b>Gestion des consommations d'énergie</b>	Quelques actions	Politique de gestion et d'optimisation des consommations avec actions formalisées
	Conformité réglementaire	
<b>Gestion des rejets atmosphériques</b>	Respect de la réglementation	Conformité totale voire anticipation des législations
	Conformité partielle	
<b>Gestion des déchets</b>	Respect de la réglementation	Conformité totale voire anticipation des législations
	Conformité partielle	
<b>Eco technologies mises en œuvre</b>	Quelques éco technologies ou essentiellement palliative ou curatives	plusieurs éco technologies et adoption d'éco technologies propres ou de substitution
<b>Dimension sociale</b>		
<b>Sensibilisation du personnel au développement durable</b>	Actions de sensibilisation type affichage et conseils informels	Formations du personnel et formalisation de procédures
<b>Formation/emploi/développement de compétences</b>	Actions traditionnelles orientée vers l'efficacité Rh du recrutement et de la gestion des compétences	Gestion des carrières avec offre de formation multi thèmes et multi critère adaptation des compétences des collaborateurs et offre de mobilité
<b>Diversité</b>	Respect de la réglementation	Conformité totale voire anticipation des législations avec objectifs et actions formalisés (Ex : Adoption de la charte de diversité, CV anonyme, ..)
	Conformité partielle	

<b>Egalité homme/femme</b>	Respect de la réglementation	Conformité totale voire anticipation des législations avec objectifs et actions formalisés
	Conformité partielle	
<b>Santé/sécurité</b>	Respect de la réglementation	Politique de gestion et de réduction des accidents du travail et d'amélioration de la santé avec objectifs et actions formalisés
	Conformité partielle	

*Source : inspiré de Gondran (2004)*

Source : Annelise Mathieu , op cit ; p 20.

✓ Certains travaux préconisent l'utilisation d'indicateurs quantitatifs. Ces derniers permettent, le plus souvent de mesurer les taux d'émission polluante des entreprises et de les évaluer sur ce critère à partir de données externes. C'est le cas de l'indicateur TRI, ou inventaire des 14 Comme le montre le tableau ci-dessus, nous disposons des quatre aspects à évaluer suivants : l'organisation du service dédié à la fonction développement durable ;

l'engagement avec les parties prenantes ; l'engagement environnemental ; l'engagement social. Ce sont les domaines généralement retenus par les agences de notation et les principales recherches en sciences de gestion. Chacun de ces aspects va être évalué par au moins un indicateur.

### **3-1- La définition des indicateurs retenus pour qualifier les comportements stratégiques.**

- D'un point de vue purement théorique, les travaux les plus récents s'inscrivant dans la continuité de RSE s'attachent à identifier les moyens à disposition de la firme pour identifier et gérer au mieux les problèmes sociétaux. Pour ce faire, l'étude se focalise davantage sur les actions de l'entreprise et sur ses comportements concrets que sur les dimensions morales de ses choix éthiques. Cette évolution dans les réflexions sur la responsabilité sociale permet alors progressivement de suggérer que le comportement en matière de développement durable peut être analysé à l'aune des actions mises en oeuvre par les entreprises en réaction au phénomène DD. Prenant appui sur cette littérature, nous proposons d'étudier empiriquement les comportements stratégiques des entreprises suivant les actions mises en oeuvre. Compte-tenu de ces éléments théoriques, plusieurs tentatives d'opérationnalisation mettent en oeuvre diverses mesures. Six principales catégories d'indicateurs et systèmes de mesure peuvent être recensés dans la littérature gestionnaire anglo-saxonne de ce point de vue (Zeribi-Benslimane & Boussoura, 2007):

#### **- La mesure par les indices de pollution :**

- rejets toxiques, qui mesure les taux d'émissions polluantes des entreprises au sein de divers milieux tels que les sols, l'air ou l'eau (US Environmental Protection Agency, 1995, Griffin et Mahon, 1997 cités par Zeribi-Benslimane & Boussoura, 2007). L'objectivité de ces données est garantie par le caractère externe de leur source. En effet, pour la plupart ce sont des organismes publics indépendants qui les produisent (Igalens & Gond, 2003).

#### **- La mesure par les indicateurs réputationnels**

D'autres utilisent les indicateurs dits de réputation (Zeribi-Benslimane & Boussoura, 2007). D'après les auteurs deux indicateurs peuvent être retenus à ce niveau : l'indicateur de réputation de Moskowitz (1972 cité par Griffin et Mahon, 1997 repris par Zeribi-Benslimane & Boussoura, 2007) et l'indicateur du célèbre magazine anglo-saxon « *Fortune* ». Ce dernier classe les entreprises selon une batterie d'indicateurs de performance sociétale auxquels l'on reproche le caractère ambiguë et perceptuel (Griffin et Mahon, 1997 repris par Zeribi-Benslimane & Boussoura, 2007).

#### **- La mesure par les critères des organismes de notation sociétale**

Les agences de notation produisent des évaluations sociétales des entreprises sur la base d'un certain nombre d'indicateurs. La plupart proposent un classement des firmes sur la base de nombreux critères permettant de mesurer la performance sociétale. Le foisonnement de ces dernières années de ce type d'indice de notation ainsi que l'opacité relative des systèmes de mesure retenus par les différentes agences rendent son utilisation difficile. De plus, toutes ne mesurent pas un même phénomène à partir des mêmes indicateurs et ne visent pas le même objectif. De fait, la forte hétérogénéité des systèmes en place, augure non seulement du caractère perceptuel de ces outils mais également de leur limitation en terme de transposition directe à notre objet.

### **- La mesure par l'échelle.**

Une autre catégorie de travaux propose de mesurer le comportement des entreprises en matière de DD/RSE en opérationnalisant directement les dimensions des typologies comportementales proposées dans la littérature et notamment celle de Carroll (1979) que nous avons également retenue pour notre objet. La génération d'items relatifs aux dimensions du modèle de Carroll (1979) a permis à certains auteurs de développer une échelle de mesure sur la RSE. C'est à partir de ces mesures perceptuelles issues d'enquêtes par questionnaire que les auteurs proposent de catégoriser les entreprises sur le phénomène<sup>254</sup>. A titre d'exemple, Aupperle et al. (1985) ont proposé une échelle mesurant l'orientation des dirigeants envers la responsabilité sociétale composée comme le notent Zeribi-Benslimane & Boussoura (2007) « d'items à choix forcé ». De la même manière, Maignan et al. (1999) ont mobilisé ce type de système de mesure afin de traiter de la citoyenneté d'entreprise sur un échantillon d'entreprises nord américaines. Récemment, Zeribi-Benslimane & Boussoura (2007) s'appuyant sur les travaux de Maignan et al., (1999) proposent une échelle de mesure de la RSE adaptée au cas tunisien. Pour les auteurs, ces systèmes réduisent sensiblement la richesse du phénomène étudié.

### **- La mesure par l'analyse du discours managérial :**

Ces mesures sont fréquemment mobilisées dans les travaux sur le développement durable en stratégie. Dans la plupart des travaux, elles visent à mesurer la dimension sociétale du discours (Igalens et Gond, 2003).

Pour beaucoup de ces systèmes de mesure il semble que les indicateurs retenus souffrent d'une relative fragilité au niveau de leur justification théorique (Zeribi-Benslimane & Boussoura, 2007). De plus, il semble que, compte tenu des ambiguïtés inhérentes à la mesure du DD/RSE dans les entreprises et des présupposés théoriques ci-dessus, il soit davantage pertinent de retenir essentiellement des indicateurs situationnels. Ce ne sont pas des indicateurs qui visent à mesurer la performance comme la majorité de ceux cités plus haut, mais qui cherchent davantage à mesurer l'engagement de l'entreprise dans le développement durable, à l'aune de ses actions. Ces derniers renvoient à des actions concrètes mises en place et permettent d'illustrer le comportement de l'entreprise étudiée sur cet aspect. Ainsi pour chaque critère, nous définissons les actions mises en oeuvre à observer et les résultats quantitatifs obtenus. A l'image des travaux de Depoers & al (2003) ainsi que Gondran (2004), nous proposons les indicateurs suivants :

---

<sup>254</sup> Annelise Mathieu op cit p 23.

**Tableau 03 : l'image des travaux de Depoers & al (2003) ainsi que Gondran (2004) :**

Aspects évalués	Indicateur (s) quantitatifs	Approche qualitative de l'aspect évalué
<i>Existence d'un responsable DD</i>	Nombre de CDI à temps partiel dont le profil de poste contient certaines tâches liées au développement durable Nombre de CDI à temps complet dont le profil de poste est entièrement dédiée au développement durable Nombre de personnes allouées au service	Création d'un service dédié de deux personnes à temps complet ou plus Création de comités ou groupes de travail sur des problématiques spécifiques
<i>Relations avec les fournisseurs</i>	Nombre d'engagements formalisés avec les fournisseurs sur le DD Nombre de critères environnementaux et	Formalisation d'une politique d'achat responsable et définition d'indicateurs Audit fournisseur prenant en compte des critères de

	sociaux dans l'audit fournisseur	DD
<i>Relations avec les clients</i>	Nombre d'actions de sensibilisation auprès de la clientèle	Engagements formalisés et actions concrètes ayant trait à la relation client sur les problématiques DD
<i>Sensibilisation du personnel au DD</i>	Nombre total d'heures de formations dispensées par an sur les problématiques de développement durable	Politique formalisée de formation et sensibilisation du personnel Campagnes d'affichage sur le DD Pages intranet Brochures sur le DD
<i>Attitude vis-à-vis de la réglementation</i>	Nombre de certifications environnementales et sociales obtenues	Bonne connaissance des réglementations Conformité et dépassement/ Participation à la structuration du secteur (type lobbying vert) Démarche de certifications engagées, référentiels sur lesquels s'appuie l'entreprise type GRI, NRE,
<i>Gestion des consommations d'eau</i>	Eau totale consommée en milliers de tonnes par an	Politique environnementale formalisée sur chacun des sujets Objectifs quantitatifs de réduction et/ou qualitatifs fixés sur les sujets traités
<i>Gestion des consommations d'énergie</i>	Energie totale utilisée en Kw/h par an	Certifications Système de management
<i>Gestion des rejets atmosphériques</i>	Taux d'émissions de Co2 en tonnes par an	
<i>Gestion des rejets liquides</i>	Taux de rejets liquides en tonnes par an	
<i>Gestion des déchets solides divers</i>	Déchets transportables en milliers de tonnes par an	
<i>Egalité homme/femme</i>	Pourcentage de femmes dans l'effectif total : taux de féminisation Pourcentage de femmes par catégories (cadre, maîtrise, exécution) = répartition par sexe et par métier	Politique formalisée sur l'égalité homme/femme Objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés sur l'égalité homme/femme Création d'un comité dédié à la problématique Homme/femme
<i>Diversité</i>	Pyramide des âges en CDI Taux de travailleurs handicapés taux de bénéficiaires de l'obligation d'emploi (BOE)	Signature de la charte sur la Diversité Politique formalisée sur la diversité Objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés sur la diversité Création d'un comité dédié à la diversité
<i>Santé/sécurité</i>	Taux d'accidents du travail Taux de gravité des accidents Taux de fréquence des accidents du travail	Politique formalisée sur la santé/sécurité Objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés sur la santé/sécurité Création d'un comité dédié à la santé/sécurité

**Tableau : Proposition d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs par aspect étudié**

Source : Annelise Mathieu , op cit p 23.

- Etant donné la difficulté d'obtention des données sur les indicateurs quantitatifs (indices de pollution externes ou internes), nous retenons exclusivement les indicateurs qualitatifs



issus de l'analyse du discours. Il semble que les indicateurs quantitatifs internes et externes ne permettent pas de mesurer réellement l'engagement de la firme dans le sens du DD.

- De plus, on observe que, si les entreprises communiquent généralement leurs données quantitatives sur les dimensions sociales et environnementales de leur activité, la forte hétérogénéité des unités de mesure mobilisées ainsi que des périmètres d'activité concernés pour caractériser un même phénomène rend difficile, voire impossible, la comparaison inter entreprise sur un même indicateur et de fait la généralisation de l'utilisation de ces indicateurs.

- Prenant acte de cette limite importante, il semble nécessaire d'adopter une approche plus qualitative des thématiques qui caractérisent les comportements stratégiques en se focalisant sur l'étude des actions mises en oeuvre par les entreprises dans chacun des domaines prédéfinis. Dans ce but, nous proposons d'identifier, pour chaque critère retenu, des actions types qui illustrent le comportement managérial. , on peut procéder à un benchmark des indicateurs les plus communément rencontrés et conseillés. Nous proposons de classer les informations disponibles à propos des différentes actions concrètes de l'entreprise dans ces différents domaines. Le tableau ci-dessous permet de traduire les aspects évalués en critères et définit les actions types:

**Tableau 04 : Les critères de définition des actions types.**

Aspects évalués	Comportement	Actions types du comportement étudié sur l'aspect évalué
<i>Existence d'un responsable DD</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise a nommé un responsable environnement ou un cadre à temps partiel pour s'occuper des problématiques liées à l'environnement.
	<b>Proactif</b>	L'entreprise s'est dotée d'un service développement durable formalisé avec nomination d'un directeur de développement durable dédié à ces problématiques.
<i>Relations avec les fournisseurs</i>	<b>Adaptatif</b>	Les relations avec les fournisseurs sont ponctuelles et de nature essentiellement économiques et temporelles (coûts, délais de livraison,...). Il y a pas ou peu d'actions formalisées en faveur du DD
	<b>Proactif</b>	Les relations avec les fournisseurs sont poussées. L'entreprise a formalisé des engagements avec les fournisseurs. Elle effectue un suivi régulier. Elle leur impose des standards environnementaux (respect des législations environnementales) et sociaux (droit du travail, santé/sécurité) pour s'assurer de la conformité de toute la chaîne avec son engagement. Dans certains cas, elle a formalisé un audit fournisseur qui prend en compte les dimensions sociétales de l'activité du fournisseur et cherche à le sensibiliser ou l'accompagner dans sa démarche DD
<i>Relations avec les clients</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise cherche à satisfaire les attentes de sa clientèle sur les demandes qui lui sont faites. Il y a pas ou peu d'actions formalisées en faveur du DD
	<b>Proactif</b>	L'entreprise cherche à satisfaire les attentes de sa clientèle mais également à les devancer. Elle a mis en place une politique formalisée de relation durable avec le client et propose, dans certains cas des solutions eco respectueuses aux clients. Elle a mis en place des actions de sensibilisation ou d'accompagnement du client dans sa démarche DD
<i>Relation société civile</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise cherche à satisfaire les attentes sur les demandes qui lui sont faites. Il y a pas ou peu d'actions formalisées en faveur du DD
	<b>Proactif</b>	L'entreprise cherche à satisfaire les attentes mais également à les devancer. Elle a mis en place une politique formalisée de relation durable basée sur el dialogue et propose, des solutions éco respectueuses aux problèmes sociétaux qui entrent dans sa zone d'influence. Elle a mis en place des actions de sensibilisation ou d'accompagnement dans sa démarche DD
<i>Attitude vis-à-vis de la réglementation</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise connaît les principaux textes sur le développement durable et se conforme aux exigences réglementaires.
	<b>Proactif</b>	L'entreprise a mis en place une veille réglementaire et cherche à dépasser les réglementations environnementales et sociales. Le plus souvent elle s'engage dans des procédures de certification et/ou des groupes de travail volontaires et participe activement à la structuration du secteur (ex : lobbying vert, ..)
<i>Gestion des consommations d'eau</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise a mis en place quelques actions en matière de gestion de l'eau. L'essentiel de ses actions sont ponctuelles
	<b>Proactif</b>	L'entreprise a mis en place une politique de gestion et d'optimisation des consommations d'eau avec actions formalisées multi-thèmes et multicritères.
<i>Gestion des consommations</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise a mis en place quelques actions en matière de gestion des consommations d'énergie et est en conformité avec la réglementation dans le

<i>d'énergie</i>		domaine.
	<b>Proactif</b>	L'entreprise a mis en place une politique de gestion et d'optimisation des consommations d'énergie avec actions formalisées multi-thèmes et multicritères.
<i>Gestion des rejets atmosphériques</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise a mis en place quelques actions en matière de gestion des rejets atmosphériques et est en conformité partielle avec la réglementation dans le domaine.
	<b>Proactif</b>	L'entreprise est en conformité totale avec la législation sur les rejets atmosphériques et est voire même en anticipation des législations. Elle a mis en place une politique formalisée de réduction des rejets atmosphériques et a des actions formalisées multi-thèmes et multicritères dans le domaine.
<i>Gestion des déchets</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise a mis en place quelques actions en matière de gestion des déchets solides divers et est en conformité partielle avec la réglementation dans le domaine.
	<b>Proactif</b>	L'entreprise est en conformité totale avec la législation sur les déchets solides divers et est voire même en anticipation des législations. Elle a mis en place une politique formalisée de réduction des émissions de déchets solides divers et a des actions formalisées multi-thèmes et multicritères dans le domaine.
<i>Eco technologies utilisées</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise ne met pas ou peu en œuvre des éco technologies. L'essentiel des éco technologies mobilisées sont de nature curative ou palliative
	<b>Proactif</b>	L'entreprise s'est dotée de plusieurs éco technologies pour répondre à ses enjeux environnementaux. Parmi celles-ci figurent des éco technologies propres ou de substitution.
<i>Sensibilisation du personnel au DD</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise a mis en place des actions de sensibilisation type affichage et conseils informels à destination de son personnel sur des problématiques de développement durable. Il y a pas ou peu d'actions formalisées en faveur du DD
	<b>Proactif</b>	L'entreprise a mis en place des formations du personnel et procède à la formalisation de procédures eco respectueuses.
<b>Formation/emploi/développement de compétences</b>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise a mis en place pas ou quelques actions formalisées en faveur du DD dans le domaine de l'emploi et la gestion des compétences et surtout des actions ponctuelles.
	<b>Proactif</b>	L'entreprise a mis en place une politique RH formalisée multi-thèmes et multicritères avec une offre de formation diversifiée et des offres de mobilité
<i>Egalité homme/femme</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise a mis en place pas ou quelques actions formalisées en faveur du DD dans le domaine de l'égalité homme/femme et surtout des actions ponctuelles.
	<b>Proactif</b>	L'entreprise a mis en place une politique RH formalisée qui vise l'égalité homme/femme chez les cadres avec actions formalisées multi-thèmes et multicritères
<i>Diversité</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise a mis en place pas ou quelques actions formalisées en faveur du DD dans le domaine de la diversité et surtout des actions ponctuelles.
	<b>Proactif</b>	L'entreprise a formalisé son engagement à travers la signature ou l'adoption d'une charte de diversité avec actions formalisées multi-thèmes et multicritères
<i>Santé/sécurité</i>	<b>Adaptatif</b>	L'entreprise a mis en place pas ou quelques actions formalisées en faveur du DD dans le domaine de la santé/sécurité et surtout des actions ponctuelles.
	<b>Proactif</b>	L'entreprise a mis en place une politique de gestion et de réduction des accidents du travail et d'amélioration de la santé avec actions formalisées multi-thèmes et multicritères

Source : inspiré de Gondran (2004)

Tableau : Critères comparatifs des comportements stratégiques en matière de développement durable

Source : Annelise Mathieu op cit p 23.

### 3-2- Méthodologie retenue pour le recueil des données concernant les indicateurs retenus : l'analyse de contenu textuelle thématique.

- Prenant appui sur les différents travaux cités ci-dessus et les limites évoquées, cinq étapes nous sont apparues nécessaires pour définir le comportement stratégique mis en œuvre par les entreprises de notre échantillon :

#### 3-2-1- Etape 1 : collecte des données :

- Compte tenu des limites liées au corpus mobilisé, nous proposons d'élaborer le mode de recueil des données sur la base de deux types de corpus : une source de données primaires (les entretiens non directifs menés avec les directeurs DD) et une source de données secondaires (les rapports annuels de développement durable). Nous nous intéressons aux rapports annuels de développement durable car ces documents sont étrangers à la recherche dans le sens où ils ont été formalisés et publiés en n'ayant pas pris

préalablement connaissance de l'étude. Ces sources secondaires nous permettent de nuancer ou de valider le propos des acteurs. Malgré le problème d'objectivité, de rationalisation à posteriori et les biais de prestige souvent évoqués lors de l'utilisation de ce type de corpus, il nous semble intéressant de l'utiliser car ce vivier d'informations sur les actions de la firme dans le domaine, largement utilisé à l'heure actuelle par les chercheurs en science de gestion sur le développement durable et la RSE, vient en complément de l'analyse des données orales pour permettre une triangulation des données.

### **3-2-2- Etape 2 : Analyse de contenu catégorielle thématique :**

Afin d'analyser le corpus recueilli, nous proposons de procéder à des analyses de contenu. D'après Bardin (2007), l'analyse de contenu est « *un ensemble de techniques d'analyse des communications utilisant des procédures systématiques et objectives du contenu des messages* ». Plusieurs techniques peuvent être mobilisées suivant l'objet poursuivi (analyse syntaxique, méthode Osgood, etc.). Parmi celles-ci, les techniques d'analyses catégorielles thématiques sont particulièrement mobilisées dans le champ des sciences de gestion et semblent particulièrement adaptées au type de corpus mobilisé.

### **Etape 3 : Analyse du comportement stratégique sur chacun des indicateurs retenus : le scoring :**

Les résultats de l'analyse thématique nous permettent ensuite de caractériser le comportement de l'entreprise sur chacun de nos indicateurs. A l'aide du standard qualitatif prédéfini pour chaque comportement, nous proposons ensuite d'attribuer une note partielle à l'entreprise sur chaque indicateur. Pour cela, nous avons prédéfini une échelle de score pour tous les facteurs du référentiel. Cette dernière se conçoit sur trois niveaux de 0 à 10 avec 5 comme moyenne. Par exemple, dans le domaine des éco technologies utilisées pour les traitements des pollutions, on attribuera les scores suivants :

0 : pas d'utilisation d'éco technologies pour réduire les nuisances environnementales.

5 : utilisation d'éco technologies essentiellement curatives, de fin de chaîne et/ou de mesure ou de contrôle des pollutions

10 : utilisation d'éco technologies spécifiques, visant à prévenir la pollution des procédés de fabrication dans des domaines spécifiques (ex : une forte consommation d'énergie induit l'adoption d'une éco technologie sur la consommation d'énergie), éco conception des produits et des procédés et/ou adoption de technologies propres ou économes en capital naturel

En cas d'absence d'information dans les données recueillies, nous avons deux solutions : soit nous procédons à l'attribution du score 0 si l'absence est considérée comme importante, soit à l'attribution du score 5, si elle n'a pas d'importance.

De cette manière, l'absence d'informations dans les données recueillies ne pose pas de problème pour le traitement qualitatif et quantitatif. L'entreprise est évaluée en fonction des données qu'elle divulgue et celles qu'elle ne divulgue pas ce qui constitue un indicateur supplémentaire qui précise le poids de la présence/absence d'actions sur chaque critère. Ici, nous considérons que les données non divulguées sont caractéristiques d'un comportement, nous attribuons, de fait, la note zéro qui sanctionne l'absence d'information.

### 3-2-2- Etape 4 : le ranking sectoriel :

Pour assurer une comparaison significative entre les entreprises de l'échantillon, nous proposons d'effectuer ensuite une comparaison sectorielle. En effet, ces dernières ne répondent pas aux mêmes contraintes. C'est pourquoi, nous proposons une nomenclature sectorielle. Cette dernière permettra, à l'étape suivante, de définir un mapping des entreprises de l'échantillon.

- De plus, comme énoncé précédemment, lorsque les données sont accessibles, nous observons une forte hétérogénéité dans les unités utilisées par les entreprises. Ceci ne nous permet pas d'effectuer une comparaison de ces dernières sur une même échelle (ex : mesure CO2 en TEP ou en m3). Nous proposons donc de donner à priori le même poids à chaque critère pour les analyses intra entreprises (par exemple : la thématique de la diversité homme/femme n'est pas plus importante que la santé/sécurité ou les émissions de gaz à effet de serre). Les facteurs sont tous équipondérés à l'intérieur d'un même critère. Cette approche initiale nous permet, dans un premier temps, de définir une note partielle sur chaque indicateur (voir colonne sur la note partielle dans la grille de notation ci-dessous). Par contre, nous proposons d'attribuer une bonification des thèmes en fonction des secteurs d'activité. Notre intention à ce niveau est d'ajuster la note initiale en fonction des enjeux sectoriels auxquels sont soumises les entreprises de l'échantillon<sup>255</sup>. En effet, nous souhaitons valoriser/dévaloriser le comportement des entreprises suivant ces derniers. Une entreprise pour qui l'absence d'action (correspondant à une note initiale nulle) sur l'un de nos critères n'est pas cohérente avec son domaine d'activité (pas ou trop peu d'action), doit être pénalisée par rapport à une entreprise pour qui l'absence d'action serait attendue. Pour ce faire, deux méthodes ont été étudiées:

1. La mise en place d'un système de bonifications (+1 ou +2 points), de pénalités (-1 ou -2 points) ou de "neutralité" (0 point) à ajouter à la note brute.
2. La définition de coefficients multiplicateurs de pondération (de 0.7 à 1.3) à appliquer à la note brute.

L'avantage est que le système de bonifications/pénalités (n°1) permet d'attribuer une note négative à une entreprise ayant obtenu une note initiale nulle, tandis que le système de pondération n'offre pas cette possibilité. Pour cette raison, nous avons retenu la première solution. De ce point de vue, nous préférons l'utilisation du terme de bonification à celui de "pondération". Nous retenons, de fait, le système de bonification suivant :

- Les entreprises appartenant au secteur industriel auront une bonification plus importante sur l'aspect environnemental. Autrement dit, peu d'actions environnementales dans un secteur très polluant est sanctionné alors que beaucoup d'actions dans un secteur peu polluant est valorisé. Par exemple, un faible rejet dans un secteur fortement polluant est valorisé (Depoers &al, 2003) tandis qu'un fort rejet dans un secteur peu polluant est sanctionné.

- Les entreprises appartenant au secteur des services auront une bonification plus importante sur l'aspect social. C'est-à-dire que, par exemple, un fort taux d'accident dans un secteur peu risqué est sanctionné tandis qu'un faible taux d'accident dans un secteur risqué est valorisé.

- Prise en compte des enjeux individuels des entreprises dans un même secteur d'activité. Nous retenons les critères de bonification sectorielle suivants :

---

<sup>255</sup> Annelise Mathieu, op cit( p 21.

- (-2) : éloigné de la tendance ou insuffisance sérieuse : cas où l'on observe l'absence d'actions de la part de l'entreprise étudiée sur l'indicateur, alors qu'elle devrait agir (domaine) .

dans le champ de ses responsabilités) ou cas où l'entreprise met en place des actions contraires au critère (mauvaise pratique).

- (-1) : cas où l'entreprise fait moins que ce qu'elle devrait faire en fonction de son champ de responsabilité (ex : on attend des actions avec objectifs et dispositifs formalisés alors qu'elle agit ponctuellement)

- (0) : situation normale pour l'entreprise. Deux cas de figure sont possibles : l'entreprise agit sur l'indicateur et c'est normal qu'elle le fasse, ou bien l'entreprise n'agit pas sur cet indicateur et n'a pas spécialement à le faire car c'est hors champ de responsabilités.

- (+1) : cas où l'on observe la présence de nombreuses actions avec plans et objectifs formalisés sur un indicateur situé dans son champ de responsabilité.

- (+2) : point fort pour l'entreprise/ rôle pionnier de l'entreprise dans le domaine par rapport aux entreprises du secteur : cas où l'on observe la présence d'actions exemplaires/pionnières de la part de l'entreprise étudiée sur l'indicateur, alors que le critère se situe dans ou hors champ de ses responsabilités.

- Compte-tenu de ces différents éléments, nous proposons de déduire les éléments de caractérisation suivants pour chaque entreprise étudiée sur les différents indicateurs :

**Tableau 04 : Caractérisation du comportement stratégique de l'entreprise sur les indicateurs retenus :**

Indicateurs	Degré d'importance sectorielle et organisationnelle de l'indicateur	Comportement de l'entreprise sur l'indicateur	R <sub>i</sub>
Existence d'un responsable DD			
Prise en compte du DD dans la relation fournisseurs			
Prise en compte du DD dans la relation clients			
Actions société civile			
Attitude vis-à-vis de la réglementation DD			
Gestion des consommations d'eau			
Gestion des consommations d'énergie			
Gestion des rejets atmosphériques			
Gestion des déchets			
Eco Technologies utilisées			
Sensibilisation au DD			
Formation/emploi/développement de compétences			
Egalité homme/femme			
Diversité			
Santé/sécurité			

Source : Annelise Mathieu ; op cit p 21.

- Ces différents éléments nous permettent d'attribuer des scores partiels à l'entreprise sur les différents indicateurs.

**Tableau 06 : Les critères comparatifs des comportements stratégiques en matière de développement durable.**

Indicateurs .	Degré d'importance sectorielle et organisationnelle de l'indicateur	Comportement de l'entreprise sur l'indicateur	Bonification
Existence d'un responsable DD .	L'entreprise est soumise à la loi dd = nécessité de mise en place d'un dispositif de reporting sur le DD	Présence d'un service DD avec objectifs et plans d'action formalisés	+2
Prise en compte du DD dans la relation fournisseurs .	nécessité de prise en compte sur les problématiques d'achats liés à sa zone d'influence et implantation (ex : matériels et modes de transport)	Intégration stratégique ++ des problématiques DD au niveau de la relation fournisseur (processus de sélection + incitation des fournisseurs) / politique d'achat exemplaire (ex : tenus de sécurité individuel)	+2
Prise en compte du DD dans la relation clients .	nécessité d'informer et sensibiliser les clients au DD / nécessité d'adopter une approche responsable de la relation client/ accompagnement dans la démarche DD	information et accompagnement des clients dans leur démarche DD à travers une offre dédiée/ actions exemplaires (ex : pratiques de sécurité des produits ; politique de non exclusion bancaire avec produits adaptés pour les clients en situation difficile)	+2
Actions société civile .	nécessité d'information et transparence/ contribution au lien social et à la solidarité par des dispositifs d'intégration territoriale.	Engagement d'un dialogue social avec les collectivités et la société civile riveraine / maintien du lien social (ex : présence des stations de service routière sur des territoires . action exemplaire : organisation de congés solidaires .	+2
Attitude vis-à-vis de la réglementation DD .	nécessité d'avoir un haut niveau de conformité avec la réglementation du secteur d'hydrocarbure.	Conformité au système réglementaire/ participation active à la structuration du secteur dans différents domaines/ intégration de directives sur les déchets ; car l'entreprise est directement concernée	+2
Gestion des consommations d'eau.	Activité de service qui nécessite des consommations d'eau essentiellement = entreprise directement concernée .	Lancement d'un plan d'économie des consommations d'eau et d'énergie.	+2
Gestion des consommations d'énergie.	Activité de service qui nécessite des consommations énergétique essentiellement pour les besoins des équipements et & le transport = entreprise totalement concernée par rapport à une activité non industrielle alors doit mettre en place des actions à son niveau sur ce sujet .	Lancement d'un plan d'économie des consommations d'eau et d'énergie . Etude d'impacts / expérimentation de carburants alternatifs / plan d'actions qui vise les comportements des utilisateurs et la gestion en technique des installations.	+2
Gestion des rejets atmosphériques	Le secteur contribue à son niveau au changement climatique de part son activité de production et transport et consommation = nécessité d'avoir la stratégie et plans d'action sur le sujet .	Beaucoup d'actions mises en place (ex : réduction de gaz des torches, gestion des émissions atmosphériques ; formations à l'éco conduite, flotte de véhicules propres): gestion proactive avec expérimentation de nouvelles solutions et incitation pour les constructeurs automobile et équipement de production de fabriquer en grande quantité les véhicules et équipement propres/.	+2
Gestion des déchets	Le secteur émet essentiellement des déchets industrielles = des actions doivent être mise en place dans la zone d'influence et d'implantation des unités de l'entreprise.	Politique de gestion des déchets préventive et très engagée avec généralisation de l'utilisation d'énergie renouvelables = action exemplaire.	+2
Eco Technologies utilisées	Activité industrielle donc nécessité de se doter d'éco technologies concrètes pour réduire/annuler les consommations et les impacts.	Beaucoup d'éco technologies utilisées curatives et préventives et développées par une acquisition (= incitation au développement d'éco technologies propres pour les fournisseurs)	+2
Sensibilisation au DD	nécessité d'assurer une sensibilisation des collaborateurs totalement importante .	Beaucoup d'actions de sensibilisation et de dispositifs d'incitation exemplaires (ex : financement des actions préventives de sensibilisation des accidents du gaz et électricité.	+2
Formation/emploi/ développement de compétences	Nature de l'activité = nécessité d'avoir une politique RH aboutie sur cet indicateur .	Beaucoup d'actions et de plans d'actions avec objectifs formalisés.	+2
Egalité homme/femme	Tendance actuelle dans le management en	Beaucoup d'actions et création de comités	+1

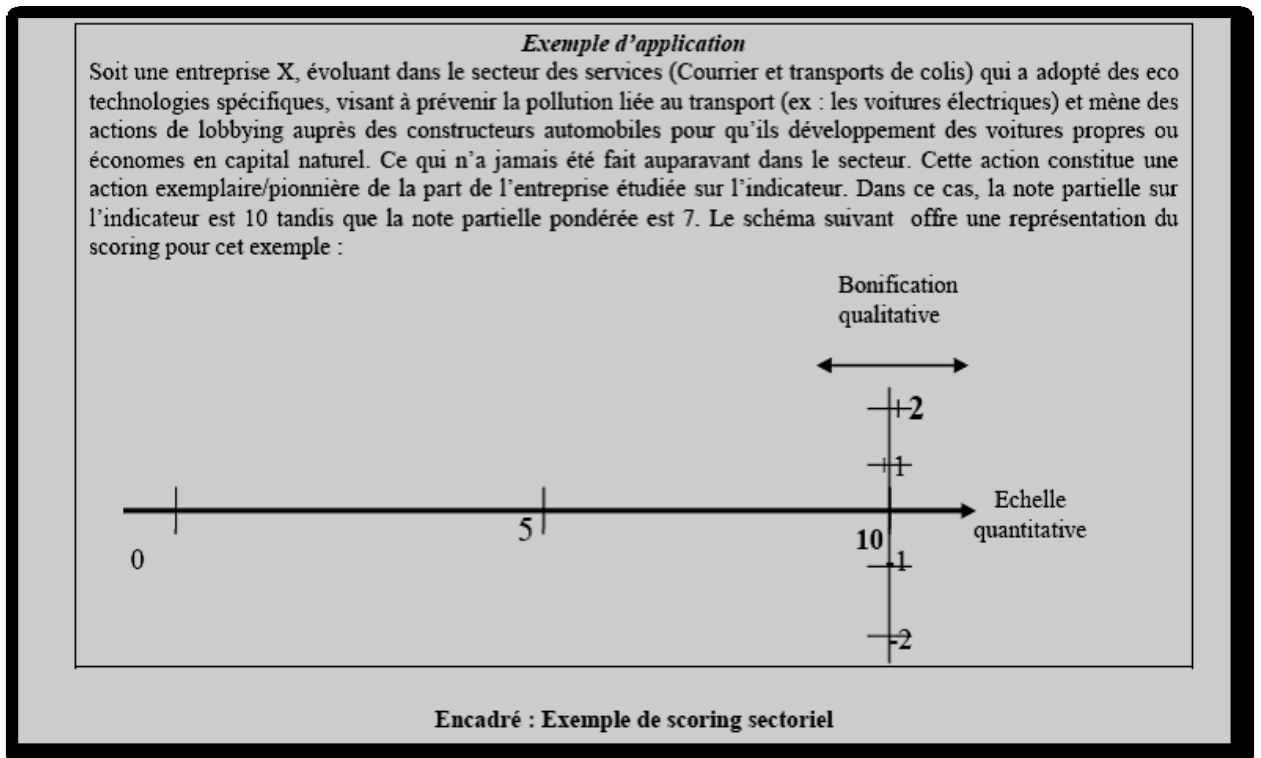
	faveur de la mixité = des actions sont attendues dans le domaine	dédiés.	
<b>Diversité</b>	Engagement en faveur de la diversité = des actions sont attendues dans le domaine.	Prise d'engagement/ politique de diversité élargie sur le périmètre clients avec nombreux dispositifs concrets/ première entreprise du secteur à avoir reçu le label « Egalité »	<b>+1</b>
<b>Santé/sécurité</b>	Dimension totalement importante du management par rapport à une activité non industrielle = des actions sont attendues sur sa zone d'influence (essentiellement risques professionnels liés à la position sur le poste de travail, manutention, sécurité routière)	Beaucoup d'actions et de dispositifs dédiés à l'indicateur.	<b>+2</b>



ITEM	ENGAGEMENT (-)	Nb pts	ENGAGEMENT (=)	Nb pts	ENGAGEMENT (+)	Nb pts	n.c	Pts Max	Note partielle	Ri	Note partielle pondérée
Existence d'un responsable DD	Non : pas de responsable	0	Oui : cadre à temps partiel	5	Oui : service formalisé	10	n.c				10
Prise en compte du DD dans la relation fournisseurs	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c				10
Prise en compte du DD dans la relation clients	Non ou sur des thèmes non spécifiques au DD	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c				10
Actions société civile	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c				10
Attitude vis-à-vis de la réglementation DD	Non ou conformité sur des thèmes non spécifiques au DD	0	Oui : conformité	5	Oui : conformité et anticipation des réglementations Participation active au secteur	10	n.c				10
<b>MOYENNE BRUTE</b>						<b>/10</b>					
<b>MOYENNE PONDEREE</b>						<b>/12</b>					
<b>ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL</b>											
Gestion des consommations d'eau	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c				10
Gestion des consommations d'énergie	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c				10
Gestion des rejets atmosphériques	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou	5	Oui : beaucoup et/ou multi	10	n.c				10

<b>ues</b>			curatives		thèmes et multicritères et/ou préventives			
<b>Gestion des déchets</b>	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10
<b>Eco Technologies utilisées</b>	non	0	Oui : peu ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou préventives	10	n.c	10
<b>MOYENNE BRUTE</b>						<b>/10</b>		
<b>MOYENNE PONDEREE</b>						<b>/12</b>		
<b>ENGAGEMENT SOCIAL</b>								
<b>Sensibilisation au DD</b>	Non ou sur des thèmes non spécifiques au DD	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10
<b>Formation/emploi/développement de compétences</b>	Non	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives		5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10
<b>Egalité homme/femme</b>	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10
<b>Diversité</b>	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10
<b>Santé/sécurité</b>	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10
<b>MOYENNE BRUTE</b>						<b>/10</b>		
<b>MOYENNE PONDEREE</b>						<b>/12</b>		
<b>MOYENNE GENERALE EQUIPONDEREE (hors coefficients sectoriels et individuels)</b>						<b>/10</b>		
<b>MOYENNE GENERALE PONDEREE (avec coefficients sectoriels et individuels)</b>						<b>/12</b>		

Source : Annelise Mathieu op cit p 25. .



### 3-2-3- Etape 5 : Le ranking :

Le ranking se base sur les comportements stratégiques en matière de DD. Sur chaque facteur étudié, l'entreprise va obtenir une note selon la méthode ci-dessus définie. Si on considère l'incidence du critère du secteur d'appartenance sur la notation et l'attribution du comportement stratégique, on définit alors pour les notes obtenues quatre possibilités avec  $x$  la note finale obtenue par l'entreprise sur une échelle de -2 à + 12 :

- Cas 1 : si  $-2 < x < 1.9$  alors l'entreprise se situe hors classement : aucune action en matière de DD a été identifiée ce qui caractérise un comportement attentiste au sens de Martinet & Reynaud (2004).
- Cas 2 : Si  $2 < x < 2.75$  alors Note-- : comportement très adaptatif : conformité partielle avec la réglementation, très peu d'actions concrètes.
- Cas 3 :  $2.76 < x < 5.6$  = Note = : comportement adaptatif : actions ponctuelles en référence avec la loi ou les attentes client, conformité avec la réglementation, parfois quelques actions de dépassement des attentes (ce qui correspond au type 2 de l'adaptatif).
- Cas 4 :  $5.7 < x < 8.45$  = Note + : comportement proactif : beaucoup d'actions, approche très formalisée.
- Cas 5 :  $8.46 < x < 12$  = Note ++ : comportement très proactif : beaucoup d'actions, approche très formalisée, participation à la structuration du secteur.

La définition théorique du comportement adaptatif indique que quelques actions proactives peuvent être mises en place. De fait, afin d'intégrer cette dimension dans notre rating, nous considérons que le comportement proactif se rencontre à partir de la note 5.7 obtenue sur notre scoring. La note finale obtenue permet ainsi de comparer les entreprises entre elles grâce à la matrice suivante qui positionne l'entreprise étudiée:

**Tableau 07: la matrice de positionnement de l'entreprise :**

<b>D</b> comportement très adaptatif Note : --	<b>C</b> comportement adaptatif Note : =	<b>B</b> comportement proactif Note : +	<b>A</b> comportement très proactif Note : ++
--	--	---	---

**Tableau : Matrice de positionnement suivant la stratégie DD mise en œuvre**

Source : Annelise Mathieu op cit p 26.

- Au final, nous obtenons le croisement de deux types d'échelles : une échelle quantitative (0, 5, 10) et une bonification sectorielle de ces niveaux par une échelle qualitative (bonification du score obtenu sur l'échelle quantitative en fonction de la typologie). Le croisement de ces deux échelles nous permet d'obtenir une note partielle bonifiée sur chaque critère. Les notes finales sont donc attribuées en fonction du comportement intra sectoriel relatif et des enjeux individuels des entreprises contenues dans l'échantillon. Ce dernier s'obtient par la somme des notes obtenues sur chaque critère, sachant qu'une égale importance est accordée à chaque domaine de critères (gestion des parties prenantes/environnementaux/sociaux). Le tableau ci-dessous est proposé pour attribuer le score à l'entreprise et définir le comportement stratégique.

## Partie 2 : La RSE et la performance – Sonatrach Algerie -

Chapitre 1: La Responsabilité sociale à la compagnie pétrolière Sonatrach.

Chapitre 2 : La performance de Sonatrach à l'épreuve de la RSE .

Chapitre 3 : Le rôle de la RSE dans la réalisation de la performance à Sonatrach.

# **Chapitre 1 : La Responsabilité sociale à la compagnie pétrolière Sonatrach.**

**Section 1 : Présentation de Sonatrach.**

**Section2 : Politique interne de la RSE à Sonatrach.**

**Section 3 : Politique externe de la RSE à Sonatrach.**

**Conclusion de chapitre.**

# **Chapitre 1 : La responsabilité sociale à la compagnie pétrolière Sonatrach.**

## **Section 1 : La présentation de Sonatrach :**

- Un Groupe pétrolier et gazier, premier au niveau continental et douzième au niveau Mondial. il exerce l'essentiel de leurs activités en Algérie ; il intervient également en international dans une quinzaine de pays, entre l'Afrique, le Moyen-Orient, l'Asie, l'Europe occidentale et l'Amérique latine. En sus de nos métiers de base sur lesquels nous développons notre savoir-faire, nos ressources et nos richesses, nous disposons d'un portefeuille d'activité très diversifié dans plusieurs segments tels que :
  - La génération électrique,
  - Les énergies nouvelles et renouvelables,
  - Le dessalement d'eau de mer,
  - Les mines,
  - Le transport aérien,
  - Les assurances et les services financiers.

### **1-1- L'Amont pétrolier :**

- L'Activité Amont est chargée de la recherche, de l'exploitation et de la production des hydrocarbures. Elle a également pour missions le développement des gisements découverts, l'amélioration du taux de récupération et la mise à jour des réserves. L'Activité Amont intègre dans sa stratégie opérationnelle des filiales qui lui sont rattachées à travers le holding services para pétroliers (SPP). Ces filiales sont :
  - Entreprise Nationale de Géophysique (ENAGEO) .
  - Entreprise Nationale des Travaux aux Puits (ENTP).
  - Entreprise Nationale de Forage (ENAFOR).
  - Entreprise Nationale de Services aux Puits (ENSP).
  - Entreprise Nationale des Canalisations (ENAC).
  - Société Nationale de Génie Civil et Bâtiment (GCB).
  - Entreprise Nationale de Grands Travaux Pétroliers (ENGTP).

#### **• Le Transport par Canalisation :**

- L'Activité Transport des hydrocarbures liquides et gazeux par canalisations a en charge le développement, la gestion et l'exploitation du réseau de transport par canalisations, le stockage et le chargement des hydrocarbures au niveau des terminaux marins.
- L'Activité Transport par Canalisations reste l'activité la plus étendue de Sonatrach de par ses 16 200 km de canalisations reliant les centres de stockage des hydrocarbures du sud et du nord du pays où sont situées les unités de liquéfaction et de raffinage, ainsi que les ports pétroliers pour l'évacuation des quantités destinées à l'exportation. Ce réseau intègre aussi deux gazoducs transcontinentaux, l'un vers l'Espagne via le Maroc (GPDF), le second vers l'Italie via la Sicile (GEM).
- L'Activité Transport par Canalisations intègre dans sa stratégie opérationnelle des filiales qui lui sont rattachées à travers le holding Sonatrach Investissements et

Participation (SIP). Ces filiales sont SARPI et STH (Société des terminaux à Hydrocarbures).

## **1-2- L'Aval pétrolier :**

- L'Activité Aval est en charge du développement et de l'exploitation de l'industrie du raffinage de pétrole brut et de la transformation du gaz naturel.

Elle réunit cinq métiers majeurs :

- La liquéfaction du gaz naturel,
- La séparation des GPL.
- Le raffinage.
- La pétrochimie.
- La production de gaz.

industriels (hélium et azote, essentiellement). Elle intègre par ailleurs les filiales du holding Raffinage et Chimie des Hydrocarbures (RCH Holding). Il s'agit principalement des sociétés :

- NAFTEC : Société Nationale de Raffinage.
- ENIP : Entreprise Nationale de l'Industrie Pétrochimique.
- SOMIK : Société de maintenance industrielle de Skikda.
- SOMIZ : Société de maintenance industrielle d'Arzew.
- SOTRAZ : Société de Transport d'Arzew.
- EGZIK : Entreprise de gestion de la zone industrielle de Skikda..
- EGZIA : Entreprise de gestion de la zone industrielle d'Arzew.
- HELIOS : Société mixte d'extraction d'hélium.

- **La Commercialisation des hydrocarbures :**

- L'Activité Commercialisation est en charge du management des opérations de ventes d'hydrocarbures sur les marchés national et international ainsi que du shipping.

L'approvisionnement du marché national relève de sa priorité. A ce titre, la commercialisation assure :

- Les ventes en gros sur le marché gazier intérieur (industriels, distributeurs et génération électrique).

- L'approvisionnement des raffineries de pétrole ainsi que la distribution de produits raffinés à travers les filiales.

- Les ventes en gros sur le marché local des GPL. A l'exportation, l'Activité commercialisation développe de nouveaux modes de vente et ce, grâce, notamment, au renforcement de la capacité du transport maritime du Groupe. L'Activité Commercialisation intègre les filiales, au nombre de cinq, du holding SVH (Société de Valorisation des Hydrocarbures) :

- NAFTAL : Commercialisation et distribution de produits pétroliers.
- HYPROC Shipping Company : Transport maritime d'hydrocarbures.
- COGIZ : Conditionnement et commercialisation de gaz industriels.
- AEC : Promotion du dessalement d'eau de mer et des projets électriques.

- NEAL : Promotion et production des énergies renouvelables.



### 1-3- La Présentation des entreprises concernées par l'étude par questionnaire.

- Le choix des entreprises étudiées, n'était pas aléatoire, car suivant l'objectif de l'étude, il était pertinent au point de vue d'efficacité et fiabilité, de choisir des entreprises qui présentent historiquement, des performances à l'épreuve de processus étudié, RSE et la performance globale, pour avoir les liens et les résultats recherchés.

#### 1-3-1- Entreprise Nationale des Travaux Aux Puits. ENTP Sonatrach .

- **Tableau N 08: ENTP Sonatrach .Fiche d'identité .**

Raison sociale:	<b>Entreprise Nationale des Travaux Aux Puits.</b>
Dénomination:	<b>E.N.T.P</b>
Date de création:	<b>1er août 1981</b>
Forme juridique:	<b>EPE/SPA en date du 21 Juin 1989</b>
Adresse du siège social:	<b>ENTP BP 206 207 Base Industrielle du 20 août 1955 Hassi-Messaoud, wilaya de Ouargla</b>
<p>Le forage algérien est un produit de SONATRACH depuis l'année 1968. Keskassa 1 étant le premier puits foré. La structure opérationnelle s'appelait Direction des Services Pétroliers (DSP) et disposait d'un parc de quatre appareils de forage.</p> <p><b>En juillet 1972 :</b> DSP prend le nom de Direction des Travaux Pétroliers (DTP).</p> <p><b>1er août 1981 :</b> De la Restructuration de SONATRACH au début des années 80, émergeait ENTP héritière de la DTP pour les activités de forage et de Work - Over. Créée par décret n° 81-171, ENTP est devenue opérationnelle le premier janvier 1983.</p> <p><b>Juin 1989 :</b> Transformation du statut juridique de ENTP en société par actions.</p> <p><b>Juin 1993 :</b> ENTP est devenue membre de l'IADC (International Association of Drilling Contractors).</p> <p><b>30 Mars 1998 :</b> Cession de 51% du capital social ENTP par le holding RGT, en faveur de Sonatrach.</p> <p>Son capital social, entièrement libéré, évoluera par paliers successifs de 40 millions de DA à 300, puis à 800, puis à 1600 et enfin à 2400 millions de DA en 2001.</p> <p><b>01 janvier 2005 :</b> Transfert des actions détenus par la Société de gestion des participations TRAVEN dissoute, vers la Société de Gestion des participations dénommée "INDJAB"</p> <p><b>28 décembre 2005 :</b> Cession à titre gratuit des actions détenues par la</p>	

SGP INDJAB (49%) en faveur du Holding Sonatrach "SPP Spa". ENTP devient 100% Sonatrach.

Ses actionnaires étaient: Pour 51% la Sonatrach / Holding / Services Pétroliers SPP.

- Pour 49% la Société de gestion des participations TRAVEN (49%).

Source : <http://www.entp-dz.com/index.php/qhse/systeme-de-management-qhse>. la date de consultation 12/12/2013.

- **Organes de gestion :**

- Dans la perspective de maintenir ses parts de marché, de préserver son statut de premier contracteur de forage en Algérie, et d'améliorer ses performances, ENTP mis en œuvre un nouveau projet d'organisation et de fonctionnement, à même de permettre l'adaptation de ses structures aux mutations que va connaître le marché du forage et du Work-Over.
- Suite à l'approbation du nouveau schéma de macrostructure par le Conseil d'Administration, la nouvelle configuration structurelle de l'Entreprise se présente comme suit :
- **Le conseil d'administration.**
- **La Direction Générale. La branche "Opérations".**
- **La branche "Logistique".**
- **La branche "Développement".**
- **La branche "Administration & Finances".**

- **Profil :**

- Les Travaux aux Puits, c'est l'exécution des forages de recherche et de développement sur gisements d'hydrocarbures liquides ou gazeux ; c'est aussi l'entretien des puits producteurs d'huile et de gaz (Work-Over) et accessoirement la réalisation de forages hydrauliques profonds.
- Impulsée par son aspect stratégique pour l'exploitation des hydrocarbures, l'activité forage et Work-Over acquit la stature d'une entreprise nationale ENTP, lors de la Restructuration de SONATRACH au début des années 80<sup>256</sup>.

---

<sup>256</sup> Disponible à : <http://www.entp-dz.com/index.php/qhse/systeme-de-management-qhse>. la date de consultation 12/12/2013.

- **Capital social :** 14 800 000 000 DA<sup>257</sup>.

#### Métiers :

- Forage des puits d'hydrocarbures. \* Entretien des puits d'hydrocarbures (Work-Over). \* Forage des puits d'eau de grande profondeur. \* Transport (DTM des appareils et camps de forage et rénovation des véhicules). \* Maintenance pétrolière. Hôtellerie.
- **Marché de l'ENTP :**
  - ENTP est le premier contracteur de forage en Algérie (50% du marché). Ses principaux clients sont : Sonatrach. \* Les opérateurs étrangers associés à Sonatrach. \* Les wilayas du sud algérien pour le forage hydraulique.
- **Effectifs l'année 2013 :**
  - L'effectif global de l'ENTP au 31 Mars 2013 est de 7011 agents dont 4050 agents soit 58% et 2961 en contrats à durée déterminée, soit 42%. La population féminine est estimée à 139 femmes, soit 02 % de l'effectif global de l'entreprise<sup>258</sup>,

**Tableau N 09 : ENTP Sonatrach - Agrégats financiers 2009 - 2012 - :**

Rubrique	2009	2010	2011	2012	Mars 2013
<b>Chiffre d'affaires</b>	33830	34500	36095	38974	3510
<b>Valeur ajoutée</b>	23394	24436	24648	28247	2464
<b>Résultat des activités ordinaires</b>	3068	2807	3260	7930	703

Source : Disponible à : <http://www.entp-dz.com/index.php/qhse/systeme-de-management-qhse-La> date de consultation : 10/12/2013.

- **Ressources Humaines :**
  - L'effectif global de l'ENTP au 31 mars 2013 est de 7011 agents dont 4050 permanents et 2961 en contrats à durée déterminée. La filière la plus importante concerne les Travaux de forage et Workover, à elle seule, 70% de l'effectif total<sup>259</sup>.

**Tableau N 10 : ENTP Sonatrach Ressources Humaines :**

GSP	Mars	%	Avril	%	Ecart
<b>Cadres dirigeants</b>	13	0,19 %	13	0,19 %	0
<b>Cadres supérieurs</b>	82	1,17 %	86	1,23 %	+4
<b>Cadres moyens</b>	2552	37,20 %	2595	37,09 %	-13

<sup>257</sup> Disponible à : <http://www.entp-dz.com/index.php/qhse/systeme-de-management-qhse-La> date de consultation : 10/12/2013.

<sup>258</sup> Disponible à : <http://www.entp-dz.com/index.php/entreprise/profil>. date de consultation : 10/12/2013.

<sup>259</sup> Disponible à : <http://www.entp-dz.com/index.php/entreprise/2012-09-13-16-18-14/ressources-humaines>. date de consultation : 10/12/2013.

<b>Maîtrise</b>	2499	36,73 %	2571	36,74 %	-4
<b>Exécution</b>	1786	24,72 %	1732	24,75 %	-1
<b>Total</b>	6928	100 %	6997	100 %	-14

- Source : : <http://www.entp-dz.com/index.php/entreprise/2012-09-13-16-18-14/ressources-humaines>. date de consultation : 10/12/2013.

• **Tableau N 11 : ENTP Sonatrach - Effectif par catégorie- :**

<b>Catégorie</b>	<b>Mars</b>	<b>Avril</b>	<b>%</b>
<b>Personnel permanent</b>	4050	4046	58 %
<b>Personnel temporaire</b>	2961	2951	42 %
<b>Total</b>	7011	6997	100 %

- Source : : <http://www.entp-dz.com/index.php/entreprise/2012-09-13-16-18-14/ressources-humaines>. date de consultation : 10/12/2013.

- **La gestion des ressources humaines enregistre un regain de dynamisme notamment par:**

- Le redéploiement d'une partie des effectifs.
- La sélectivité objective et qualitative des recrutements des personnels.
- Le rajeunissement de l'effectif par l'injection de jeunes ingénieurs<sup>260</sup>.

• **Infrastructures :**

L'ENTP dispose de plusieurs bases et ateliers à Hassi-Messaoud<sup>261</sup> comme suit : .

**Tableau N 12 : ENTP Sonatrach – Sites- :**

<b>Sites</b>	<b>Ateliers</b>	<b>Fonctions</b>
<b>BASE 20/08/55</b>	9(12 530 m2)	Maintenance du parc véhicules et engins
	14(9 750m2)	Maintenance des équipements de forage
	49 800 m2	Zone de stockage à l'air libre
<b>Base 18 février</b>	148 957 m2	Logistique work over
<b>Unité Tubulaire</b>	2 170 m2	Traitement des équipements tubulaires

**Tableau N 13 : ENTP Sonatrach - Bases - :**

<b>Bases</b>	<b>Superficiers</b>	<b>Fonctions</b>
<b>Base 20/8/55</b>	594 930 m2	Siège social et dépendances administratives Ateliers et parc matériel de logistique
<b>Base 11/12/61</b>	349 520 m2	Hébergement capacité principale
<b>Base T 32</b>	37 000 m2	Hébergement capacité complémentaire
<b>Base 18 Février</b>	148 957 m2	Parc matériels
<b>Unité Tubulaire</b>	2170 m2	Préparation stockage matériels tubulaires
<b>Centre FP</b>	12 000 m2	Bloc pédagogique de 17 classes (150 places) Laboratoire de langues Salle de conférences (50 places)

<sup>260</sup> Rapport annuel Sontrach 2011.

<sup>261</sup> <http://www.entp-dz.com/index.php/entreprise/2012-09-13-16-18-14/infrastructures> , La date de consultation 12/12-2013.

Sources : in <http://www.entp-dz.com/index.php/entreprise/2012-09-13-16-18-14/infrastructures> , La date de consultation 12/12-2013.

- **Centre de formation :**

- L'entreprise poursuit son effort dans l'amélioration du niveau de qualification individuelle de ses agents et le développement de leur professionnalisme.
- Le Centre de Formation de l'Entreprise a été fortement mis à contribution dans la réalisation de ces objectifs.
- Pour le mois de Mars 2013, les actions de formation ont concerné **186** agents. Le coût total de l'ensemble des actions de formation s'élève à **19803DA** soit **3%** de la masse salariale<sup>262</sup>.
- **145** agents ont été formés au sein du centre de formation de l'entreprise (intra-Entreprise) et **45** agents en extra -entreprise, Ces formations incluent des cycles d'induction aux nouvelles recrues, ainsi que des formations spécialisées, dispensées par des organismes algériens et étrangers, de recherche et de formation.
- En plus des actions de formation au profit de son propre personnel, l'Entreprise contribue aux efforts nationaux en direction des jeunes, par des actions d'apprentissage, des stages, ainsi que les mises en situation professionnelle pour les étudiants universitaires pour la préparation de leurs mémoires de fin d'études.
- **Tableau N 14 : ENTP Sonatrach - Forage & Work-Over- :**

	<b>Puits terminés Mars 2013</b>	<b>Puits en cours</b>
<b>Développement</b>	09	09
<b>Exploitation</b>	11	18
<b>Workover</b>	33	15
<b>Hydraulique</b>	00	01
<b>Total</b>	53	43

Sources : <http://www.entp-dz.com/index.php/activites/forage-work-over>. date de consultation 13/12/2013.

- Puits terminés pour l'année 2012 : **188 dont 33 en développement, 35 en exploitation, 02 en hydraulique et 118 Workover pour l'année 2012**<sup>263</sup>.
- **Puits terminés au 31 mars 2013** : 53 dont 09 en développement, 11 en exploitation, 00 en hydraulique et 33 Workover.
- **Puits en cours au 31 mars 2013** : 43 dont 09 en développement, 18 en exploitation, 01 hydraulique et 15 Workover.

- **Le Forage :**

- L'entreprise Nationale des Travaux aux Puits, ENTP, est assignée aux forages à moyenne et grandes profondeurs, aussi bien ceux de l'exploration que ceux du développement.
- Les zones de forages hydrocarbures où active ENTP se situent principalement dans le grand sud algérien.

<sup>262</sup> Revue de Sonatrach ; 2013.

<sup>263</sup> Disponible à : <http://www.entp-dz.com/index.php/activites/forage-work-over>. date de consultation 13/12/2013.

- ENTP est, par ailleurs, intervenu dans d'autres pays aux climats les plus divers comme en Tanzanie, au Yémen, en Tunisie, et en Albanie.
  - Le forage horizontal est en plein essor en Algérie. ENTP s'y distingue comme un acteur majeur inscrivant à son actif un nombre important de forages horizontaux.
  - Parmi les percées technologiques qui accompagnent le forage horizontal, nos chantiers emploient des équipements tels que la Top-drive, le SCR et la récente méthode de forage dite Under-Balanced Drilling, l'ENTP présente un bilan très conséquent en matière de forage.
- **Le Work-Over :**
    - En matière de Work-Over et short radius "reentry" sur le champ de Hassi-Messaoud (reprise des anciens puits afin d'augmenter leur production tout en utilisant un nouveau procédé appelé short radius, qui consiste au forage horizontal d'un drain de longueur avoisinant les 500 m), l'ENTP a contribué depuis 1998 par la réalisation d'un nombre important de puits au moyen de ses appareils dotés d'équipements technologiques de dernière génération. Parmi ces équipements, on peut citer:
      - Le Fast-move : qui est un design assurant rapidité, facilité et sécurité de compactage de l'ensemble mât et substructure et le power package SCR sur trailer.
      - L'amélioration de l'électronique fine sur les SCR pour la régularisation et le contrôle de la puissance électrique par le système PLC.
      - Une hauteur "utile" de la substructure suffisante pour l'installation de la tête de puits et les équipements du système Under Balanced Drilling (BOP rotatif).
      - Pour plus de sécurité, la fonction de manutention des tiges est mise en œuvre par un système mécanisé très récent : le pipe Handler<sup>264</sup>.
    - **Parc appareils de forage :**
      - L'ENTP dispose d'un parc composé de 53 appareils de forage. L'effort soutenu pour l'accroissement de notre plan de charges, s'est caractérisé par le renforcement de notre parc appareils, qui s'est traduit par:
        - L'acquisition en cours de dix (10) appareils de forage.
        - La réhabilitation de notre parc d'appareils (rénovation et revamping) en vue de disposer d'un outil de production compétitif à même de satisfaire aux exigences de plus en plus pointues, de nos clients<sup>265</sup>.
      - Les appareils sont dotés d'équipements modernes tels que : SCR. \* Top Drive. \* Wireless Net Work Communication.
  - **Tableau N 15 : ENTP Sonatrach- équipements- :**

Type appareils/Année	2007	2008	2009	2010	2011
2000 HP	9	9	9	9	9
1500 HP	17	22	25	26	26
1250 HP	2	2	2	2	2
1200 HP	9	9	9	8	8
1000 HP	1	1	1	1	1
750 HP	4	4	4	4	4

<sup>264</sup> <http://www.entp-dz.com/index.php/activites/forage-work-over> . La date de consultation 13/12/2013.

<sup>265</sup> Disponible à : <http://www.entp-dz.com/index.php/activites/forage-work-over> . date de consultation 13/12/2013.

Total	45	50	53	53	53
-------	----	----	----	----	----

Source : <http://www.entp-dz.com/index.php/activites/forage-work-over> . La date de consultation 13/12/2013.

- **Système de Management QHSE :**
  - ENTP a certifié son système de management intégré - Qualité, Santé-Sécurité et Environnement le 30 mai 2005. La conformité aux exigences des référentiels :
    - ISO 9001/2008 : Qualité./ISO 14001/2004 : Environnement./OHSAS 18001/2007 : Santé - Sécurité.
  - Les appareils TP130 et TP158 donnent le parfait exemple en demeurant en tête de liste des meilleurs performances réalisant respectivement 1666 et 1582 jours (plus de quatre années), sans accident. Ces records non encore égalés, resteront dans les annales de l'entreprise en matière de sécurité<sup>266</sup>.
- **Performance HSE :**
  - La sauvegarde de l'environnement, la préservation de la santé du personnel et la sécurité des biens et des personnes constituent des préoccupations premières pour l'Entreprise.
  - ENTP continue à développer un « Système de Gestion Santé Sécurité Environnement » basé sur le même principe que l'assurance qualité.
  - Un effort important a été réalisé en matière de HSE, conformément à la réglementation et aux normes en vigueur, à travers l'intensification des actions de formation et de sensibilisation du personnel aux exigences HSE.
  - Cet acquis, qui est le résultat des efforts de l'ensemble du collectif et de l'engagement de la Direction Générale, se doit d'être maintenu et consolidé.
- **Tableau N 16 : ENTP Sonatrach - Performance HSE au 31 Mars 2013 - <sup>267</sup>:**

Ordre	Appareils	Nombre de jours sans accident	Date du dernier accident
01	TP130	1971	07/11/2007
02	TP176	1498	22/02/2009
03	TP209	1411	20/05/2009
04	TP214	1406	25/05/2009
05	TP210	1255	23/10/2009
06	TP137	1116	11/03/2010
07	TP203	925	18/09/2010
08	TP129	852	30/11/2010
09	TP196	815	06/01/2011
10	TP127	744	16/02/2011

Source : Disponible à : <http://www.entp-dz.com/index.php/qhse/systeme-de-management-qhse>. La date de consultation 10 -12-2013.

<sup>266</sup> Disponible à : <http://www.entp-dz.com/index.php/qhse/systeme-de-management-qhse>. La date de consultation 10 -12-2013.

<sup>267</sup> Disponible à : <http://www.entp-dz.com/index.php/qhse/performance-hse> , La date de consultation 13-12-2013.

### 1-3-2- L'Entreprise Nationale de Canalisations, ENAC :

- **Historique :**

- L'Entreprise Nationale de Canalisations a été créée lors de la restructuration de SONATRACH à partir de la Direction Travaux et Construction (DTC) et la filiale ALEIP par Décret n° 81/175 du 1 Août 1981 ; Elle n'a été opérationnelle qu'en Janvier 1984.
- En juin 1999, elle a été transformée en société par actions (Spa) et devient filiale à 100% du Groupe SONATRACH relevant du Holding SPP «Services Para Pétroliers» et de l'Activité Amont.
- L'ENAC a hérité d'un savoir faire issu des anciennes structures de SONATRACH (DTC et ALCIP de 1967 à 1983), des grands projets qu'elle a réalisés (GC1 Ø42", GZ3 Ø42", GK2 Ø42", ART, OH3, OH4, et de tant d'autres), ainsi que de l'expertise d'ALEIP de 1975 à 1983 notamment dans le domaine de l'engineering et du contrôle qualité des travaux et de sa propre expérience acquise depuis plus de trente années.
- Ces atouts confortés par une expérience avérée dans l'international (Tchad, Tunisie, Inde) ont fait de l'Entreprise ENAC, un instrument privilégié, occupant de par ses importantes potentialités, un acteur dynamique au service du Développement du Secteur de l'Energie et des Hydrocarbures au sein du Groupe SONATRACH<sup>268</sup>.

- **Missions :**

- L'Entreprise pionnière dans la construction et la pose de canalisations de transport d'hydrocarbures liquides et gazeux, l'ENAC dispose d'un capital expérience riche de plusieurs années dans les travaux de pose de pipe-lines<sup>269</sup>.

- **Elle assure les missions suivantes :**

- L'engineering des ouvrages destinés au transport par canalisation des Hydrocarbures liquides et gazeux,
- La construction et pose de pipe-lines,
- La préfabrication et le montage des équipements d'ouvrages concentrés,
- La réfection et la réhabilitation des canalisations en service,
- Le suivi et la supervision des travaux,
- Le contrôle Qualité des : Tubes, vannes, raccorderie, etc .. Appareils Gaz et vapeur (APG, APV Le Contrôle non destructif (CND) des soudures.

---

<sup>268</sup> Disponible à : [http://www.enac-dz.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49&Itemid=59&lang=fr](http://www.enac-dz.com/index.php?option=com_content&view=article&id=49&Itemid=59&lang=fr)

Date de consultation 14/12/2013.

<sup>269</sup> Disponible à : [http://www.enac-dz.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=50&Itemid=60&lang=fr](http://www.enac-dz.com/index.php?option=com_content&view=article&id=50&Itemid=60&lang=fr).

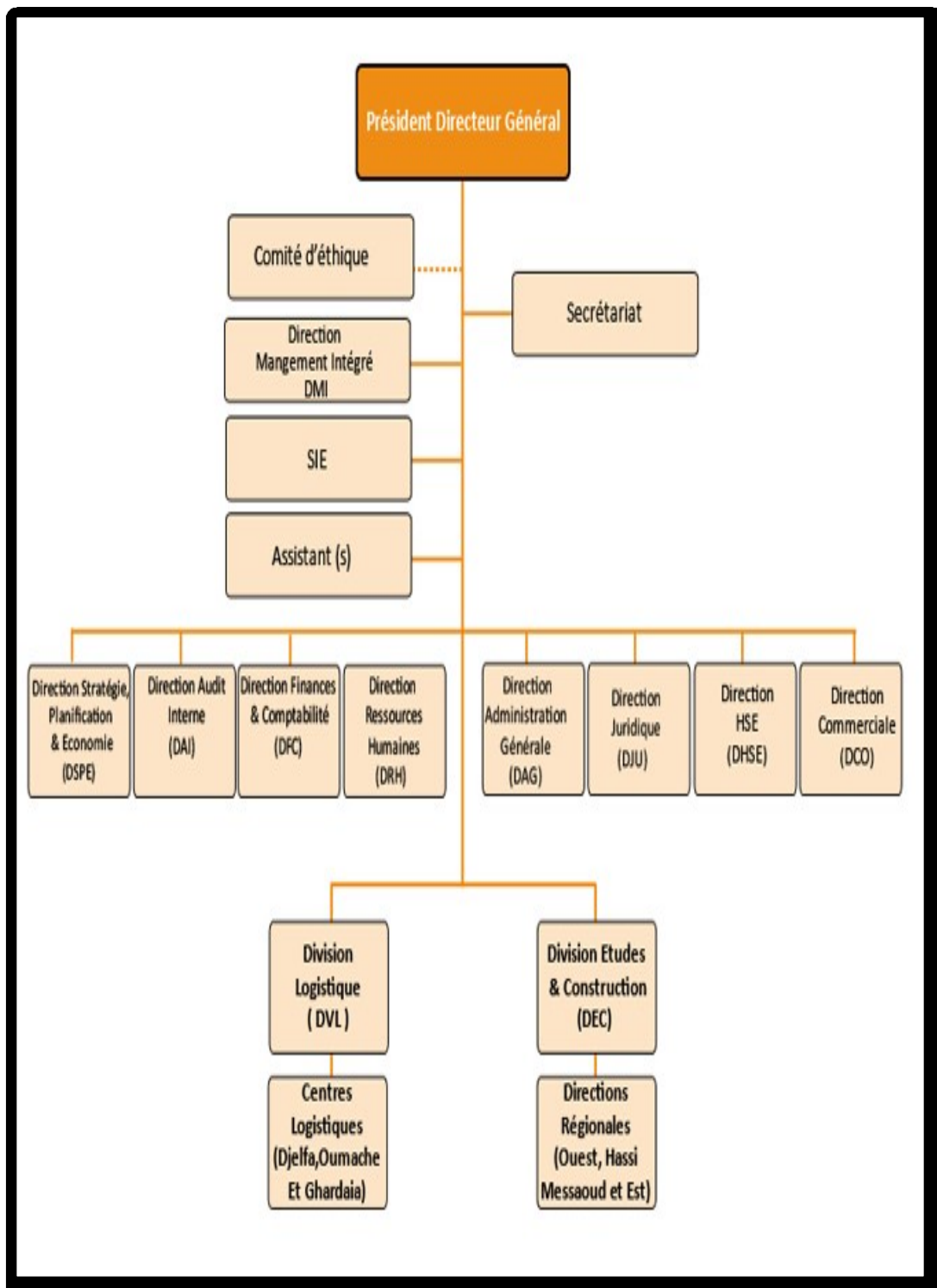
Date de consultation 14/12/2013.



- **Moyens Humains & Matériels :**
- **Les Ressources Humaines :**
  - L'ENAC dispose d'un effectif total de **3 206** agents dont : **532** agents permanents //
  - **2 674** agents contractuels. Cet effectif est réparti par catégorie socioprofessionnelle comme suit : Cadre : **504** agents /// Maîtrise : **1 929** agents /// Exécution : **773** agents.
- **Les Moyens matériels :**
  - L'ENAC dispose d'un parc matériel de **1 994 unités** à la hauteur de ses ambitions pour la construction de Pipe-lines allant de 8 à 48 pouces réparti comme suit :
  - Transport :555 / Génie Civil : 268/// Levage & manutention : 118// Production Energie : 375// Spécifique Pipe : 273// Auxiliaire : 405<sup>270</sup>.
- **Organisation :**
  - La structuration de l'ENAC se présente par niveau :
  - Un niveau stratégique pris en charge par la direction générale.
  - Un niveau de pilotage pris en charge par les structures centrales.
  - Un niveau opérationnel pris en charge par les différents projets et pôles logistiques.
- **Organigramme:**

---

<sup>270</sup> Disponible à : [http://www.enac-dz.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=51&Itemid=61&lang=fr](http://www.enac-dz.com/index.php?option=com_content&view=article&id=51&Itemid=61&lang=fr).  
La date de consultation 20/12/2013.



Source : Disponible à : [http://www.enac-dz.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=57&Itemid=62&lang=fr](http://www.enac-dz.com/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=62&lang=fr) date de consultation 20/12/2013.

- **Certificats :**
  - L'Entreprise Nationale de Canalisations est certifiée : ISO 9001-2008 /// ISO 14001-2004 // OHSAS 18001-2007<sup>271</sup>.
  - L'Entreprise a obtenu une attestation ISO 26000<sup>272</sup>.
- **LES Réalisations :**
  - L'ENAC compte à son actif plusieurs projets de grande envergure qui témoignent de la place et de la contribution de l'entreprise dans le développement et l'essor du transport des hydrocarbures par canalisations.
  - Elle compte parmi ses clients SONATRACH, NAFTAL, NAFTEC et SONELGAZ.

### Résultats 2012 :

- Un niveau de chiffre d'affaires de plus de **8,3 Milliards DA**, dont 6 % généré par l'activité Engineering,
  - Le démarrage de projets consistants à l'instar de: RGZ3 Ø42" & GR5 Ø 48" avec SONATRACH/TRC,
  - Pose canalisations carburants Skikda-khroub Ø16" & Remplacement canalisations AVM Bethioua Ø 8" avec NAFTAL,
  - Une production physique de plus de **465 Km** de soudage tous diamètres confondus,
  - L'acquisition de deux nouvelles bases de vie équipées pour une capacité globale de 700 agents,
  - Le maintien de la certification du Système Management Intégré SMI : ISO-9001, ISO-14001 & OHSAS-18001 suite à l'audit qui s'est déroulé du 15 au 17 Juillet 2012<sup>273</sup>.
- **Projets en Cours :**
    - Etudes et réalisation de raccordement au réseau transport gaz, Centrale électrique Boutlellis.
    - Pose d'une canalisation Aérienne (**AVM Ø8" ) Bethioua**
    - Réhabilitation du Gazoduc RGZ3 42" Lot N 01 Knanda-Nador 103,2KM.
    - Pose d'une canalisation Skikda - Elkhroub Ø 16".
    - Pose de collectes et raccordement de 20 nouveaux puits de gaz au niveau du champ d'ALRAR-STAH.
    - Réalisation du Gazoduc **GR5 Ø 48"** Krechba-Hassi R'mel.
    - Réhabilitation du Poste de coupure N°05 du Gazoduc GZ4 (**PC5**).
    - Étude et Réalisation d'un pipeline de Gaz Ø16"- 55 Km Centre **MLE**-Centrale électrique CBK.
    - Réalisation d'un oléoduc 24"du Projet Expansion du LR1 Phase II.

<sup>271</sup> Disponible à : [http://www.enac-dz.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=150&Itemid=112&lang=fr](http://www.enac-dz.com/index.php?option=com_content&view=article&id=150&Itemid=112&lang=fr) date de consultation 15/12/2013.

<sup>272</sup> Découvrir ISO 26000 : La présente norme permet de comprendre les grandes lignes de l'application volontaire, ISO 26000: 2010, Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale.

Elle constitue ainsi une première étape visant à inciter tous types d'organismes du secteur public ou du secteur privé à mettre en œuvre ISO 26000 pour profiter des avantages d'une action responsable au niveau sociétal. Pour plus d'information consultez le site : [http://www.iso.org/iso/fr/discovering\\_iso\\_26000.pdf](http://www.iso.org/iso/fr/discovering_iso_26000.pdf), date de consultation 25/09/2014.

<sup>273</sup> Disponible à : [http://www.enac-dz.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=55&Itemid=55&lang=fr](http://www.enac-dz.com/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=55&lang=fr), date de consultation 12/12/2013.

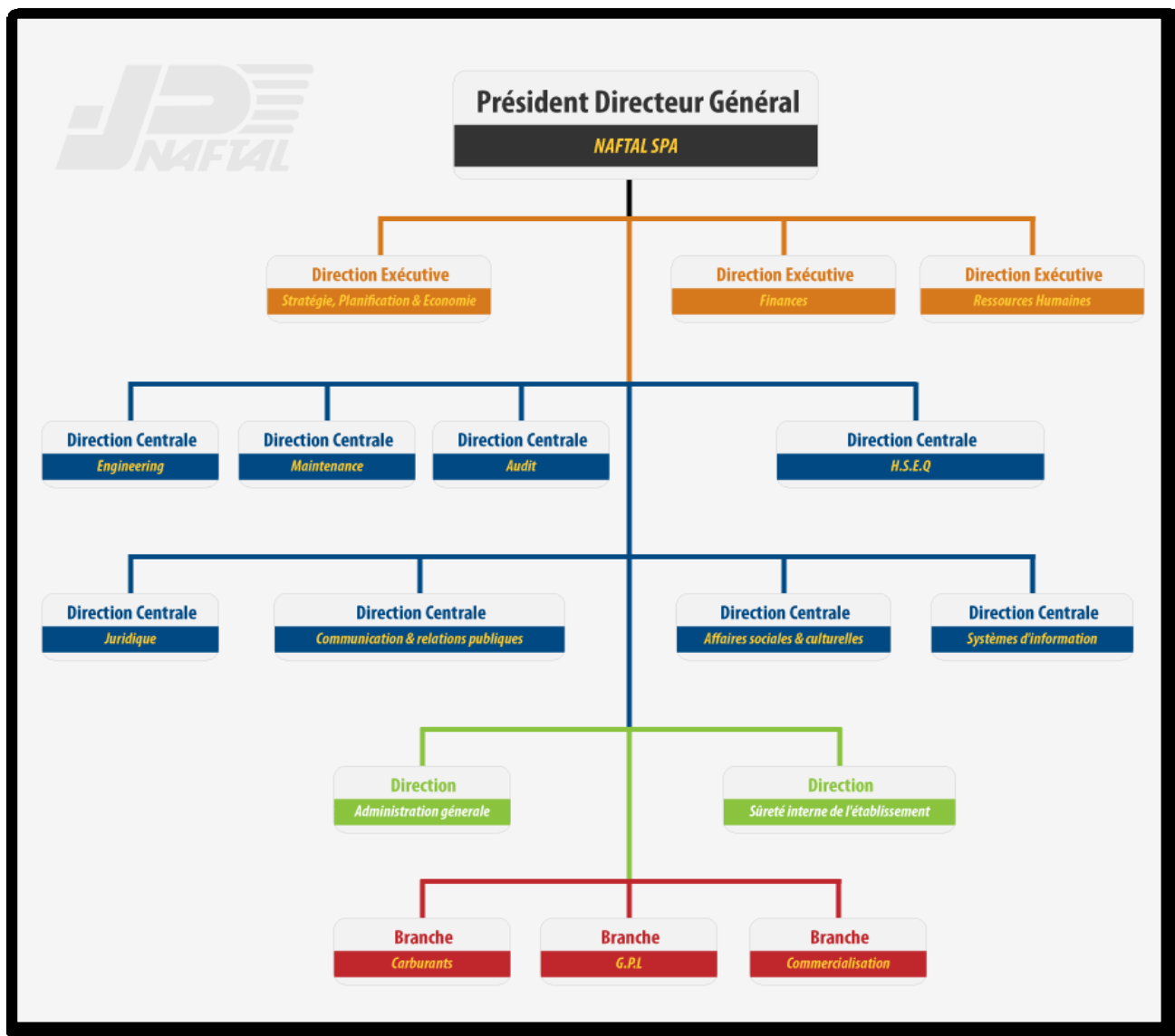
### 1-3-3- Entreprise nationale de raffinage de pétrole NAFTAL :

- 6 Avril 1981 : L'entreprise ERDP, issue de Sonatrach, est créée par le décret N° 80/101 ;
  - 1er Janvier 1982 : L'ERDP est chargée de l'industrie du raffinage et de la commercialisation et distribution des produits pétroliers ;
  - 25 Août 1987 : L'activité raffinage est séparée de l'activité distribution. La raison sociale de la société change suite à cette séparation des activités. Naftal est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés ;
  - 18 Avril 1998 : transformation de Naftal en Société par actions au capital social de 6 650 000 000 DA et filiale à 100% du holding Sonatrach Valorisation des Hydrocarbures (SVH) ;
  - 21 Décembre 1999 : création de STPE, société chargée du transport des produits énergétiques par chemin de fer, en partenariat avec SNTF ;
  - 29 Juillet 2002 : augmentation du capital social de 6,65 milliards de DA à 15,65 milliards de DA conformément à la résolution de l'AGEX <sup>274</sup> ;
- La société Naftec, filiale à 100% du groupe Sonatrach, active dans le raffinage et la valorisation du pétrole brut et emploie près de 4000 travailleurs, rappelle-t-on. Sur l'année 2007, elle a réalisé une production de 18,98 millions de tonnes (+3% par rapport à 2006), se répartissant notamment entre les carburants, GPL, bitumes et lubrifiants, avec un chiffre d'affaires de 149,8 milliards de DA et un bénéfice net de 11,24 milliards de DA. C'est en 1987 que le raffinage avait été séparé de l'activité de distribution pour être érigé en Entreprise nationale de raffinage de pétrole (Naftec) qui était devenue en 1998 une filiale de Sonatrach.
- **Organisation** <sup>275</sup>;

---

<sup>274</sup> <http://www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal/historique>: date de consultation 12/12/2013.

<sup>275</sup> <http://www.naftal.dz/fr/index.php/a-propos-de-naftal/organisation> date de consultation 20/12/2013.



- **Tableau N 17 : ENTP Sonatrach Produits & services :**

### Particuliers :

Particuliers	Professionnels
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Carburants terre.</u></li> <li>• <u>GPL.</u></li> <li>• <u>Lubrifiants.</u></li> <li>• <u>Pneumatiques.</u></li> <li>• <u>Sirghaz.</u></li> <li>• <u>Stations-Service.</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Aviation.</u></li> <li>• <u>Marine.</u></li> <li>• <u>Bitumes.</u></li> <li>• <u>Produits Spéciaux.</u></li> </ul>

Source : <http://www.naftal.dz/fr/index.php/produits/particuliers> ; date de consultation 21/12/2013.

- Naftal a inscrit dans sa stratégie plusieurs projets de développement de grande envergure à l'instar du :
  - Projet de développement du transport par canalisations (2 720 km de pipe, dont 700 km opérationnels) ;
  - Projet de la carte à puce qui permet aux gestionnaires un meilleur suivi de leur consommation en carburants et aux gérants de stations-service d'offrir à leurs clients une meilleure traçabilité et une sécurisation des transactions de paiement ;
  - La mise en place d'un système d'information intégré (ERP) ;
  - La mise en place d'un nouveau centre de stockage et de traitement de l'information (Datacenter) qui constitue le noyau de l'infrastructure informatique globale de la société ;
  - La modernisation des centres emplisseurs et des centres de stockage.
  - Le relooking du réseau stations-service<sup>276</sup>.
- **Infrastructures opérationnelles :**
  - 47 dépôts carburants terre . 42 centres et mini-centres GPL ; 09 centres vrac GPL ;
  - 47 dépôts relais ;
  - 30 dépôts aviation ;
  - 06 centres marine ;
  - 15 centres bitumes ;
  - 24 centres lubrifiants & pneumatiques.
  - Un réseau de pipelines d'une longueur de 700 Km ;
  - Un parc roulant de 3 300 unités ;
  - Un réseau de stations-service de 674 dont 338 stations-service en gestion directe<sup>277</sup>.
- **Hygiène /sécurité / environnement :**
  - Depuis l'année 2000, l'entreprise participe avec le ministère chargé de l'environnement au programme du plan national d'action environnementale adhérent ainsi aux principes d'une croissance économique durable d'un point de vue environnemental.
  - La protection de l'environnement constitue un axe stratégique de la politique de développement de Naftal, eu égard à la dangerosité des produits manipulés, stockés, transportés et commercialisés.
  - La maîtrise des risques liés à ces opérations vise la sécurité des personnes, des biens et la protection de l'environnement.
  - Les exigences strictes en matière de santé, de sécurité et de protection de l'environnement pour un développement durable, interpellent Naftal sur l'application rigoureuse de la réglementation en vigueur qui l'expose, le cas échéant, à de sérieuses sanctions, notamment sur son image de marque<sup>278</sup>.

<sup>276</sup> <http://www.naftal.dz/fr/index.php/produits/particuliers> ; date de consultation 21/12/2013.

<sup>277</sup> <http://www.naftal.dz/fr/index.php/environnement> ; date de consultation 20/12/2013.

<sup>278</sup> <http://www.naftal.dz/fr/index.php/environnement> ; date de consultation 20/12/2013.

- **Objectifs stratégiques HSE :**

- Le respect et la mise en conformité par rapport aux obligations légales ;
- La maîtrise des risques HSE .
- Le développement des compétences HSE.
- L'amélioration des conditions de travail du personnel .
- La protection des riverains contre les risques inhérents aux activités de l'entreprise .
- La réduction des déchets .
- La réhabilitation des sites pollués .
- La mise à niveau technologique.
- La préservation de l'environnement constitue une préoccupation majeure pour Naftal, qui découle des engagements nationaux et internationaux pris à cet égard.
- Soucieuse du respect de la réglementation nationale dans ce domaine, Naftal s'est engagée à :
- Lutter contre les changements climatiques et à contribuer à l'amélioration de la qualité de l'air,
- Gérer les déchets issus de la commercialisation de nos produits et procéder à leur élimination ou réduction,
- Procéder à la récupération des huiles usagées au niveau de ses points de vente ;
- réserver les eaux superficielles et souterraines,
- Rationaliser les besoins en énergie,
- Promouvoir les carburants propres et les énergies renouvelables.

- **La Sécurité**

- La Sécurité est l'affaire de tous, il s'agit de rassembler les énergies et fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un objectif commun, celui de travailler dans un milieu sécurisé.
- A ce titre, Naftal a pris l'engagement de:
- Promouvoir la culture de Sécurité . // Améliorer la Sécurité au poste de travail // Maîtriser et gérer les risques liés à nos activités // Renforcer la Sécurité dans le transport des produits // S'inscrire dans la mise en place du Système de Management HSE du Groupe Sonatrach.

- **La Santé au travail :**

- La Santé au travail est un droit fondamental. Tout travailleur a le droit d'évoluer dans un environnement professionnel sain.
- Dans ce registre, Naftal s'est engagée à : Préserver la santé de son capital humain .
- Limiter les impacts de ses activités sur la santé des travailleurs, des collaborateurs, des clients et des riverains.

- **Politique de Naftal pour la promotion des GPL/C :**
  - Naftal participe activement à travers ses activités à la promotion et au développement de produits respectant l'environnement tout en permettant au consommateur de bénéficier de rapport qualité/prix très attrayant. Ainsi, deux produits s'inscrivent dans cette perspective à savoir le GPL/c et le GNC dont le potentiel de disponibilité en Algérie est très important.
- **Développement du GNC :**
  - Le GNC est un carburant idéal et écologique pour les véhicules.
  - Les véhicules à gaz naturel présentent un avantage écologique : rejet de 25% de CO<sub>2</sub> en moins que les véhicules à essence, les émissions de NOx des véhicules à gaz naturel sont de 85% moins importantes que celles des véhicules fonctionnant avec des carburants traditionnels. Le potentiel de formation d'ozone des véhicules à gaz naturel est donc nettement plus faible. Dans les agglomérations urbaines polluées, cet atout revêt une importance capitale.
  - La promotion de l'utilisation de ce carburant a été lancée en 1998 avec une opération pilote de Sonelgaz, avec la réalisation de deux stations de compression (Hussein Dey et Gué de Constantine, Alger), la mise en circulation de 10 autobus roulant au GNC en plus de 85 véhicules de Sonelgaz convertis depuis 2002.
  - Naftal a procédé à la réalisation d'une unité pilote de distribution de GNC à la station-service SISSANE; et prévoit le lancement d'études pour trois autres unités de distribution à Alger, Oran et Annaba. Dans ce cadre, une étude a été lancée pour le raccordement au réseau de distribution de gaz de Sonelgaz des stations-service Naftal.
  - Pour le développement de ce produit, deux programmes ont été arrêtés par le Ministère de l'Energie et des Mines couvrant la période 2007-2025 :
    - **Période 2007-2011** : le coût global de l'investissement est estimé à environ 7,3 milliards DA et porte sur la conversion de 175 bus (dont 100 pour Alger), la réalisation de 40 stations-service, la conversion de 14 000 véhicules taxis et quatre terrains de remisage (stationnement et maintenance pour la flotte de transport urbain).
    - **Période 2012-2025** : le coût global de l'investissement s'élève à 20,3 milliards DA, (à raison de 600 millions DA par an) prévoit la construction de 112 stations-service GNC, réparties à travers l'ensemble des grandes villes, le raccordement de ces stations au réseau du gaz naturel et l'acquisition de 500 bus dédiés au GNC<sup>279</sup>.
  - Le développement du GNC est envisagé par Naftal comme suit :
    - 1- Le programme cible en premier lieu l'installation des infrastructures de distribution du GNC au niveau des stations-service NAFTAL existantes (positionnées à proximité de l'autoroute et du réseau de distribution de gaz de SONELGAZ) répondant aux dispositions de l'arrêt interministériel du 10 avril 2005, fixant les règles d'aménagement et d'exploitation des infrastructures de distribution de GNC ;

<sup>279</sup> <http://www.naftal.dz/fr/index.php/produits/professionnels/produits-speciaux> , date de consultation : 16 -12-2013.



- 2- Réalisation d'un réseau de points de ventes au niveau des grandes villes qui représente un marché captif (villes retenues présentent une forte concentration d'institutions publiques, de véhicules et un taux de renouvellement du parc automobile appréciable).

### **1-3-4- Entreprise nationale de services aux puits ENSP :**

- **Présentation et Historique :**

- **Présentation :**

- L'ENSP est un groupe de services parapétroliers dont la mission est de satisfaire durablement, par l'innovation et l'action, les besoins de Sonatrach et de ses associés étrangers.

- Au delà de son professionnalisme, l'ENSP est un groupe animé par une volonté de dialogue et de transparence. La compétence et la richesse des expériences de 2700 agents sont des atouts majeurs de l'ENSP. Avec plus d'une trentaine d'activités, le groupe ENSP est un groupe solide, centré sur ses métiers de base et disposant de perspectives de croissance importante<sup>280</sup>.

- **Le groupe ENSP évolue autour des valeurs communes ci-après :**

- Le professionnalisme.
- Le respect des collaborateurs.
- Le délai permanent de la sécurité et de la protection de l'environnement.

- De plus, l'entreprise continue d'appliquer les normes d'intégrité les plus élevées partout où elle a des activités. Elle représente un groupe régi par des principes rigoureux et elle a une solide réputation en matière de conduite éthique, de responsabilité environnementale.

- **Historique :**

- La restructuration de Sonatrach opérée dans les années 1980, a donné lieu à la création de plus de 15 entreprises dont celle de l'Entreprise Nationale de Services aux Puits (ENSP).

- L'ENSP a été créée le 1<sup>er</sup> août 1981 dans le cadre de la restructuration du secteur des hydrocarbures, et hérité de l'entreprise Sonatrach des entités suivantes :

- Société Altest (Filiale) SH 51% Baker 49%.
- Société Alfluid (Filiale) SH 51% Milchen 49%.
- Société Aldia (Filiale) SH 51% Dresser Atlas 49%.
- Société Aldim (Filiale) SH 51% Christensen 49%.
- Direction Opérations Spéciales de l'ex.DTP Sonatrach.

- L'ENSP, Société par actions, est autonome depuis le 29 mars 1989. Son capital social actuel est de 8 Milliards de DA. Le principe d'organisation retenue est celui d'une décentralisation des structures opérationnelles ce qui facilitera à terme leur filialisation.

- Les métiers exercés par le groupe sont caractérisés par :

---

<sup>280</sup> [http://www.enspgroup.com/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=186&Itemid=202](http://www.enspgroup.com/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=186&Itemid=202) date de consultation 15/12/2013.

- La proximité d'une clientèle fidélisée.
- La qualité du service et de la logistique.
- L'apport de valeur ajoutée.
- Le groupe ENSP développe des activités spécifiques mais complémentaires à savoir Snubbing - Wire Line - Welle Testing - BHP, Nettoyage, revêtement, Cimentation - Pompage - Clé - Logging, traitement des bourbiers,....
- Le groupe a redéfini son organisation pour s'adapter à son environnement, et améliorer sa productivité ainsi que sa compétitivité, à l'effet de répondre au mieux de sa disponibilité vis-à-vis de ses clients.
- La Direction Générale, avec l'assistance du Corporate, pilote le groupe selon quatre axes majeurs :
  - Orientations stratégiques, management du progrès, ressources humaines et coordination et intégration. Elle a pour mission de définir et de suivre les orientations stratégiques et le plan de gestion du groupe ENSP, de coordonner les projets communs aux structures opérationnelles, de gérer les ressources financières, de mettre en oeuvre les synergies<sup>281</sup>.
  - Au niveau du groupe, chaque unité opérationnelle conduit les opérations techniques et commerciales. Les structures opérationnelles sont elles aussi responsables de la performance, de leurs résultats opérationnels, de la rentabilité des capitaux employés et de la maîtrise des besoins en fonds de roulement. Le groupe ENSP est un acteur majeur dans les services pétroliers, employant 2700 agents et réalisant un chiffre d'affaires de 17 Milliards de DA en 2006.
  - Le groupe fait évoluer son organisation depuis sa création pour l'adapter aux besoins de son environnement, améliorer la productivité, la compétitivité, gagner en flexibilité pour mieux servir Les clients en utilisant tous les gisements de synergie.
  - Dans un souci d'optimiser les processus de gestion dans la transparence à l'égard de chaque partenaire, le conseil d'administration et la Direction Générale se sont dotés d'un règlement intérieur ayant pour objectif de préciser le mode de fonctionnement du groupe en réalisant un juste équilibre entre le conseil et la direction générale.
  - L'ENSP couvre un large éventail de services dans les activités de forage et d'exploitation des champs producteurs d'hydrocarbures. On dénombre une trentaine d'activités, des équipements nombreux et diversifiés.
- Les prestations sont assurées sous trois (03) régimes contractuels :
  - Prise en charge de travaux complets sous la supervision du client.
  - Mise à disposition d'équipements et de spécialistes que le client utilisera en fonction de ses besoins.
  - Mise à disposition de spécialistes que le client intègre à ses équipes
  - L'outil de production est mobile. Il est déménagé quotidiennement sur les puits. il travaille sous pression et température. Il est exposé à une usure rapide et malgré une maintenance soutenue, il nécessite un renouvellement périodique. Son remplacement est toujours mis à profit pour sa remise à jour technologique.

---

<sup>281</sup> Disponible à :

[http://www.enspgroup.com/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=116&Itemid=205](http://www.enspgroup.com/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=116&Itemid=205) , date de consultation 12/12/2013.

- **Services ENSP :**

- Service Snubbing : C'est l'une des activités importante de la direction Snubbing...
- Service Protection Environnement : Cette direction est destinée principalement aux traitements des problèmes environnementaux...
- Services Wire line & Well testing : Cette activité couvre une large gamme des travaux au puits, cette technique permet d'intervenir dans les puits en exploitation ou en exploration.
- Services Fabrication : À compter du 01 janvier 2007 ALDIM a changée de dénomination pour devenir désormais Direction de fabrication.
- Well Services .
- Mud Logging .

- **Hygiène –sécurité –environnement à ENSP :**

- La Direction Générale, par sa décision du 18 mai 2014, a instauré une Prime Exceptionnelle de Mérite attribuée exclusivement aux travailleurs ayant présenté la meilleure Stop Card du mois. Cette prime sera distribuée trimestriellement sous forme de cadeau.
- Chaque Commission d'Hygiène et Sécurité de l'Unité élira mensuellement la meilleure Stop Card. Le but de cette prime est l'implication de tous les travailleurs dans la démarche de réduction des accidents de travail. En mettant en concurrence les différentes équipes, l'Entreprise cherche à favoriser l'émergence d'idées innovantes en matière de réduction des accidents de travail. Ainsi, le collectif ENSP évoluera dans un environnement de travail de plus en plus sécurisé.<sup>282</sup>

- **Journée de travail sur le recrutement au niveau de Hassi Messaoud :**

- Dans ces efforts de contribution à l'amélioration de la communication et des relations entre les autorités locales, les entreprises du secteur et les communautés locales, l'ENSP a abrité, le 14 de ce mois de septembre, une journée de travail relative au recrutement dans les entreprises exerçant à Hassi Messaoud.
- La salle de conférence de l'Entreprise a ainsi été mise à disposition pour permettre aux différents acteurs, à savoir les autorités locales et les entreprises, de réfléchir ensemble à la facilitation des procédures administratives touchant au recrutement.
- Les différents participants, notamment les représentant des DRH des entreprises ont exposé différents cas qui ont été pris en compte par les autorités locales afin d'améliorer le processus de recrutement<sup>283</sup>.

- **Sensibilisation sur la réduction de la consommation d'énergie :**

- Sur l'initiative de la Direction Générale une rencontre de sensibilisation sur la réduction de la consommation d'énergie a été organisée dans la journée du 25 Août 2014, au niveau de la salle de conférence de l'ENSP situé à Hassi Messaoud, en présence de DPG et des cadres supérieurs de l'Entreprise.
- Dans son allocution d'ouverture, le PDG a rappelé à l'assistance l'importance d'œuvrer pour une réduction de la consommation de l'énergie, dont les enjeux ne sont pas seulement d'ordre économique, mais aussi d'ordre écologique; et a réitéré la

---

<sup>282</sup> [http://www.enspgroup.com/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=186&Itemid=202](http://www.enspgroup.com/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=186&Itemid=202) , date de consultation 12/09/2014.

<sup>283</sup> [http://www.enspgroup.com/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=183:journee-de-travail-sur-le-recrutement-au-niveau-de-hassi-messaoud&Itemid=194](http://www.enspgroup.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=183:journee-de-travail-sur-le-recrutement-au-niveau-de-hassi-messaoud&Itemid=194) , date de consultation 25/09/2014.

volonté du top management de l'ENSP d'asseoir une politique visant une réduction drastique de l'utilisation de l'énergie à l'échelle de l'entreprise .

- Le représentant de la Direction QHSE a, pour sa part, déroulé une présentation traitant des aspects ayant trait avec le thème du jour, et a informé l'assistance des projets en cours au sein de cette Direction pour la prise en charge de ce dossier.
- Le débat qui a eu lieu ensuite a été riche et fructueux en idées et suggestions, qui feront l'objet d'un plan d'actions à mettre en œuvre au sein de l'Entreprise.

- **Le renforcement des Moyens Logistiques de l'ENSP :**

- Pour renforcer la mobilité et la réactivité de ses unités opérationnelles, l'Entreprise vient d'acquérir 100 véhicules de type 4x2.
- La livraison de ces véhicules a débuté au mois de juillet 2014. L'affectation des véhicules aux différentes Directions opérationnelles se fera au fur et à mesure et selon les besoins de chaque Direction.
- Cette démarche s'inscrit dans la continuité des actions impulsées par la Direction Générale visant l'amélioration continue des prestations de l'Entreprise.

- **Compagne de plantation d'arbres :**

- Au juin 2014, la Direction Générale a initié une campagne de plantation d'arbres à la Direction Protection de l'Environnement.
- Ce programme a été, en fait, consacré spécialement à la plantation de 52 arbres de deux espèces Olivier et Casuarina equisetifolia, à l'intérieur et à l'extérieur de la base de travail de la DPE.
- Cette dernière vise, à cet effet, à instaurer cette action environnementale, citoyenne et écologique, comme une tradition noble enracinée dans la « culture de l'ENSP ».

- **Certification du système QSE de l'ENSP :**

- L'organisme de certification INTERTEK INTERNATIONAL \*\* a mené, durant la période du 15 au 18 Juin 2014, un audit du système de management intégré « Qualité Santé & Environnement (QSE) » de l'ENSP.
- Cet audit a porté, d'une part, sur le maintien de la certification pour les référentiels, pour lesquels l'ENSP est déjà certifiée, à savoir ISO 9001-2008 pour la Qualité et OHSAS 18001-2007 pour la Santé et la Sécurité au Travail (SST), et sur la certification (audit initial) à la norme ISO 14001-2004 pour le système de management environnemental, d'autre part.
- La réunion de clôture de cet audit a eu lieu le 18 Juin 2014, au siège de l'ENSP, en présence de PDG accompagnée de son staff, des auditeurs, des représentants des travailleurs, ainsi que de l'ensemble des pilotes processus.
- Lors de la restitution des résultats de l'audit, les auditeurs ont tenu, de prime abord, à saluer l'engagement et la volonté démontrés par le Top management de l'ENSP, à leur tête . La lecture du rapport d'audit fait ressortir uniquement quelques remarques et observations, qui n'affectent pas l'efficacité globale du système de management; et l'équipe d'audit donne, de ce fait, son accord pour la certification du SMI de l'ENSP<sup>284</sup>.

---

<sup>284</sup> [http://www.enspgroup.com/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=183:journee-de-travail-sur-le-recrutement-au-niveau-de-hassi-messaoud&Itemid=194](http://www.enspgroup.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=183:journee-de-travail-sur-le-recrutement-au-niveau-de-hassi-messaoud&Itemid=194), date de consultation 25/09/2014.

\*\* **Intertek Group plc** ([LSE](#) : [ITRK](#)) est une entreprise [multinationale](#) d'[inspection](#), de test physique et de [certification](#) dont le siège se situe à [Londres](#) au Royaume-Uni. Intertek est présente à la [Bourse de Londres](#) et fait partie de l'indice [FTSE 100](#). - - L'indice **FTSE 100** que l'on appelle également FTSE, ou, de façon familière, le « footsie » (prononcé ) est un [indice boursier](#) des cent entreprises britanniques les mieux capitalisées cotées à la [bourse de Londres](#). Les quatre initiales signifient *Financial Times Stock Exchange*. L'indice a été lancé le 3 janvier 1984 sur une base de 1000 points ; son plafond historique (en 2010) a été atteint le 30 décembre 1999 avec 6950,6 points. Le FTSE 100 est l'indice boursier le plus largement utilisé de tous les indices proposés par le [FTSE Group](#), et est fréquemment utilisé (notamment dans les informations financières) comme une mesure de la bonne santé de l'économie.

- Le PDG a félicité l'ensemble du personnel ENSP pour l'obtention de ce cette certification, et les a exhorté à doubler d'efforts pour la prise en charge des points d'améliorations énumérés par l'organisme certificateur.
  - **Réseaux Anti Incendie :**
- Sur instruction de la Direction Générale, compte des résultats des travaux d'évaluation des risques professionnels effectués par la Direction QHSE, une vaste opération de rénovation et d'installation de Réseaux Anti Incendie vient d'être lancée au niveau de tous les sites de l'Entreprise.

**Conclusion :**

- Il était légitime de présenter l'ensemble des entreprises choisis , pour mener l'étude par questionnaire , dans les sections suivantes de cette recherche , l'objectif ici était d'illustrer les différentes pratiques de la RSE de ces entreprises , pour bien comprit les points négatives ou positives de leurs système de HSE appliqués , pour avoir une justification logique et pertinente de quelque réponses et orientations statistiques , représentées comme résultats de l'étude.

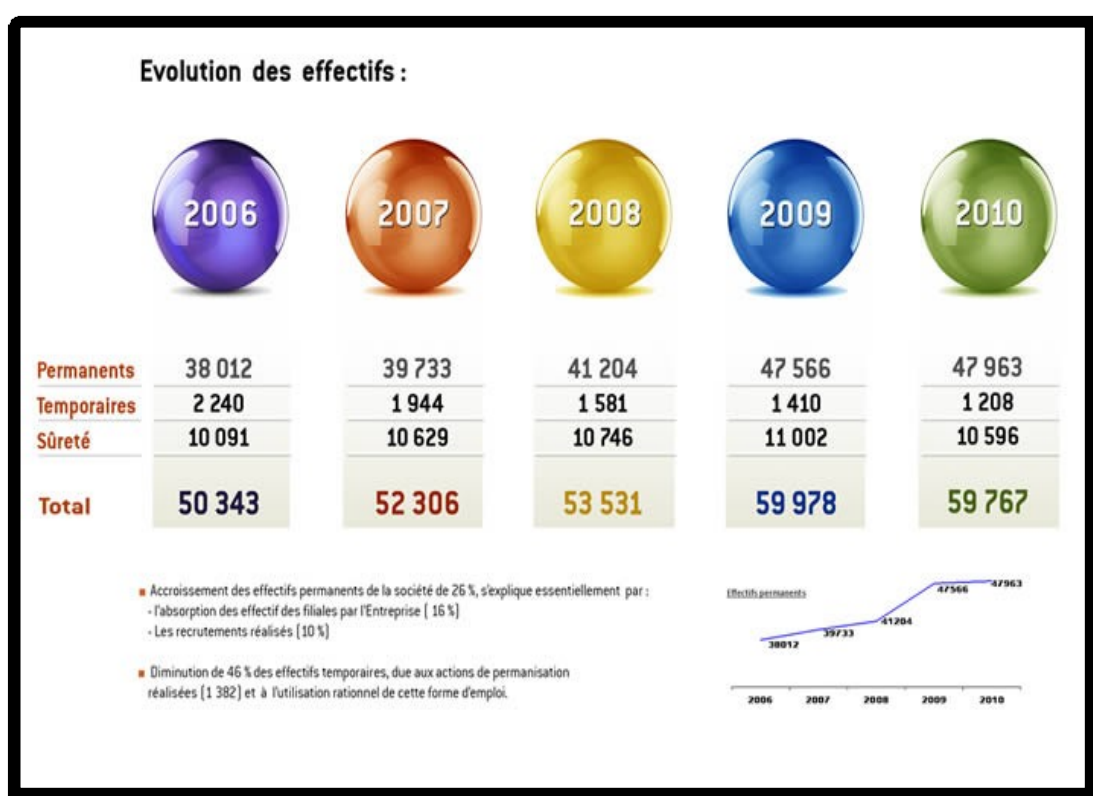
## Section 2 : Politique interne de la RSE à Sonatrach.

### 2-1- Sonatrach et ses ressources humaines.

- l'effort de renforcement des ressources humaines s'est caractérisé principalement par : le maintien d'un niveau de recrutement appréciable , l'évolution qualitative des effectifs (avec un accroissement notable de l'effectif féminin) .le développement des compétences managériales ; le renforcement des plans de formations privilégiant l'expertise dans les métiers de base.- Les œuvres sociales destinées aux travailleurs de SONATRACH englobent des programmes de santé, d'éducation, de loisirs et de développement humain en général.

#### 2-1-1- Situation des effectifs Recrutement.

- **Figure 01 : Evolution des effectifs :**



## Evolution de l'Effectif Féminin :



La promotion de l'emploi féminin s'est traduite par une évolution de :

- 53 % des effectifs féminins
- 209 % des effectifs dans FCM

La diminution des effectifs cadres Sup en 2007 et en 2008 est due aux départs en retraite

## Evolution des effectifs permanents par CSP :



Evolution qualitative des effectifs, soit un accroissement de 68 % de la population universitaire du essentiellement à l'orientation portant sur l'élévation des niveaux de qualification.

- Source : rapport annuel sonatrach ; 2010.
- Les recrutements réalisés en 2009 s'élèvent à 2498 agents.
- Le recrutement des universitaires représente 75,5 % du total des recrutements.
- Cadres : 1 114 agents, dont 726 ingénieurs et 387 cadres universitaires.
- Maîtrise : 863 agents, dont 773 techniciens supérieurs.
- Exécution : 521 agents.

- Les effectifs permanents ont atteint 47 566 salariés, en hausse de 15,4% par rapport à 2008. Cette progression est essentiellement due :
  - Aux efforts consentis en matière de recrutement.
  - Aux rattachements des filiales Naftec, Egzik et Egzia à l'activité Aval.
  - L'effectif féminin représente 13,9% de l'effectif permanent. En 2009, il a atteint 6 614 salariés, en augmentation de 19,2% par rapport à 2008.
  
- En 2014, Inauguré par le Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale, en présence du Wali d'Alger, le Salon National de l'Emploi « SALEM 2014 » ayant pour thème « La micro entreprise au coeur du développement local », a débuté du 19 février 2014, Palais des Expositions, Pins Maritimes.
- Habituee à s'associer aux grandes manifestations nationales, Sonatrach a tenu à sponsoriser cette importante manifestation dédiée à l'emploi.
- C'est dans ce cadre qu'elle a organisé, lors de ce salon, une exposition sur le thème « Politique ressources humaines, réalisations et perspectives en matière de formation et d'emploi à Sonatrach »<sup>285</sup>. L'objectif principal de ce Salon a été de mettre en exergue les différents dispositifs d'emploi et les avantages pouvant être accordés aux différentes franges sociales, notamment aux jeunes qui ont participé activement à cette rencontre en présentant leurs entreprises, produits et services. Ce salon a drainé plusieurs visiteurs dont des jeunes venus suivre les conférences thématiques tenues à cette occasion. Des ateliers quotidiens d'initiation sur le partenariat ont été également organisés lors de cette rencontre. Pour rappel, cette manifestation a connu la participation de trois cent (300) micro entreprises créées dans le cadre des dispositifs ANSEJ et CNAC, des organismes du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale, des différents ministères et des Chambres professionnelles.

### **2-1-2- Les structures de la Formation au niveau de Sonatrach.**

Un effort important de perfectionnement et de spécialisation a été réalisé en 2010. Dans un souci d'optimisation, les actions de formation ont été réalisées principalement au sein des instituts de formation de la Société et des organismes nationaux. Ainsi, durant l'exercice 2010, 2 053 actions de formation ont été réalisées et ont concerné un effectif de 17 445 agents soit 78% des prévisions 2010,

Le coût de la formation pour l'exercice 2010. C'est établi à 6,26 Milliards DA, en augmentation de 3% par rapport à l'exercice 2009. Ce coût de formation représente 8,2% de la masse salariale 2010.

- Les objectifs en matière de formation sont :
  - développer les compétences managériales ;
  - préparer la relève pour les postes clés ;
  - former des spécialistes dans les métiers de base (Forage, Reservoir Engineering...) ;
  - impulser la culture HSE et développer les compétences dans la sécurité industrielle ;
  - professionnaliser les cadres dans les métiers ressources humaines, finances, juridique, audit...

<sup>285</sup> Sonatrach ; la revue n 63 ; Alger , Algerie po 34.

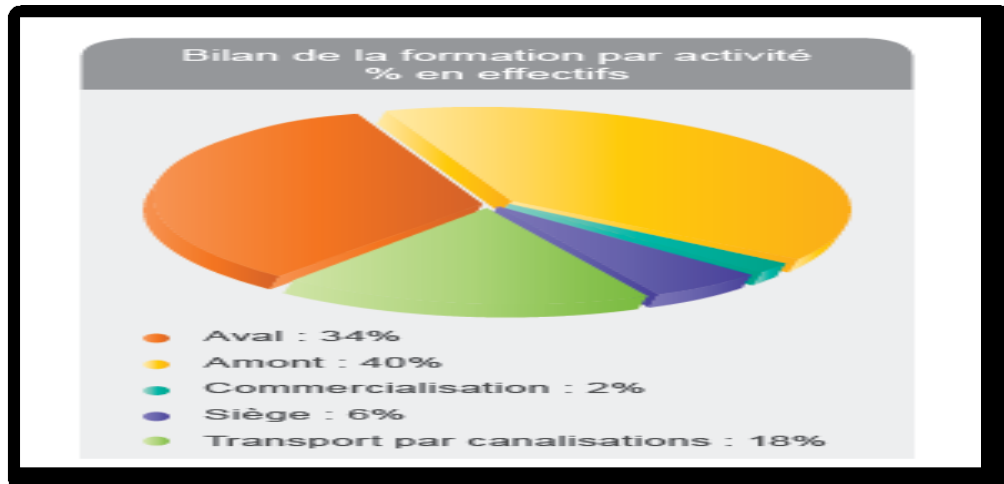


- développer la spécialisation et l'expertise dans les domaines des finances, de l'économie pétrolière, de la fiscalité pétrolière et du management des projets .
  - généraliser le dispositif d'induction pour tous les cadres nouvellement recrutés .
  - La formation et le perfectionnement des personnels constituent une composante essentielle de la stratégie de Sonatrach. A cet égard, le travail de mise à niveau et de spécialisation du personnel est accompli par les deux outils de formation de Sonatrach: l'IAP, le CPE.
- **Centre de perfectionnement de l'Entreprise (CPE) :**
    - Le CPE intervient dans les domaines suivants : technologies et techniques de gestion, management, langues, formation de formateurs, finances et juridique, informatique et systèmes d'information et HSE.
  - **Algerian Petroleum Institute (IAP) :**
    - L'IAP, situé à Boumerdes, assure des formations opérationnelles de niveau international dans les domaines de l'énergie et des mines, et plus particulièrement : amont hydrocarbures, transport hydrocarbures, Aval hydrocarbures, économie pétrolière, management, HSE, génie de l'environnement, finances, ressources humaines, communication d'entreprise.
    - **L'IAP dispose de 3 établissements situés à :**
      - Boumerdes, pour les formations destinées aux ingénieurs spécialisés et Master of Science dans les domaines scientifiques et techniques de la chaîne pétrolière et gazière, l'électricité et les mines. Skikda et Oran, pour les formations destinées aux techniciens supérieurs spécialisés et aux ingénieurs d'application dans les techniques pétrolières.
    - **Institut de formation NAFTOGAZ :**

Le Centre de Développement et d'Application des Techniques Pétrolières et Gazières « NAFTOGAZ » situé à Hassi-Messaoud. Ses missions et activités principales sont: Formation de Techniciens Supérieurs et Agents de Maîtrise opérationnels;

      - - Recyclage et perfectionnement des cadres de l'entreprise ; Assistance et Conseil & Recherche appliquée.

- **Figure 02 : Bilan de formation par activité .**



Source : Rapport annuel de Sonatrach 2009 .

### **2-1-2-1- Formation Stratégique :**

Des actions de formation stratégiques ont été initiées et conduites par SONATRACH pendant l'année 2009, il s'agit de :

Réservoir engineering : formation de mastère (IAP-RGU). Forage : mastère forage (IAP-RGU) Sécurité industrielle :

- mastère Qualité, Sécurité, Environnement (CESI)
- Spécialisation prévention-intervention (IAP-IFP)
- Master NEBOSH (IAP-RGU)

### **2-1-2-2- Formation Emergence :**

- Est présenté par les promotions suivantes :

- 2ème promotion de 240 successeurs potentiels .
- Programmation neurolinguistique et analyse transactionnelle .
- Expertise comptable . Procurement : mastère Chaîne Logistique Globale .
- Master Project Management .

Communication: formation de correspondants en communication .

- Management des projets .
- PGS en économie de l'énergie (Ecole polytechnique).
- Formation de correspondants pour le reporting (CPE).

- L'objectifs de formation était d : • Assurer un suivi qualitatif des formations à travers l'évaluation pendant et à l'issue de la formation. • Veiller sur la qualité du reporting formation.

### **2-1-2-3- Centre de Perfectionnement de l'Entreprise CPE .**

- Le CPE assure la formation continue et le perfectionnement des cadres de SONATRACH dans les domaines du management, des techniques de gestion et des technologies liées au management industriel.

### **2-1-3- Les ressources humaines dans le domaine de l'hygiène – sécurité – environnement. HSE.**

#### **2-1-3-1- Formation « Auditeurs HSE » :**

- Dans le cadre de la mise en application de la Directive Générale D-497 relative à la sécurité des installations et des travailleurs, la Direction Centrale HSE a lancé en coordination avec la DCG-RHU et le Formateur NAFTOGAZ et en partenariat avec INERIS France, une formation d'auditeurs HSE au profit de 83 cadres issus des différentes structures de Sonatrach. Cette formation a été initiée sur la base d'un protocole élaboré par les experts de l'INERIS qui fait référence à des normes et système de management internationaux tels que ISO 14001, OHSAS 18001, API 750 et HSG 65.
- Cette action de formation a pour objectifs de :
- Connaitre et maîtriser les techniques d'audits et leurs pratiques en entreprise selon des référentiels de management reconnus au niveau international et sur lesquels repose le système de management HSE du Groupe Sonatrach.
- Préparer un potentiel de cadres du Groupe pour participer à la phase diagnostic du management de la santé, sécurité et environnement du Groupe Sonatrach d'une part et réaliser des audits internes sur une démarche et un protocole uniforme, à savoir le référentiel d'audit du HSE-MS du Groupe Sonatrach d'autre part.

#### **2-1-3-2- Système d'investigation des accidents et incidents:**

- Une formation sur la méthodologie et les techniques d'analyse en matière d'investigation des accidents/incidents au profit de 100 responsables et cadres issus des structures du Groupe Sonatrach a été initiée par la Direction Centrale HSE.
- Cette formation rentre dans le cadre de l'amélioration du système d'investigation des accidents et incidents à travers l'introduction de l'obligation de conduite d'investigation pour tout accident ou incident, conformément à la Directive Générale relative à la sécurité des installations et des travailleurs D-497 du 18 janvier 2006 et la systématisation des investigations, par les structures opérationnelles du Groupe Sonatrach et la Direction Centrale HSE, pour les cas d'accidents mortels et les accidents/incidents graves d'autre part.
- **Référentiel « Système de Permis de Travail »:**
- Pour permettre une meilleure déclinaison à toutes les structures du Groupe Sonatrach du 'Référentiel Système de Permis de Travail du Groupe Sonatrach'
- pour son application et adaptation aux différentes spécificités des structures du Groupe, une formation spécifique de « cadres formateurs » sur ce Référentiel a été dispensée au profit de 40 cadres issus des Structures du Groupe Sonatrach. Par ailleurs les Activités ont entamé la formation des responsables et cadres en charge de l'utilisation du Référentiel<sup>286</sup>.

#### **2-1-3-3- Projet de conception et de mise en place de l'application informatisée « E-Reporting HSE »:**

- Une formation spécifique a été dispensée au profit de 80 cadres chargés du volet reporting HSE (correspondants Reporting HSE) au sein des Activités de Sonatrach. La

---

<sup>286</sup> Rapport annuel de Sonatrach 2010.

formation a porté sur l'application informatique du Reporting dénommée « E-Reporting HSE» de type « Web » « Client- Serveur ».

- L'objectif de la formation est de prendre connaissance des avantages qu'offre le e-Reporting:
  - L'accès en temps réel à un ensemble d'informations et données constituant un tableau de bord de management HSE ;
  - Les capacités importantes d'échanges et de stockage d'informations et de données ;
  - L'amélioration de la qualité de l'information et des délais de Reporting ;
  - Les possibilités de consultation et validation à plusieurs niveaux hiérarchiques
  - Les meilleures conditions d'analyse et de mise à jour de l'identification des risques
  - Les conditions de consolidation réduisant substantiellement les délais et les erreurs.

#### **2-1-3-4- Formation en Droit de l'Environnement :**

- Il s'agit d'une formation de post- graduation spécialisée en Droit de l'Environnement initiée par la Direction de Formation/DCG RHU conjointement avec le Centre de Perfectionnement de l'Entreprise (CPE d'Oran) en partenariat avec l'Université d'Oran et son réseau national et international.
- L'objectif de cette formation est de permettre aux participants de :
  - Maitriser les concepts de développement durable,
  - Maitriser les principes et les règles juridiques de protection de 'environnement,
  - Maitriser l'approche environnementale dans la préparation des projets,
  - Maitriser les méthodes de gestion environnementale des installations industrielles,
  - Maitriser les instruments de la politique du Groupe Sonatrach en matière de protection de l'environnement.

#### **2-1-3-5- Prévention des risques professionnels.**

##### **- Risques Professionnels et Sonatrach.**

- Il s'agit d'une action destinée à renforcer la sensibilisation des travailleurs du Groupe Sonatrach sur les risques liés à leurs postes de travail, et ce, à travers des journées d'études et d'information sur les risques professionnels portant notamment sur l'évolution du cadre réglementaire régissant le domaine, les meilleures pratiques ainsi que le partage d'expérience dans le domaine de la gestion des risques professionnels.
- Campagnes de sensibilisation et d'information en matière d'éducation sanitaire et les risques professionnels spécifiques à leurs activités et les mesures de prévention à prendre pour les éviter. Journée de sensibilisation sur la santé au travail C'est sous le thème «sante au travail : rencontre praticiens-travailleurs », que s'est tenue à Hassi R'mel la journée d'information, de partage et de discussion entre les médecins de travail, les spécialistes et les travailleurs.
- La rencontre s'inscrit dans le cadre du vaste programme engagé par Sonatrach et qui vise à mettre en oeuvre des plans de formation et de spécialisation en HSE et Cela , afin d'inculquer à tous les travailleurs les comportements quotidiens les plus conformes à la préservation permanente de leur santé et à la pérennisation du patrimoine de l'Etat. Animée par d'imminents spécialistes en cardiologie, en nutrition, en ergonomie et en psychologie, la rencontre a permis de dégager un plan d'action pour la prise en charge des préoccupations des travailleurs en matière de santé au travail<sup>287</sup>.

<sup>287</sup> Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.

Les principaux thèmes qui ont été débattus lors de ces deux journées sont :

- Les risques professionnels liés à l'activité (Cartographie des risques professionnels) ;
- L'importance de la surveillance médicale ;
- Les conditions de vie et de travail.

• **Le Safe Behaviour Program (SBP) : lancement de la deuxième session.**

Parce que les statistiques ont clairement démontré que le facteur humain est le principal responsable des accidents, le Safe Behaviour Program « SBP » est un programme de formation et de sensibilisation de grande envergure qui s'inscrit dans la politique HSE du Groupe Sonatrach.

- Sonatrach entend, selon les propos du Président-Directeur Général, « *donner à chaque membre de la grande communauté du Groupe Sonatrach les moyens d'être chaque jour un acteur pleinement conscient des impératifs de la sécurité des personnes avec lesquels il travaille et il vit ainsi que celles des installations.* » C'est ainsi qu'en présence de Ministre de l'Energie et des Mines, et de Président-Directeur Général, que le 5 mai 2007 marque le démarrage du premier workshop de la série A, soit les trois Activités AMONT, AVAL et TRC.

\* Le contenu des workshops traite de :

- La situation actuelle à Sonatrach et le challenge HSE,
- Les conséquences néfastes des accidents graves,
- Les causes directes et indirectes des accidents,
- Pourquoi les accidents se produisent ils ?
- Les barrières contre les accidents.
- Fondés sur un concept développé par StatoilHydro, et afin d'agir directement sur la conscience des gens, les workshops sont caractérisés par une pédagogie incitative s'appuyant sur des films-reportages, des discussions en panels constitués d'un animateur, de deux managers et d'un paneliste qui est un membre de l'équipe pédagogique, et des ateliers interactifs donnant la parole aux participants en vue de partager des expériences d'accidents vécues au travail voire au quotidien.
- Les workshops constituent la phase théorique du SBP car ils donnent les enseignements fondateurs d'un comportement sécuritaire autour du concept des cinq barrières mentales.

Figure 03 : Illustration et définition des 5 barrières .



Source : Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.

- Barrières contre les accidents Les barrières sont les mesures prises quotidiennement afin de prévenir l'accident lorsque quelque chose d'inattendu arrive.
- Le Safe Behavior Programme va se concentrer principalement sur les cinq barrières suivantes.

**1- Priorité première:**

En cas de conflit entre la sécurité et d'autres éléments importants, la tâche doit être différée, jusqu'à la maîtrise de l'aspect sécurité.

**2- Conformité:**

Que chacun de nous connaisse et respecte les règles et les exigences qui s'appliquent aux situations de travail spécifiques qu'il rencontre.

**3- Dialogue ouvert:**

Installez un dialogue ouvert et confiant, même, avec vos cadres et collaborateurs. Soulever naturellement les questions de sécurité avec votre supérieur hiérarchique et vos collègues. Mais, aussi, parlez ouvertement des problèmes personnels pouvant entraîner un risque au travail.

**4- Evaluation continue des risques :**

Elle requiert juste une minute de votre temps avant de commencer une tâche. Posez-vous la question: y a-t-il des risques à éliminer ? sinon continuez toujours à évaluez le risque pendant le déroulement de la tâche. y- a- t- il mieux pour parer l'imprévisible?

**5- Non à l'indifférence :**

Si un collègue est en train de commettre une erreur à risque, il faut intervenir pour le corriger.

Votre initiative est souvent la dernière barrière pour lui éviter un accident.

Par ailleurs, le premier workshop de la série B, qui concerne les Filiales et les structures centrales, a démarré le 14 juillet 2008, Depuis cette date, ce sont donc 600 participants qui prennent part à ce programme par semaine, portant ainsi le nombre total de participants au 31 décembre 2008 à 23.500 travailleurs.

**Troisième tirage au sort du concours SBP<sup>288</sup>.**

La Direction du Safe Behaviour Programme de l'IAP a organisé le 6 Octobre 2008, à l'occasion de la tenue du 60ème workshop, le troisième tirage au sort de son concours,

<sup>288</sup> Rapport annuel de Sonatrach 2008.

prévu pour départager les meilleurs participants ayant réussi aux épreuves durant les workshops.

Rappelons que les épreuves du concours portent sur les cinq barrières à opposer au risque d'accident.

#### **6- Le suivi sur site .**

Cette étape du programme qui suit les workshops est sa phase pratique où les enseignements acquis des workshops seront consolidés et mis en pratique dans les lieux de travail. Le programme est articulé sur ces objectifs suivants:<sup>289</sup>

- Définir les problèmes posés à chacun par la sécurité sur le lieu de travail,
- Créer un climat de confiance permettant de discuter des problèmes de sécurité avec la hiérarchie,
- faire de la sécurité un sujet de conversation « quotidien » sur le lieu de travail.

En effet, le lancement du "Suivi sur Sites" s'est opéré au complexe GP2Z de l'Activité Aval le 25 novembre 2008 faisant de ce complexe l'un des premiers sites pilotes en la matière, avec une formation spécifique d'un premier groupe de managers du site.

### **2-2- Gestion des retombées sur l'environnement.**

#### **2-2-1- Réduction des émissions de gaz a effet de serre :**

##### **• Séquestration du co2 :**

Le piégeage et le stockage du CO2 permettent d'atténuer efficacement les émissions de GES (Gaz à Effet de Serre). C'est pourquoi, le projet d'In Salah Gaz conduit par SONATRACH/BP/Statoil, qui a démarré en 2004, suscite toujours un intérêt particulier pour SONATRACH et ses partenaires avec l'objectif de capitaliser au maximum cette expérience<sup>290</sup>.

Ainsi, le suivi de ce projet a fait l'objet d'une Joint Industry Project (JIP), signé par les trois compagnies associées dans l'exploitation des gisements d'In Salah, dans le but de :

- Veiller à ce que la séquestration du CO2 constitue une solution viable et fiable pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre, à travers l'analyse et l'étude des données expérimentales à l'échelle du champ de Khrechba,
- Contribuer à l'élaboration d'une régulation sur les systèmes de stockage souterrain de CO2,
- OEuvrer pour une éventuelle éligibilité du projet au « crédit carbone » selon le protocole de Kyoto.

#### **2-2-2- Réduction des gaz torchés :**

S'agissant des efforts consentis pour la réduction des gaz torchés, plusieurs projets ont été entrepris durant l'année 2009 pour la récupération des gaz associés, il s'agit en particulier de ceux lancés par :

- La Division engineering et construction (ENC) : pour le projet de récupération des gaz torchés d'une capacité estimée à 200 000 Nm3/jour et ré-instrumentation des centres de production de la région de Haoud Berkaoui.
- Le Groupement SONA-HESS : pour la réalisation d'unités de récupération et de compression de gaz.

---

<sup>289</sup> [www.sonatrach-dz.com](http://www.sonatrach-dz.com) Revue interne de la SONATRACH (2004).

<sup>290</sup> Rapport annuel de Sonatrach 2010.

- Le Groupement SONATRACH – CEPESA : pour le projet de récupération des gaz associés au niveau du site Rhourd El Khrouf (RKF),
- Le Groupement SONATRACH – AGIP (GSA) : pour le projet de récupération des gaz associés.

En 2009, le volume des gaz torchés a atteint 9,2% du volume total de gaz associés produits.

- Les principales actions en matière d'élimination des déchets réalisées par les structures opérationnelles portent principalement sur :
  - L'aménagement des aires appropriées de stockage des déchets.
  - La prise en charge des déchets dangereux et spéciaux dangereux.
  - La mise en place des systèmes de tri sélectif et de valorisation des déchets.
  - Le traitement et stockage des boues (bourbiers)<sup>291</sup>.
  - Le traitement des déblais de forage Par ailleurs, un projet de mise en oeuvre d'un Plan de Management des Déchets générés par SONATRACH, fait l'objet d'un contrat d'accompagnement par un bureau d'expertise canadien. Ce projet s'inscrit au titre de la mise en conformité des Activités de SONATRACH aux exigences légales et réglementaires nationales ainsi qu'à la réglementation internationale applicable et au titre des meilleures pratiques reconnues dans l'industrie des hydrocarbures.
- Concernant le traitement et valorisation des rejets liquides, de nombreuses actions ont été lancées durant l'année 2009. Il s'agit particulièrement de la réalisation et la mise en service au sein du Groupement OURHOUD d'une deuxième station de traitement des eaux usées domestiques avec une capacité de 16 m3/h. Un volume de plus de 78.000 m3 d'eaux usées domestiques a été valorisé en 2009, soit un pourcentage de valorisation de 46 %. Plusieurs autres unités de traitement des eaux domestiques sont en cours de réalisation, notamment à OHANET (SONATRACHBHP- BILLITON), El Borma et Hamra (SONATRACH-AMONT) ou encore les complexes GL2Z et CP1K (SONATRACH AVAL). S'agissant de la rénovation des unités de traitement des eaux huileuses, plusieurs projets ont été réalisés au niveau des régions de production de Hassi Messaoud, Haoud Berkaoui et Gassi Touil.

## **2-3- Adaptation de Sonatrach avec les changements.**

### **2-3-1- La création de la direction HSE , un changement structurel nécessaire.**

L a stratégie de Sonatrach dans le domaine du HSE, est basée sur les axes suivants :

- La conformité aux exigences légales et réglementaires,
- Dans ce cadre, le Groupe Sonatrach a mis en place un processus de veille permanent concernant l'évolution du cadre législatif et réglementaire régissant le domaine du HSE. La mise en conformité des activités et installations constitue une priorité première pour l'entreprise<sup>292</sup>.
- Maitrise des risques HSE induits par les activités du Groupe, Le Groupe Sonatrach a placé la sécurisation de toutes ses activités au coeur de sa stratégie.

<sup>291</sup> Rapport de la HSE de Sonatrach 2009.

<sup>292</sup> Rapport de la HSE de Sonatrach 2011.



- L'évaluation des risques se fait de manière permanente ; elle couvre aussi bien les risques auxquels sont exposés les travailleurs que ceux susceptibles de toucher les riverains, l'environnement ainsi que le patrimoine industriel.
- Les actions et mesures engagées dans ce domaine ciblent les trois dimensions suivantes : la technique, l'organisation et l'homme, avec comme objectifs :

- 1- La sécurisation des travailleurs, des installations et des ouvrages ;
- 2- La réduction de l'impact des activités sur la santé des travailleurs et les populations riveraines ainsi que l'environnement ;
- 3- La maîtrise des situations de crises et de catastrophes.

- 4- L'amélioration des performances HSE par la mise en place d'un Système de Management Intégré Santé, Sécurité et Environnement (HSE-MS),

- La mise en place d'un système de management intégré HSE pour le Groupe Sonatrach constitue une priorité absolue du management à différents niveaux.

- Il s'agit par cette action de mettre en œuvre les engagements de la politique HSE du Groupe. Le processus, déjà entamé, permettra une meilleure évaluation des Performances HSE du Groupe. Les ambitions du projet portent également sur :

- La maîtrise globale du risque HSE au sein du Groupe et la réduction progressive des accidents, incidents et maladies professionnelles ;
- La cohérence et l'harmonie dans la stratégie de gestion des risques liés à la santé, à la sécurité ou à l'environnement;
- La définition claire des tâches et responsabilités à différents niveaux hiérarchiques ;
- L'uniformisation des pratiques de gestion HSE (standards, procédures, règlements, etc.);
- L'optimisation des ressources et la réduction des coûts ;
- L'évaluation périodique et le suivi des indicateurs de performance.
- développement d'une culture HSE.

Le développement d'une culture HSE au sein du Groupe Sonatrach est considéré comme l'un des principaux axes de la stratégie de l'entreprise. Il concerne l'ensemble du personnel et s'appuie sur la formation, l'information et la sensibilisation et tend à développer de nouveaux réflexes basés sur la prévention et la vigilance.

- Développement et valorisation des compétences dans le domaine du HSE,
- Les ressources humaines constituent le levier principal de l'adaptation du Groupe à la nouvelle configuration de l'économie nationale et à l'environnement international où les évolutions s'apprécient à l'aube de la performance, de la compétitivité et de la création continue de richesses ainsi que de la préservation de la santé et de la sécurité des travailleurs et de l'outil de production. La stratégie de Sonatrach dans ce domaine repose essentiellement sur La modernisation des processus de formation et de développement des compétences avec l'introduction de référentiels de compétences pour les métiers clés (dont celui du HSE).
- Développement de l'information et la communication en matière de HSE.
- Le développement de l'information et de la communication en matière de HSE est intégré dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement et des performances du Groupe, il s'appuie sur l'uniformisation, l'organisation, la systématisation et la généralisation du reporting à travers des moyens modernes et efficaces. La

communication HSE est destinée également à l'amélioration de la circulation de l'information. en interne et en externe.

- Participation active à la protection de l'environnement et au développement des communautés riveraines. Cette action est basée sur les principes suivants :
- Amélioration des conditions de vie des populations démunies par la résorption des écarts de développement et la promotion des synergies et de la coopération locale.
- Contribution active aux programmes visant au développement durable et à la création de richesses, en privilégiant l'investissement dans la création d'emplois.
- Consolidation, au sein de Sonatrach, d'une culture de solidarité en agissant simultanément sur les situations d'urgence et sur le travail à long terme.

### **2-3-2- 2008, l'année clé en matière de HSE :**

- Elle contient plusieurs événements dans le domaine HSE :
- Signature d'une Convention dans le domaine de la sensibilisation Le 2 février 2008, une convention cadre dans le domaine de la sensibilisation a été signée entre Sonatrach et l'Institut National de Prévention des Risques Professionnels (INPRP) . L'objectif de cette convention est de mettre en oeuvre des actions de sensibilisation et d'information dans le domaine de la prévention des risques professionnels pour le Groupe Sonatrach.
- Journée d'information technique et scientifique sur l'apport des technologies spatiales Le 23 avril 2008, en collaboration avec l'Agence Spatiale Algérienne (ASAL), s'est tenue une journée d'information sur l'apport des technologies

spatiales dans le domaine pétrolier. Cette rencontre constitue une opportunité d'échange d'expérience et de savoir-faire entre les spécialistes intervenant dans le domaine de l'imagerie spatiale et ceux dans le domaine pétrolier, et notamment le HSE. Elle a permis également de définir conjointement les opportunités de coopération dans ce domaine et d'identifier les perspectives de coopération en application de la convention cadre signée conjointement entre Sonatrach et l'ASAL en Avril 2006.

- **Tenue de la 6ème Conférence des Cadres HSE. :**
- Les 26 et 27 mai 2008, à Alger sous le thème «Les projets Sécurité, Santé et environnement pour l'amélioration des performances globales du Groupe». La Conférence intervient dans un contexte marqué par le lancement d'un vaste programme de modernisation qui s'est traduit par la concrétisation d'un important nombre de projets, notamment dans le domaine du HSE. Le volet ressources humaines a été abordé par rapport au développement des compétences dans le domaine du HSE.
- **Workshop sur le Mécanisme de Développement Propre . :**
- Dans le cadre du développement d'un portefeuille de projets éligibles au Mécanisme pour un Développement Propre (MDP), un workshop a été organisé par la Direction Centrale HSE le 9 juin 2008 au siège de la Direction Générale de Sonatrach en présence des représentants HSE de toutes les Activités et Filiales du Groupe Sonatrach. Cette rencontre avait comme objectif principal de renforcer les capacités en matière de MDP. Le Mécanisme de Développement Propre est l'un des trois mécanismes de flexibilité conçus par le protocole de Kyoto (PK) de la convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques. Pour la période 2008-2012, Le PK a fixé des engagements chiffrés de limitation ou de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) d'origine anthropique pour 40 pays industrialisés et en transition vers une économie de marché. Le mécanisme MDP offre la possibilité, aux entreprises ou organismes des pays développés qui dépasseraient leurs quotas

d'émission de GES fixés au titre du protocole de Kyoto, d'acquiescer des réductions d'émissions certifiées (REC) appelées communément «Crédits Carbone»<sup>293</sup>.

- **Signature du contrat d'accompagnement et lancement du projet :**

- ✓ La Direction Centrale HSE a procédé le 24 juin 2008 à la signature d'un contrat avec la Société Générale de Surveillance « SGS-ICS France ». Ce contrat, d'une durée de réalisation de 24 mois porte sur l'accompagnement dans la mise en place d'un Système de Management HSE pour le Groupe Sonatrach.
- ✓ Workshop sur les investigations des incidents et accidents Le 6 juillet 2008, a été organisée un workshop portant sur l'élaboration d'un référentiel d'investigation des accidents et incidents au sein du Groupe Sonatrach. L'objectif principal de ce référentiel est de fournir, aux Activités et filiales du Groupe Sonatrach un support technique adapté, au titre duquel seront définies les procédures d'investigation des accidents et incidents, les rôles, les fonctions et les responsabilités des différentes parties concernées.

- **Lancement de la deuxième session du Safe Behaviour Program :**

- Le lundi 14 juillet 2008, cette deuxième session des workshops est destinée aux travailleurs exerçant essentiellement au sein des Filiales du Groupe Sonatrach. Pour rappel, le SBP est un programme de sensibilisation basé notamment sur l'analyse de l'influence du comportement du travailleur sur les accidents et incidents.
- Ce programme constitue une réponse offensive face à la responsabilité humaine dans la survenance des accidents. La première session a déjà permis la formation de 30 % des travailleurs de Sonatrach.

- **Cadastre des sites et sols pollués du Groupe Sonatrach :**

Le 23 juillet 2008, s'est tenue une réunion d'ouverture des plis des offres commerciales relatives au projet d'accompagnement à la l'élaboration du cadastre des sites et sols pollués. Le marché a été attribué au bureau consulting canadien Dessau au siège de la Direction Générale en présence des responsables de la Direction Central HSE, des Directeurs HSE des Activités et filiales du Groupe ainsi que des soumissionnaires retenus pour cette phase. Ce projet s'inscrit dans le cadre d'une démarche de gestion environnementale qui vise à restaurer les dégradations antérieures et à prévenir les pollutions futures. L'approche est basée sur le recensement de toutes les sources potentielles de pollution du sol et du sous-sol de façon accidentelle ou chronique<sup>294</sup>.

- ✓ **Tenue de la Conférence des Ministres Africains de l'Environnement**

A Alger du 16 au 20 novembre 2008. Deux importants rendez-vous étaient au menu de cette rencontre :

- La Réunion Préparatoire des Points Focaux et Négociateurs du Groupe Africain des Changement Climatiques (16-18 Novembre 2008).
- La Conférence Africaine des Ministres de l'Environnement sur les changements Climatiques pour l'après 2012 (19-20 Novembre 2008). Une exposition thématique s'est

---

<sup>293</sup> Rapport annuel de Sonatrach 2010.

<sup>294</sup> Rapport annuel de Sonatrach 2010.

tenue en marge de cette Conférence. Les efforts consentis par le Groupe Sonatrach ont fait l'objet d'une présentation relative à la problématique des changements climatiques, notamment ceux liés à la réduction des gaz torchés, la séquestration du CO<sub>2</sub>, sa contribution à l'effort national de reboisement, le projet énergie hybride Solaire – Gaz de Hassi Rmel et enfin le projet de gazoduc transsaharien Nigeria-Algérie (TSGP).

- La Direction Centrale HSE se dote d'une nouvelle organisation
- **Signature, le 1er décembre 2008, du nouveau schéma d'organisation de la Direction Centrale HSE.**
- Cette nouvelle organisation est l'aboutissement d'un long processus d'amélioration continue entamé dès 2002, année de la création de la Direction Centrale HSE et poursuivi en 2004, de la politique Santé Sécurité et Environnement du Groupe Sonatrach.
- La déclaration de politique traduit l'engagement solennel et formel du Groupe Sonatrach à faire de la préservation de la santé et de la sécurité des travailleurs, de l'intégrité du patrimoine et aussi de la protection de l'environnement, une préoccupation majeure. En fait, l'adoption de cette nouvelle organisation repose sur un certain nombre de missions essentielles qui s'inscrivent dans un souci d'amélioration des performances à différents niveaux.
- Elle apporte également un certain nombre de correctifs en établissant plus d'intégration dans les processus de gestion. L'objectif fondamental de cette nouvelle organisation reste le souci d'établir et de mettre en place un ensemble de synergies et d'interrelations entre les différentes composantes organiques de la Direction Centrale HSE. C'est donc une avancée qualitative importante dans l'effort d'intégration qui est visée. Sur un autre plan, cette nouvelle organisation consacre des orientations fortes en matière d'audit, d'inspections et l'investigation. Elle fait également de la veille réglementaire et technologique, de l'information, de la sensibilisation et du partage d'expérience des instruments de choix en termes de promotion de la culture HSE.

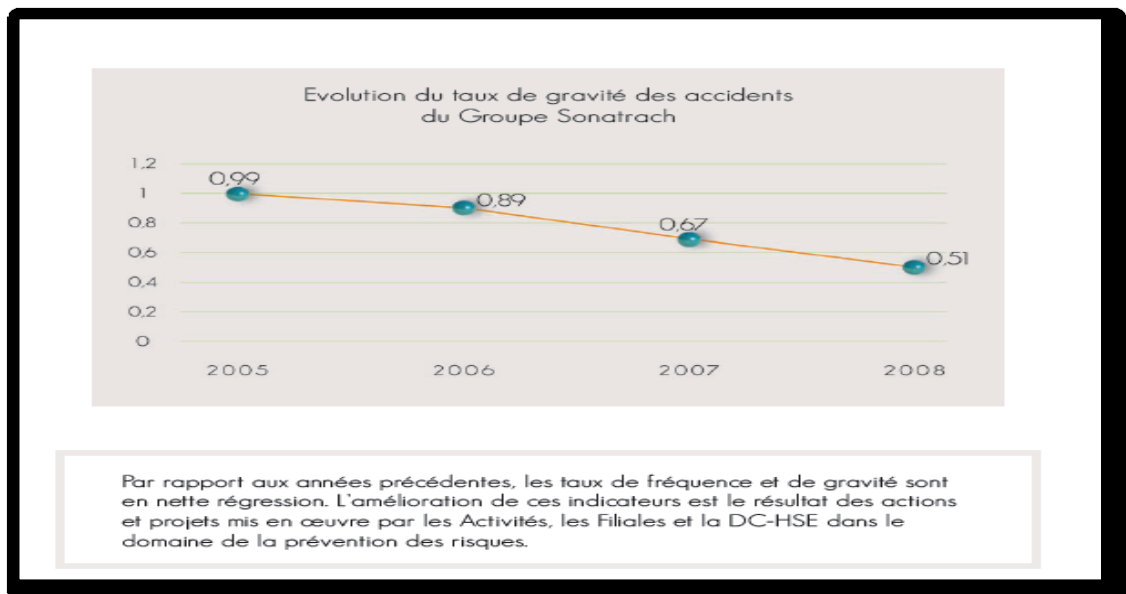
### **2-3-3- Les performances Santé & Sécurité.**

- La sécurité des personnes et la maîtrise des risques industriels sous tous leurs aspects, constituent une priorité absolue ; ils sont placés au coeur de notre stratégie<sup>295</sup>. Le Groupe Sonatrach poursuit une politique orientée vers l'amélioration des conditions de travail et la préservation de la santé et de la sécurité de ses travailleurs. Cette politique est fondée sur la planification de l'action préventive et la mise en place de mesures de protection et de prévention au niveau de ses différentes activités.
- Durant l'année 2008 le Groupe Sonatrach a enregistré 2 343 accidents du travail pour un effectif de 129 932 travailleurs et 289 944 014 heures travaillées.
- Les taux de fréquence et de gravité sont respectivement de 5.29 et de 0,51.

---

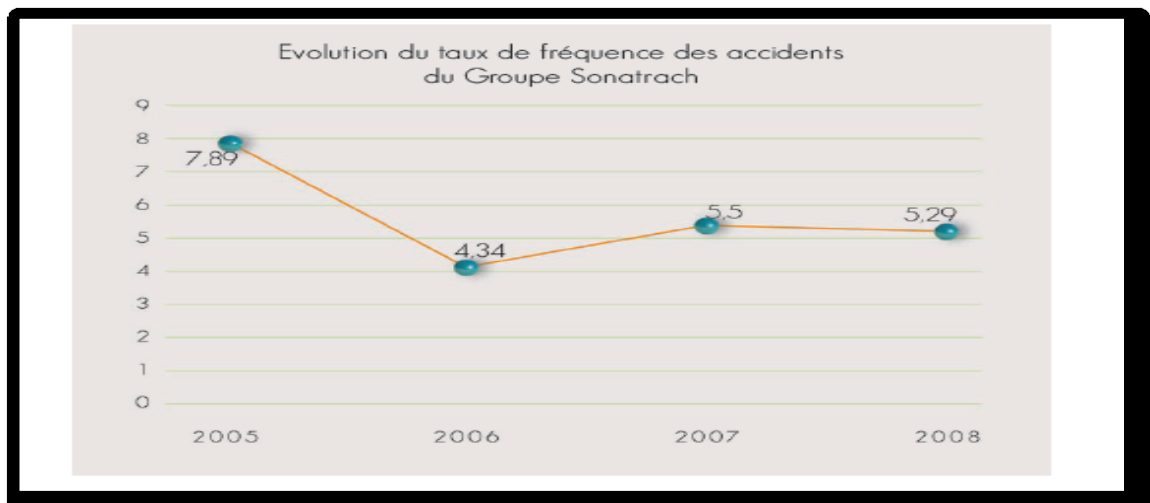
<sup>295</sup> Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.

**Figure 04 : Evolution du taux de gravité des accidents du Groupe Sonatrach.**



Source : Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.

**Figure5 : Evolution du taux de fréquence des accidents du Groupe Sonatrach**



Source : Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.

#### 2-3-4- Les projets Réalisées dans le domaine HSE.

- **Projet HSE-MS :**

Lancement de la première phase Lancé officiellement le 15 septembre 2008, le projet HSE/ MS comporte une première phase dédiée à la communication et la sensibilisation pour laquelle plusieurs campagnes ont été réalisées durant l'année 2008 au niveau des pôles industriels d'Alger, d'Arzew et de Hassi Rmel.

Les deux autres phases consacrées au diagnostic et au plan de mise en oeuvre ont entamées en 2009.

- **Projet Incident Command System :**

- Premier exercice de simulation au GL1Z Le Projet Incident Command System est entré dans une phase de déploiement et de mise en oeuvre avec la réalisation de plusieurs actions de communications et de formations destinées aux différents acteurs devant intervenir dans la cadre de ce projet lors des situations de crises et de catastrophes. Un exercice de simulation a été réalisé le 9 juillet 2008 niveau de l'unité GL1Z d'Arzew. Il a mobilisé tous les acteurs du système sur les trois niveaux (opérationnel, tactique et stratégique). Cet exercice a mobilisé le Management de l'Entreprise à son plus haut niveau, avec la participation du Président-Directeur Général, des Vice-Présidents AVAL et TRC ainsi que plusieurs membres du Comité exécutif en leur qualité de membres du CGU.

L'exercice en question vise à tester l'implémentation du nouveau système de gestion des crises et des urgences ICS adopté par Sonatrach.

- **Projet EvRP (Evaluation des Risques Professionnels):**

- 19 sites pilotes concernés Evaluer les risques professionnels liés au poste de travail consiste à procéder, selon des intervalles appropriés, à un examen d'ensemble ou à un examen spécifique en vue de déceler et d'identifier les risques encourus en milieu de travail. Il s'agit ainsi de dégager les moyens de leur prise en charge, de définir les priorités des mesures à prendre, et enfin d'apprécier les résultats obtenus.

En ce sens, le projet EvRP constitue un mode de représentation et de hiérarchisation des risques. Il permet de fixer un état des lieux à un instant donné. C'est un instrument de communication et de management stratégique et un outil d'aide à la décision. Pour les besoins de sa mise en oeuvre et de sa systématisation, une méthodologie d'évaluation des risques professionnels uniforme a été retenue et a fait l'objet d'une formation en collaboration avec la DCG-Ressources Humaines.

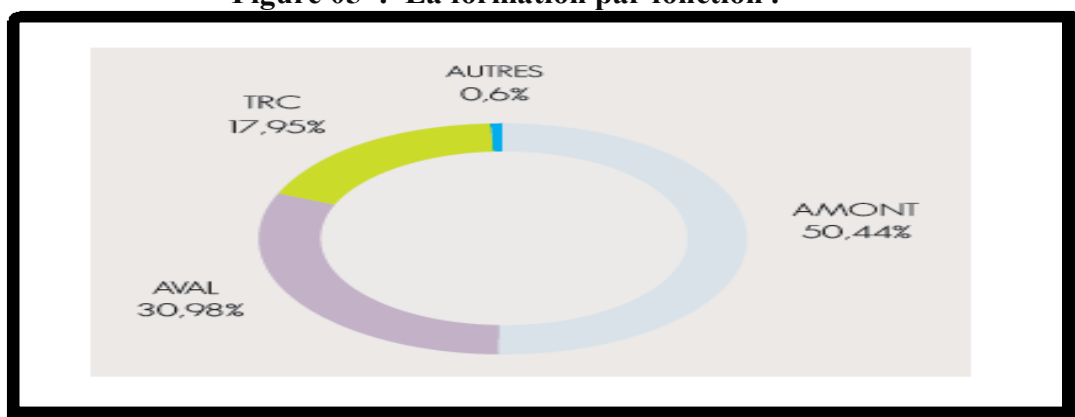
- La formation, dispensée par l'organisme formateur INERIS, a concerné plus de 85 cadres formateurs (équipe pluridisciplinaire: médecins du travail, ingénieurs sécurité, managers en maintenance et exploitation). La mise en oeuvre du projet EvRP est effective au niveau de plusieurs structures du Groupe Sonatrach. Elle a concerné 19 sites pilotes (Activités et Filiales).
- L'entreprise s'appuie sur un potentiel très actif en matière de personnel spécialisé dans le domaine du HSE qu'elle considère parmi ses métiers stratégiques<sup>296</sup>. Ce personnel

---

<sup>296</sup> Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.

est composé de 3782 travailleurs, soit 9,2% de l'effectif de Sonatrach, il est réparti sur les 03 catégories professionnelles suivantes :

**Figure 05 : La formation par fonction .**



- Cadres : 709 • Maîtrise : 1943 • Exécution : 1130 .

Source : [Rapport de la HSE de Sonatrach 2008](#).

- Presque la totalité (99 %) de ce personnel exerce au niveau des structures opérationnelles (AMONT, TRC et AVAL), Les ressources humaines constituent pour Sonatrach sa principale richesse et son levier de performance. C'est pourquoi elle consacre beaucoup d'efforts dans le développement de compétences et la formation.
- Le plan de formation 2008 reprend parmi ses axes prioritaires le développement des compétences dans le domaine du HSE.
- L'effectif formé dans le domaine du HSE est de 5037 agents et représente 18 % de l'effectif global formé<sup>297</sup>.

- **Autre types de formation :**

Les formations dispensées portent essentiellement sur des cycles de perfectionnement de courtes durées, touchant différentes disciplines liées aux HSE, telles que :

- L'évaluation des risques ;
- La santé au travail ;
- Les référentiels HSE ;
- Les systèmes de management et audits HSE ;
- Les études de dangers ;
- Les techniques et stratégies de lutte contre l'incendie ;
- La sécurité routière ;
- Le comportement et secourisme.

---

<sup>297</sup> Rapport HSE Sonatrach 2008 p 21..

### **Section 3 : Politique externe de la RSE à Sonatrach.**

- ✓ Attachée aux principes de développement durable, Sonatrach continue à conjuguer la croissance économique et engagement social en faveur de la sécurité de ses employés et de ses installations avec un impératif écologique<sup>298</sup>.

#### **3-1- Management des déchets et rejets liquides au niveau des sites opérationnels.**

Les principales actions en matière d'élimination des déchets réalisées par les structures opérationnelles portent principalement sur :

- L'aménagement des aires appropriées de stockage des déchets.
- La prise en charge des déchets dangereux et spéciaux dangereux.
- La mise en place des systèmes de tri sélectif et de valorisation des déchets.
- Le traitement et stockage des boues (bourbiers).
- Le traitement des déblais de forage Par ailleurs, un projet de mise en oeuvre d'un Plan de Management des Déchets générés par SONATRACH, fait l'objet d'un contrat d'accompagnement par un bureau d'expertise canadien. Ce projet s'inscrit au titre de la mise en conformité des Activités de SONATRACH aux exigences légales et réglementaires nationales ainsi qu'à la réglementation internationale applicable et au titre des meilleures pratiques reconnues dans l'industrie des hydrocarbures<sup>299</sup>.

- Concernant le traitement et valorisation des rejets liquides, de nombreuses actions ont été lancées durant l'année 2009. Il s'agit particulièrement de la réalisation et la mise en service au sein du Groupement OURHOUD d'une deuxième station de traitement des eaux usées domestiques avec une capacité de 16 m3/h. Un volume de plus de 78.000 m3 d'eaux usées domestiques a été valorisé en 2009, soit un pourcentage de valorisation de 46 %. Plusieurs autres unités de traitement des eaux domestiques sont en cours de réalisation, notamment à OHANET (SONATRACHBHP- BILLITON), El Borma et Hamra (SONATRACH-AMONT) ou encore les complexes GL2Z et CP1K (SONATRACH- AVAL).
- S'agissant de la rénovation des unités de traitement des eaux huileuses, plusieurs projets ont été réalisés au niveau des régions de production de Hassi Messaoud, Haoud Berkaoui et Gassi Touil.

#### **3-1-1- Management des émissions atmosphériques:**

- Le management des émissions atmosphériques fait l'objet d'une vision globale engagée au niveau central pour tout le Groupe Sonatrach.
- - Le programme a été mûri sous forme de projet et lancé en 2008 avec l'implication des Activités AMONT, AVAL, TRC et les Filiales NAFTAL, NAFTEC et l'ENIP. Un plan de management des émissions atmosphériques du Groupe Sonatrach sera ainsi défini avec un accompagnement d'un bureau conseil spécialisé.
- Une première évaluation touchera plusieurs sites représentatifs prédéfinis (production d'hydrocarbures, stockage, transport par canalisation, forage, liquéfaction du gaz naturel, production de GPL, raffinage, pétrochimie, distribution et stockage de produits raffinés).

---

<sup>298</sup> Rapport de la HSE de Sonatrach 2010.

<sup>299</sup> Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.



### **3-1-2- Sites et sols pollués :**

- Le projet « cadastre des sites et sols pollués du Groupe Sonatrach » lancé en 2006 s'inscrit dans le cadre d'une démarche de gestion environnementale qui vise à mettre en pratique les engagements de l'Entreprise en matière de protection de l'environnement et de conformité avec les exigences légales et réglementaires nationales en vigueur. L'approche est basée sur le recensement de toutes les sources potentielles de pollution du sol et sous sol de façon accidentelle ou chronique. L'évaluation de la vulnérabilité est déterminée à travers l'étude du potentiel de danger intrinsèque aux sources de pollutions,
- La détermination des facteurs de transfert et des enjeux à protéger. L'objectif étant de mettre en place une cartographie des sites pollués et une banque de données. Les prestations en question ont fait l'objet d'un contrat d'accompagnement signé en 2008 avec un bureau d'expertise spécialisé.

### **3-1-3- Management des déchets :**

En complément des actions menées par les différentes activités du Groupe, la Direction Centrale HSE a inscrit un projet portant sur la réalisation d'un plan de management des déchets dont la portée couvre l'ensemble du Groupe Sonatrach. Les objectifs assignés à ce projet consistent à :

- Mettre en oeuvre les engagements contenus dans la politique HSE du Groupe Sonatrach ;
- Bénéficier de l'appui d'une expertise pour définir et implémenter le plan de management des déchets ;
- Mettre en place une démarche systémique et intégrée de management des déchets.

Le projet en question fera l'objet d'un accompagnement par un bureau spécialisé contracté à cet effet par la Direction Centrale HSE au terme d'un processus de sélection qui a abouti à la signature d'un contrat en décembre 2008.

### **3-2- Les engagements de Sonatrach dans le domaine de l'environnement:**

- Sonatrach s'est accoutumée annuellement à consacrer d'importants moyens humains et financiers pour consolider ses performances dans la protection de l'environnement tout en agissant dans une perspective de développement durable qui se traduit par le lancement d'un nombre important de projets engagés, selon leur spécificité, à l'échelle Groupe et au niveau opérationnel. Ces projets concernent notamment :
  - 1- La préservation des ressources naturelles ;
  - 2- Le renforcement des capacités de traitement des rejets industriels ;
  - 3- La réduction des émissions atmosphériques ;
  - 4- Le traitement et la valorisation des déchets ;
  - 5- La réhabilitation des sites et sols pollués ;
  - 6- Le développement des produits respectueux de l'environnement.

- Ces projets concernent notamment :
  - Le traitement et valorisation des rejets liquides
- D'importants efforts sont engagés par Sonatrach afin de préserver les ressources hydriques à travers une utilisation rationnelle de l'eau et le traitement et la valorisation des rejets liquides industriels et domestiques générés par ses activités.
- Les actions engagées s'inscrivent dans la continuité et la complémentarité avec celles déjà engagées par les unités du Groupe durant les années précédentes, et ce, concernant la réalisation de nouvelles stations, la maintenance et la rénovation des stations existantes.
- Pour la Division Production a confié la gestion des stations de déshuilage existantes à des entreprises spécialisées devant prendre en charge les prestations liées à la rénovation, la maintenance, le suivi de l'exploitation ainsi que le contrôle de la qualité des eaux traitées<sup>300</sup>. Ainsi, neuf (09) stations de déshuilage sont concernées par ce programme, elles sont réparties sur les sites- suivants ; Hassi R'mel, Gassi Touil, Haoud Berkaoui et Hassi Messaoud.
- Le traitement des boues issues des opérations de forage et work-over, La Division Forage poursuit ses actions visant à prendre en charge les impacts liés à ses activités avec la signature, cette année, de plusieurs contrats avec des entreprises spécialisées pour :
  - le traitement des déblais de forage, stockées provisoirement, et ce, à travers le procédé de stabilisation et de solidification en mode off-line. Les sites de stockage feront également l'objet d'une réhabilitation dans le but d'éliminer toute forme de pollution du sol.
  - La gestion intégrée des rejets de forage en on-line sera consacrée à :
  - La mise en place d'un processus de séchage des déblais de forage .
- afin de permettre la réduction de la rétention d'huile sur les déblais et la récupération des volumes de fluides de forage ainsi extraits ;
- Le recyclage des eaux usées et l'optimisation de la consommation d'eau industrielle
- La fourniture, la pose et le scellement d'un liner en polyéthylène haute densité PEHD servant à étancher le compartiment du bournier, devant recevoir les déblais séchés ;
- Le prélèvement et l'analyse physico-chimique d'échantillons de sels contaminés (carottage).

### **3-2-1- In Salah Gaz : Un projet innovant dans le domaine de la séquestration du CO2 ,**

- In Salah Gaz représente le plus grand projet de gaz sec en Algérie et le premier du genre dans le domaine de l'On-shore. Il est réalisé en partenariat entre Sonatrach, BP et StatoilHydro pour un montant de plus de 300 millions de dollars<sup>301</sup>. Ce projet est entré en service depuis juillet 2004.

---

<sup>300</sup> Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.

<sup>301</sup> Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.

- C'est dans le champ de Krechba que se trouve la centrale du processus de traitement, où le gaz est séparé des résidus d'hydrocarbures liquides et de l'eau. - Le CO2 contenu dans le flux de gaz naturel est extrait à l'aide d'un processus d'absorption d'amine. Il est par la suite injecté dans des couches géologiques souterraines à près de 1800 mètres de profondeur. Le projet suscite toujours un intérêt particulier de Sonatrach et de ses partenaires. Une Joint Industry Project (JIP) a été lancée fin 2007 avec trois compagnies, associées dans l'exploitation des gisements d'In Salah. Ce partenariat vise à capitaliser au maximum cette expérience et permettra ainsi de :
  - Fournir l'assurance que la séquestration de CO2 constitue une solution viable et fiable pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre, à travers des analyses et des études des données expérimentales à l'échelle du champ de Khrechba ;
  - Contribuer à l'élaboration d'une réglementation spécifique aux systèmes de stockages souterrains de CO2 ;
  - Oeuvrer pour une éventuelle éligibilité du projet au Mécanisme de Développement Propre prévus au titre du protocole de Kyoto.
  
- Enfin, durant l'année 2008, la réinjection totale du CO2 a été estimée à 270.000 MMsm3.
- Promotion de l'utilisation des carburants propres .
- habilitation des installations et amélioration de la qualité des carburants
- La signature, en novembre 2008, d'un important contrat de réhabilitation des installations de la raffinerie d'Arzew constitue une phase décisive dans le programme de réhabilitation des raffineries appartenant au Groupe Sonatrach. Le projet en question prévoit également l'adaptation des installations pour la production de carburants répondant aux nouvelles normes imposées au niveau international en matière de protection de l'environnement.
- Ainsi, le Groupement Coréen Hyundai Engineering & Construction et ses partenaires Hawha Engineering & Construction et Daewoo LTD prendront en charge les prestations liées à ce contrat pour un montant de 405 millions de dollars et pour un délai d'exécution de 34 mois.
  
- Enfin, l'étendue de ce programme de réhabilitation et d'adaptation touchera également les raffineries de Skikda et d'Alger.

### **3-2-2- L'utilisation du GPL Carburant :**

- prend de l'ampleur Poursuivant le programme de conversion des véhicules au GPL carburant, qui est une nergiepropre lancé par Naftal, Filiale de Sonatrach au début des années 80 pour la préservation de l'environnement, notamment la réduction du niveau de pollution de l'air par le plomb, une quantité de GPL/C de 340 000 tonnes a été vendue durant l'année 2008 sur les 468 points de vente répartis à travers le territoire national. Cette action favorisée par la disponibilité du GPL a atteint un degré dedéveloppement appréciable, vu les prix attractifs du GPL/C au niveau des stations services ainsi que l'agrément accordé par le Ministère de l'Energie et des Mines à de nombreux installateurs répartis à travers le territoire national<sup>302</sup>.
- Pour l'année 2008, le taux de substitution aux essences est évalué à 14,3%, ce qui reste toutefois inférieur aux ambitions affichées par le Groupe<sup>303</sup>.

<sup>302</sup> Rapport de la HSE de Sonatrach 2010.

<sup>303</sup> Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.

Afin de promouvoir d'avantage l'utilisation du GPL Carburant et conserver sa position de leader de la distribution au plan national, et se déployer à l'international, Naftal a engagé plusieurs actions durant l'année 2008, notamment :

- La réduction de la marge sur les prix d'installation des kits de conversion.
- La signature de conventions avec les entreprises de conversion et concessionnaires automobiles pour l'installation des Kits GPL/C sur les véhicules importés.
- Par ailleurs, dans le cadre du programme national de maîtrise de l'énergie PNME) 2007-2011, un programme visant la promotion du GPL carburant a été initié par l'APRUE.

### **3-2-3- Développement des Energies renouvelables :**

- Centrale hybride solaire/ gaz de Hassi R'mel est un acquis écologique et énergétique Constituant une nouveauté dans le monde pétrolier de par les technologies de pointe utilisées, le projet centrale hybride solaire/ gaz de Hassi R'mel s'inscrit dans le cadre de la mise en oeuvre de la stratégie nationale portant sur l'utilisation et la mise en valeur des énergies renouvelables, notamment l'énergie solaire. Les travaux de réalisation de cette centrale hybride électrique alimentée par le gaz et l'énergie solaire avancent à un rythme soutenu et les délais de livraison devraient être respectés ; sa mise en service était en 2010.
- Les travaux de réalisation ont été confiés à la société espagnole Abenar en partenariat avec la compagnie algérienne d'énergie Neal (New Energie Algeria), dont Sonatrach participe à hauteur de 45 %, le reste est partagé entre Sonelgaz (45 %) et SIM (10%). La centrale, d'une capacité de production électrique de 150 mégawatts, est un acquis écologique et énergétique. Une fois opérationnelle, l'apport de l'énergie solaire permettra de réduire la consommation annuelle de gaz et par conséquent de limiter les missions de CO2 de près 33 000 tonnes par an<sup>304</sup>.
- Les actions de boisement et reboisement Sonatrach a lancé depuis 2002 des campagnes de plantations au niveau des unités opérationnelles relevant des Activités et Filiales du Groupe.
- Le bilan de l'année 2008 a été exceptionnel dans la mesure où les résultats ont atteint des chiffres record avec 217 218 arbres plantés durant la dernière campagne 2007-2008, contre 115 108 plantes, durant la précédente campagne 2006-2007 .Le nombre total cumulé est de l'ordre de 685 564 plantations réalisées depuis 2002. Cette action a été même étendue en externe avec un programme de reboisement avec la Direction Générale des Forêts. L'action a été réalisée au niveau des bassins versants de cinq barrages hydrauliques couvrant une superficie totale de 516 ha, pour un montant de 77 millions de dinars.  
Les travaux ont été lancés officiellement en 2008 au niveau du bassin versant du barrage de Boukerdane en présence du Wali de Tipaza, du président-directeur général de Sonatrach et du directeur général des forêts. Le projet a atteint un taux d'avancement de l'ordre de 50 % en 2008, dépassant ainsi de près de 20 % les prévisions arrêtées lors de la signature du contrat. Il a généré 392 emplois temporaires.
- Enfin, à travers, l'effort fournis par les différentes structures du Groupe en matière de plantation en externe et en interne, Sonatrach vise un objectif majeur, celui d'apporter sa pleine contribution à la préservation de l'environnement.
- Un objectif qui s'inscrit en droite ligne avec sa stratégie de développement durable.

---

<sup>304</sup> Rapport HSE Sonatrach 2008. p 20.

De ce fait, le Groupe ambitionne de garder une place privilégiée vis-à-vis de ses travailleurs par l'amélioration de leurs cadres de vie. Par sa contribution effective à des projets comme celui initié conjointement avec la Direction Générale des Forêts pour les bassins versants des barrages,

## **Chapitre 02 : La performance de Sonatrach à l'épreuve de la RSE.**

**Section 1 : L'intention de RSE de l'équipe dirigeante : Une analyse discursive.**

**Section 2 : Les aspects sociaux amènent à un changement organisationnel et l'adaptation au changement.**

**Section 3 : Le recours aux alliances stratégiques : une complémentarité durable.**

**Conclusion du chapitre.**

### **Chapitre 3 : La performance de Sonatrach à l'épreuve de la RSE.**

- SONATRACH est la première entreprise d'Algérie en taille et en création de ressources. L'entreprise qui emploie environ 50 000 salariés (120 000 avec ses filiales), produit à elle seule 30% du PNB de l'Algérie. Son chiffre d'affaires s'élève à 61,2 milliards de dollars, (elle a doublé celui-ci en 3 ans grâce à l'envolée du cours du brut). Première entreprise d'Afrique avec un chiffre d'affaires plus de trois fois supérieure à celui d'OLD MUTUAL (une compagnie d'assurance anglaise basée à Londres) Sa filiale d'Afrique du sud est la 2<sup>ème</sup> entreprise d'Afrique.
- Par ailleurs, elle est le 12ème groupe au niveau mondial, 2ème exportateur de GNL (gaz naturel liquéfié) et de GPL (gaz de pétrole liquéfié) et 3ème exportateur de gaz naturel. SONATRACH veut s'afficher sur les cinq continents en relevant les défis de la mondialisation. La politique de responsabilité sociale et du développement durable de l'entreprise est déjà à l'oeuvre, elle s'accompagne d'une profonde mutation de ses structures et d'une très grande motivation des hommes.

## Section 1 : L'intention de RSE de l'équipe dirigeante : Une analyse discursive.

- L'entreprise a adopté une nouvelle stratégie de développement durable depuis 2000. Cela s'est justifié par la progression au niveau de la divulgation de l'information sociale au sein des rapports d'activité, ainsi que par les budgets consacrés au développement de cette fonction.
- Parmi les parties narratives du rapport annuel, qui reflète la politique sociale et environnementale de l'entreprise, il y a évidemment la lettre des Présidents. Elle constitue la partie la plus lue au sein de ce rapport, comme il est généralement observé (Courtis, 1982), la plus importante aussi comme source d'information et d'appréciation. Elle est également déterminante comme critères de décision ; elle mentionne les forces et les opportunités ainsi que les faiblesses et les échecs affichés du groupe. L'exigence d'une déclaration du PDG a pour but de créer une impression d'engagement personnel, alors que juridiquement la nature de cette déclaration n'a pas de portée précise comparée au reste du document, de ce fait le président est censé apporter un éclairage authentique sur l'entreprise et son comportement.
- ✓ L'analyse des messages présidentiels de la SONATRACH joue un rôle très important dans notre recherche, elle nous a permis d'aborder les fonctions explicites et implicites du discours de la RSE. Ainsi, elle éclaire l'implication du groupe dans la société et le développement de l'environnement.
- En ce qui concerne la stratégie de l'entreprise, le PDG ; affirme en 2010 que « *Le processus d'amélioration du fonctionnement et des performances de la Sonatrach, avec, notamment, la santé de nos personnels, la sécurité de nos installations et la préservation de l'environnement, ont fait l'objet d'un important plan d'actions centré sur le management, la promotion et la valorisation HSE. Les ressources humaines sont au centre de nos préoccupations et l'exercice écoulé ; nous avons solennellement adopté la Politique de ressources humaines de Sonatrach, et donné une nouvelle impulsion aux projets de développement personnel et professionnel des personnels de notre Groupe, de développement des compétences, de reconnaissance du mérite et de rétribution de la performance. C'est le levier principal du développement futur de Sonatrach et des nouveaux succès que nous escomptons pour les années à venir* »<sup>305</sup>.
- Ainsi, déclare-t-il que toutes les activités du groupe ont été menées avec le souci constant de maintenir la promotion et la valorisation RSE, la gestion du risque et la gestion de la santé et la sécurité des personnes et de l'environnement. Il souligne la volonté de SONATRACH de s'inscrire dans la démarche du développement durable des pays et de contribuer, notamment, par des actions de lutte contre la précarité, l'aide aux populations déshéritées et isolées, à travers le financement de projets d'alimentation en eau potable, agricoles, d'alphabétisation et de promotion de la femme en milieu rurale.
- Il ajoute au propos de la politique HSE 2005 « l'entreprise s'est dotée d'une politique HSE, (santé, sécurité, environnement) à travers laquelle elle s'engage, grâce à des instruments nouveaux de prévention, de contrôle et d'intervention, à assurer la sécurité de ses personnels, à protéger son patrimoine et préserver l'environnement. La nouvelle

<sup>305</sup> www.sonatrach-dz.com Revue interne de la SONATRACH 2010.



politique HSE permet aussi de faire face L'amélioration de la qualification de nos ressources humaines reste un souci constant de notre Groupe. C'est ainsi que des efforts considérables ont été entrepris en matière de formation de nos personnels dans le cadre de notre politique de modernisation du fonctionnement de nos activités et structures. »

- En outre le président a signalé son intervention a travers la signature de la politique Santé, Sécurité et Environnement le 27 avril 2004, où l'entreprise s'est engagée dans une nouvelle voie, et où la préservation de la santé des hommes, la sécurité des installations et la protection de l'environnement sont devenus des critères de performance, des facteurs de concurrence et des éléments de mesure de l'engagement citoyen et de la contribution au développement durable.
- **Ce qui montre progressivement l'influence des aspects sociaux sur le système de pilotage de l'entreprise.**
- **Health, Safety and Environnement.**

C'est ainsi que dans sa lettre le PDG déclare (2002), « Nous contribuons également à la préservation de la nature ainsi qu'à la sauvegarde du patrimoine culturel et historique. OEuvre à améliorer la compétitivité internationale, agir en entreprise citoyenne, protéger l'environnement dans la logique du développement durable, tels sont les impératifs, indissociables les uns des autres, que Sonatrach doit concilier au cours des prochaines années. Elle s'emploie à relever le défi »<sup>306</sup>. Et affirme en 2009 « *Nous maintenons les grands objectifs de développement et de croissance de SONATRACH en intégrant les nouvelles données de l'économie nationale et les incertitudes qui demeurent au niveau de l'environnement international.* »<sup>307</sup>.

- Pour la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de ses employés, le PDG estime que la gestion des ressources humaines est au centre des préoccupations de l'entreprise surtout en matière de sécurité et la santé des travailleurs et leur famille. Cette fonction a fait l'objet d'un important plan d'action centré sur la promotion et la valorisation HSE, mais également de la mise en oeuvre d'un programme de formation performant à l'intérêt des employés.

Ces projets transparaissent dans sa déclaration : « *Pour la formation, des efforts considérables ont été entrepris en matière de formation de nos personnels dans le cadre de notre politique de modernisation du fonctionnement de nos activités et structures* ». Aussi « *Il convient de souligner parmi les actions mises en chantier dans ce cadre, celles de la formation et de la valorisation des ressources, et le dispositif visant à doter le groupe de bases durables pour la maîtrise et la réduction des coûts (2001)* ».

---

<sup>306</sup> Rapport annuel de Sonatrach 2002..

<sup>307</sup> Rapport annuel de Sonatrach 2009.

## 1-1- La politique HSE à SONATRACH : un engagement durable :

- ✓ Dans la pratique, le groupe SONATRACH a intégré dans son organisation la fonction HSE au niveau central des décisions, et a adopté au début de l'année 2004, la première politique HSE qui formalise, en fait, l'engagement du top management dans un processus durable d'amélioration.

Cette fonction a pour objectifs :

- L'application des exigences de santé de sécurité et de protection de l'environnement dans le processus de gestion et de décision.
- La préservation de la sécurité des personnes et des biens, de la santé des employés et des populations riveraines et des installations industrielles.
- La protection de l'environnement et des ressources naturelles.
- La contribution financière à diverses actions publiques d'éradication de la pauvreté, de préservation du patrimoine culturel et de la promotion de l'agriculture.

En 2006, le volet HSE a occupé une place prépondérante dans le plan de développement de l'activité. La mise à niveau du patrimoine industriel de Sonatrach, de ses pratiques par rapport aux exigences réglementaires en matière de sécurité, santé et environnement est devenue un impératif pour l'activité Transport par Canalisations. Des plans d'actions initiés en 2005 ont vu le début de leur concrétisation en 2006, à noter principalement :

- la mise en place de nouvelles procédures au niveau des installations de production (parcs de stockage et stations), notamment par la restriction d'accès aux zones à risque,
- l'acquisition de moyens de prévention et d'intervention adaptés : plusieurs contrats lourds ont été signés pour l'acquisition de matériels de sécurité, matériels roulants et équipements de protection individuelle,
- le lancement d'un programme d'audit interne au niveau des installations industrielles par la réalisation des études de danger et des audits environnementaux,
- la mise en place d'un programme de formation et de mise à niveau du personnel HSE, 1 350 participants ont été enregistrés en 2006,
- le lancement du Projet Systèmes Technologiques de Sécurité qui a pour objet de prévenir les incidents liés à la sécurité du patrimoine par la mise en place, au niveau des sites et infrastructures sensibles et névralgiques de l'activité, de systèmes technologiques de sécurité (STS), composés de vidéosurveillance, de surveillance péri métrique et de détection d'intrusion et de contrôle d'accès<sup>308</sup>.

- Le directeur de la direction de HSE affirme « L'année 2008 a été assez riche en événements et en résultats sur plusieurs plans et en particulier le volet HSE où nous amorçons une accélération vers plus de performances et de défis avec de nouveaux outils adaptés et une organisation renforcée. Le présent rapport donne un aperçu général sur la stratégie du Groupe, ses ambitions, ses performances enregistrées, les projets engagés et enfin, les efforts consentis par l'entreprise en faveur de ses ressources humaines, considérées comme étant le levier de performances de l'entreprise.<sup>309</sup>
- Ce qui guide de résumer la politique générale de l'entreprise influencé sur les instruments de gestion tactique et stratégique.

---

<sup>308</sup> [www.sonatrach-dz](http://www.sonatrach-dz)

<sup>309</sup> Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.

## **1-2- L'environnement : le volet d'exigences de développement durable .**

- Un nombre important de projets ont été concrétisés selon une approche participative qui met à contribution les communautés locales, de l'identification des besoins jusqu'à la réalisation des projets.

Ainsi, au titre de l'exercice 2009, plusieurs projets ont été initiés privilégiant l'amélioration des conditions du cadre de vie des citoyens ainsi que la protection de l'environnement.

### **1-2-1- Projet d'aménagement d'un terril de charbon situé à Béchar :**

Dans le cadre de ses actions d'investissement sociale réalisées durant l'année 2009, SONATRACH s'est engagée pour la prise en charge des travaux d'aménagement d'un terril de charbon se trouvant dans une zone urbanisée de la commune de Bechar.

Outre l'élimination des nuisances sur la santé des riverains et à l'environnement généré par la présence de résidus de charbon, cet aménagement a sensiblement modifié le cadre de vie des citoyens à travers la création d'espaces récréatifs et de loisir<sup>310</sup>.

### **1-2-2- Projet de reboisement de cinq (05) bassins versants des barrages hydrauliques.**

Ce projet s'inscrit dans le cadre de la convention de coopération conclu avec la Direction Générale des Forêts. Il s'agit du reboisement d'une superficie de 516 hectares répartis sur cinq (05) bassins versants de cinq (05) barrages : Keddara (Boumerdès : 200ha) ; Boukerdène (Tipaza : 20ha) ; Kouidiet Lamdouer, (Batna : 116ha), Beni Haroun (Sétif : 80ha) et Zit Emba (Skikda : 100ha). Le projet a atteint un taux d'avancement de l'ordre de 90 % en 2009 à savoir, 466 ha réalisés<sup>311</sup>.

- En analysant les situations citées et les pratiques précédentes, nous constatons la place primordiale qu'occupe le développement durable dans la stratégie de l'entreprise ; ainsi que les engagements pris par l'entreprise sur l'aspect environnemental. Nous pouvons d'ailleurs remarquer que le chapitre relatif au « développement durable », au sein de ses rapports, a pris une place de plus en plus significative à partir de l'année 2001. Le projet phare qui illustre le plus l'implication de SONATRACH dans la protection de l'environnement, est, sans conteste, son engagement à réduire les émissions à effet de serre dues au torchage de gaz. A cet effet, des efforts considérables ont été consentis pour la récupération des gaz torchés en amont comme en aval.
- Afin de participer à l'effort mondial de préservation de la couche d'ozone et de l'exploitation rationnelle des ressources naturelles, Sonatrach oeuvre à éliminer le torchage sur tous ses sites. Les efforts entrepris par Sonatrach entre 1970 et 2004, ont permis une réduction très importante des émissions de gaz de torches. Ils passent de 11 % en 2003 à 9 % en 2004.
- Dans le cadre de la convention de Stockholm relative aux produits organiques persistants (POP's), SONATRACH a procédé en 2003, à la première étape d'un plan national d'élimination des POP's qui consiste à en élaborer l'inventaire. Les étapes qui devraient être franchies ultérieurement auront pour objet l'élimination des équipements

<sup>310</sup> [www.sonatrach-dz](http://www.sonatrach-dz)

<sup>311</sup> Rapport de la HSE de Sonatrach 2009.

et des déchets contenant les PCB ainsi que le traitement des sols contaminés. La préservation des ressources en eau a trait aux opérations de traitement des rejets liquides et de dessalement d'eau de mer. Dans le cadre de sa politique HSE, Sonatrach a accordé une attention particulière au traitement des rejets liquides au niveau des champs pétroliers. En 2003, un énorme budget a été consacré aux opérations de traitement des eaux huileuses (Récupérer l'eau traitée pour la réinjection, Eviter la formation de bourbiers, source de pollution et surtout de contamination des nappes phréatiques, Imperméabiliser les bourbiers de forage, Traiter les fluides et les déblais de forage.

- De nouvelles stations d'épuration pour le traitement des rejets domestiques ont été construites dans les bases de vie de Sonatrach). Maîtriser la consommation et la qualité de l'eau constitue dès lors un des axes majeurs de la politique environnement durable<sup>312</sup>.
- Plusieurs stations d'épuration des eaux résiduelles contribuent à la protection du milieu récepteur. Les eaux subissent des traitements physico-chimiques et biologiques avant d'éventuels recyclages ou réutilisations.
- En outre Sonatrach donne une grande importance au traitement des rejets. Pour les rejets liquides au niveau des champs pétroliers, les actions entreprises visent à :
  - récupérer l'eau traitée pour sa réinjection, - récupérer près de 25 000 barils de pétrole/an,
  - éviter la formation de bourbiers, sources de pollution de l'environnement et surtout de contamination des nappes phréatiques.
  - Plusieurs projets de construction de stations de traitement des eaux huileuses et de stations d'épuration des eaux usées ont été réalisés ou sont en voie de l'être au niveau des différents champs de production. A cause de la rareté et du caractère stratégique des ressources en eau, la protection des nappes souterraines et des barrages requiert de Sonatrach un plan d'actions particulier qui est en voie de réalisation portant sur :
    - la poursuite des projets de réhabilitation et de rénovation des ouvrages de transport et des installations de stockage des hydrocarbures liquides, - l'acquisition d'équipements de traitement des boues de pétrole, - le lancement d'études sur le traitement des boues de forage, - l'élaboration d'une procédure pour la protection de l'environnement sur les chantiers de forage.
  - Des mesures sont également prises pour l'imperméabilisation des bourbiers de forage et la mise en oeuvre d'un traitement des fluides et des déblais de forage ainsi que pour la revalorisation éventuelle des déblais de forage en tant que matériaux de construction.
- Aussi, observons-nous une adéquation légitime entre les discours et les actes engagés par des investissements conséquents. Cette action de légitimation est perçue comme une stratégie de cristallisation d'une relation durable entre Sonatrach et ses parties prenantes.
- Sonatrach participe aussi à la promotion des énergies renouvelables et notamment de l'énergie solaire dont le gisement en Algérie est considérable. C'est ainsi qu'elle a créé récemment avec Sonelgaz et une entreprise privée, la SIM, une société spécialement chargée de la conception et de la promotion de centrales de production d'énergie

---

<sup>312</sup> Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.

utilisant des sources d'énergie renouvelables et notamment le solaire. En plus de l'environnement, on évoque aussi dans les rapports les thèmes suivants : ressources humaines, formation et la responsabilité sociale de l'entreprise<sup>313</sup>.

- Au demeurant, cette implication se concrétise par une démarche d'amélioration permanente (Kaizen). Le plus grand projet de gaz sec réalisé en Algérie par SONATRACH et BP In Salah, a été certifié ISO 14001 suite à une démarche très innovante en matière de protection de l'environnement<sup>314</sup>.
- La certification ISO 14001 (environnement) et OSHAS 18001 (santé et sécurité) a été menée par un organisme certificateur français SGS-IGS.

### **1-3- L'implication dans la communauté : une création de valeur sociétale.**

- L'activité de Sonatrach a un impact direct sur l'ensemble des acteurs de la société. Celui-ci diffère selon le positionnement et l'engagement de l'acteur concerné. Il est donc important de cerner l'ensemble des engagements pris par l'entreprise en faveur des acteurs économiques et sociaux. Il s'agit d'apprécier les contributions globales dont peuvent bénéficier l'entreprise et ses parties prenantes désignées.

#### **1-3-1- Sponsoring et mécénat :**

Le mécénat au sein du groupe prend aujourd'hui des formes très diverses (fondations, association...) et agit dans des domaines multiples (culture, santé, environnement, lutte contre l'exclusion...). Au-delà de la communication, il permet à l'entreprise d'établir un dialogue nouveau avec la société civile, de renforcer son attractivité sociale, et de répondre à des besoins locaux que ni le marché, ni l'État, ne peuvent prendre en compte et encore moins anticiper.

- Le programme de sponsoring et de mécénat mené par Sonatrach, consiste en actions qui visent différents domaines parmi lesquels la promotion de la création artistique pour encourager les talents et pour valoriser l'artisanat national. Ainsi et pour développer une politique visant à une culture d'entreprise ouverte sur les arts et l'histoire, Sonatrach a créé une galerie d'arts pour faire exposer le patrimoine artistique national et universel, et ainsi le faire découvrir à son personnel et au grand public. Cette démarche citoyenne tisse du lien entre parties prenantes internes et externes à l'entreprise<sup>315</sup>.

#### **1-3-2- La promotion du sport :**

- L'entreprise est considérée comme le premier groupe algérien qui participe au développement des activités sportives dans la société. Cette promotion remporte la palme des activités de soutien aux athlètes algériens, affichant une volonté de communiquer sur la meilleure démonstration internationale de la capacité d'un peuple à se surpasser, oeuvrant pour la motivation d'un personnel et d'autres parties prenantes. De plus, Sonatrach a retenu pour les années 2004 et 2005, la réalisation d'aires de jeux au profit des jeunes populations des communes ne disposant pas d'espaces récréatifs.
- **La 21ème édition de la Coupe d'Afrique des Nations de Handball Seniors Dames et Hommes.**

---

<sup>313</sup> Rapport de la HSE de Sonatrach 2010.

<sup>314</sup> Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.

<sup>315</sup> Rapport annuel de Sonatrach 2010.

- L'Algérie a abrité, du 15 au 26 janvier 2014, au niveau de Salle Harcha, la 21ème édition de la Coupe d'Afrique des Nations de Handball Seniors Hommes et Dames.
- Cette édition a connu un grand succès grâce aux efforts des organisateurs qui ont veillé à la réussite de cet évènement.
- L'équipe algérienne de handball masculin a remporté la CAN 2014 en battant l'équipe tunisienne en finale, sur un score de 25 à 21. Pour rappel, c'est la septième fois que l'Algérie gagne la coupe d'Afrique des Nations (1981, 1983, 1985, 1987, 1989 et 1996)<sup>316</sup>.

### **1-3-3- Investissement social :**

- Vecteur entre l'entreprise et la société civile, le Management de l'Investissement Social (MIS), projet initié en 2001, a entrepris les actions suivantes en 2003 :
- Prise en charge par Sonatrach des équipements de centres de formation professionnelle -
- Prise en charge de l'équipement de 55 écoles en matériel pédagogique et didactique.
- L'électrification de 18 coopératives familiales.
- Prise en charge de la réalisation et équipement de 02 forages, fonçage et équipement de 115 puits, construction de 152 bassins dans le cadre de la mise en valeur de 10 périmètres agricoles<sup>317</sup>.
- Prise en charge de la réalisation et équipement d'aires de jeu.
- Séjours pour les enfants démunis dans les centres de vacances de Sonatrach, équipement d'un atelier de couture d'une capacité de formation de 100 stagiaires par mois, équipement d'une médiathèque,
- ouverture d'une bibliothèque ainsi que l'équipement de centres de santé et unités de dépistages scolaires.
- Dans le souci d'une redynamisation de l'artisanat traditionnel local, de la sauvegarde de ce patrimoine, le Projet Management de l'Investissement Social a prévu l'équipement en machines à coudre et la fourniture de matière première au profit des associations d'artisans réputés pour leurs productions spécifiques.

### **1-3-4- Les Actions de Solidarité.**

- L'entreprise vient à l'aide de populations touchées par des catastrophes (aides aux populations démunies, aide alimentaire apportée aux associations de bienfaisance, APC, Régions OSL et Croissant Rouge et don de nouveaux équipements médicaux aux hôpitaux).
- En 2014 et fidèle à ses valeurs, Sonatrach, dans le cadre de ses actions de mécénat, dans le sillage des festivités du 24 février 2014, Sonatrach a lancé une opération de mécénat en direction du village « Sos Enfants de Draria ».
- A l'issue de cette cérémonie, le pdg et les membres de la délégation de Sonatrach ont pu visiter les maisons où sont hébergés 205 petits pensionnaires.
- L'administration de ce village d'enfants investit essentiellement sur la réussite de la scolarité de ces enfants afin de faciliter leur autonomie et de les aider à se construire et à se projeter harmonieusement dans une vie adulte responsable. SOS Kinderdorf International qui s'occupe des enfants vient aussi en aide à 405 autres enfants vivant dans des familles monoparentales et ce, dans le cadre d'un programme de renforcement de la famille.

<sup>316</sup> Revue Sontrach n 63, ( 2014 ), Alger , Algerie , p 20.

<sup>317</sup> Rapport annuel de Sonatrach 2009.

- **Le désenclavement.**

Le projet management de l'investissement social a identifié des opérations de désenclavement : électrification rurale, aménagement de routes et ouvertures de pistes carrossables (de nombreux engins de travaux publics ont été fournis par l'entreprise pour l'ouverture de pistes).

#### **1-4- La Valorisation des Ressources humaines : des réformes significatives et durables.**

La responsabilité à l'égard des employés est examinée à travers certaines pratiques de management des ressources humaines, notamment celles ayant trait à leur acquisition et à leur évolution ainsi que les politiques de développement social adoptées par les entreprises pour répondre aux besoins de leurs salariés. L'entreprise Sonatrach veille au respect des réglementations locales et internationales en matière de ressources humaines.

##### **1-4-1- Le Recrutement.**

Le groupe Sonatrach reflète la diversité par ses embauches, il a mis en place une politique de renforcement de l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur auprès d'employés potentiels, aussi il a développé des programmes favorisant l'intégration de chômeurs de longue durée et des politiques de recrutement en faveur de l'insertion des jeunes.

##### **1-4-2- Le Recrutements des femmes<sup>318</sup>.**

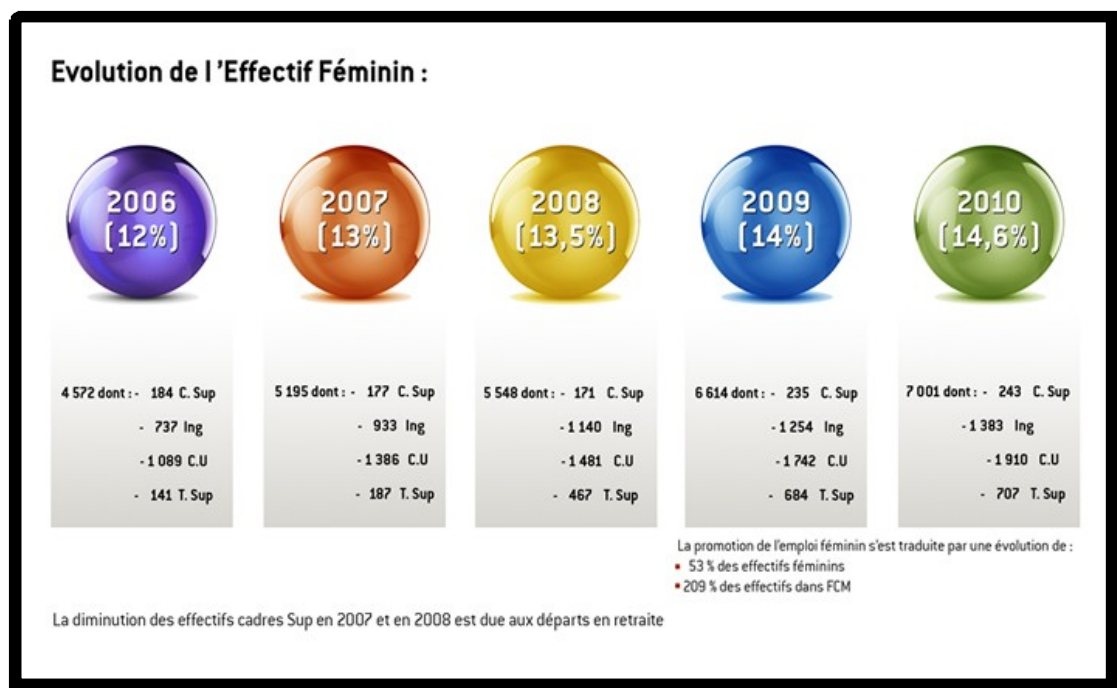
Le secteur du pétrole est un monde masculin, en partie en raison des métiers techniques qui le composent. Les femmes en Algérie se dirigent davantage vers des formations tertiaires. Toutefois, depuis quelques années le groupe a décidé d'embaucher plus de femmes. L'enjeu du groupe est de donner envie aux jeunes femmes d'aller vers des métiers techniques où elles pourront faire de passionnantes carrières.

- L'entreprise pratique ainsi la non-discrimination de sexe, une politique de féminisation des recrutements statutaires a été engagée par le groupe à partir des années 2000, dans un contexte d'accélération des transformations organisationnelles (introduction de la logique compétence,...) et de renouvellement d'une part de son personnel permanent.
  - L'Observatoire de l'Emploi Féminin est un organe de veille, un pôle d'analyse, de réflexion et de proposition dont s'est doté le groupe Sonatrach pour connaître et améliorer l'emploi féminin en matière de :
  - Recrutement.
  - Accès à la formation.
  - Accès aux postes de responsabilité..

---

<sup>318</sup> Rapport de la HSE de Sonatrach 2010.

**Figure 6 : l'évolution de l'effectif féminin.**



Source : Rapport annuel Sonatrach , 2010.p 12..

- ✓ En 2014 , Les Femmes étaient à l'honneur lors de la cérémonie organisée le 10 mars 2014, à la Salle Othmane Khouani qui a accueilli pour l'occasion, plus de 300 travailleuses issues des différentes structures opérationnelles et fonctionnelles de Sonatrach. la journée internationale de la femme, célébrée le 08 mars de chaque année, est l'occasion de rappeler au monde entier, la contribution essentielle des femme au développement des nations dans tous les domaines: santé, éducation, finances, recherche etc. Des études ont confirmé, d'ailleurs que les pays dans lesquels les femmes sont considérées avec équité, bénéficient d'une meilleure croissance économique.
- ✓ Pour l'évaluation du statut de la femme au sein de l'Entreprise, la Présidente de l'OEF a présenté dans sa communication intitulée « CHIFFRES CLÉS DE L'EMPLOI FÉMININ », les principales missions de l'Observatoire et un aperçu sur la situation de l'effectif féminin en 2013.
- ✓ En effet, l'Entreprise compte parmi ses rangs, 7074 femmes contre 41844 hommes. 50% de ces travailleuses sont des cadres, 32% et 9% sont, respectivement, dans l'exécution et la maîtrise. Par ailleurs, le nombre de femmes exerçant au sein de Sonatrach a connu un changement remarquable, il est passé de 7,3% en 1999 à 14,5% en 2013<sup>319</sup>.

<sup>319</sup> Sonatrach , Juin 2014 , la revue n 63 , Alger , Algerie p 28.



### 1-4-3- La Formation des personnels .

- La politique de formation constitue, sans nul doute, l'un des principaux domaines d'action en vue de générer chez les acteurs internes, des comportements qui soient en phase avec l'orientation sociétale voulue par l'entreprise. Des plans de formation importants sont mis en place au sein de cellules dédiées et très actives.
- Un effort important de perfectionnement et de spécialisation a été réalisé en 2010. Dans un souci d'optimisation, les actions de formation ont été réalisées principalement au sein des instituts de formation de la Société et des organismes nationaux. Ainsi, durant l'exercice 2010, 2 053 actions de formation ont été réalisées et ont concerné un effectif de 17 445 agents soit 78% des prévisions 2010, équivalents à 511 355 Hommes/ jours.
  - Le coût de la formation pour l'exercice 2010 s'est établi à 6,26 Milliards DA, en augmentation de 3% par rapport à l'exercice 2009. Ce coût de formation représente 8,2% de la masse salariale 2010<sup>320</sup>.
- Sonatrach constate que la formation représente un investissement stratégique et un axe de développement privilégié pour améliorer et faire acquérir les qualifications et les compétences aux travailleurs du groupe, capital précieux et principale richesse de ce secteur de l'énergie.
- **Sonatrach place le capital humain au cœur de sa stratégie :**
  - Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, Sonatrach œuvre à placer l'humain au cœur de sa stratégie et à promouvoir une politique Ressources Humaines fondée sur le développement du capital humain.
  - Convaincue, en effet, que la réussite d'une entreprise réside dans la Ressource Humaine, Dans cette optique et en vue d'attirer les meilleurs, Sonatrach organise tous les deux ans, un concours national d'entrée à l'Institut Algérien du Pétrole, l'IAP – Boumerdès. Dans ce cadre, l'IAP offre plusieurs types de formations au profit des étudiants et universitaires qui souhaitent poursuivre des études de post- graduation ou d'ingéniorat spécialisés.
  - ✓ Des formations spécialisées sont également dispensées aux futurs techniciens spécialisés et l'Institut se consacre aussi à la Formation continue en assurant le recyclage et le perfectionnement de toutes les catégories du personnel du secteur de l'énergie. Par ailleurs, Sonatrach, qui a toujours accordé un intérêt particulier au perfectionnement et à la formation de son personnel, à travers le développement des compétences, a alloué 2.5 Milliards de DA, soit près de 32 Millions US dollars, consacrés à la formation durant ces 5 dernières années.
  - A noter également que Sonatrach encourage le renforcement de la coopération avec les organismes et universités algériens, ce qui fait de Sonatrach un acteur important dans le développement de la coopération entre l'entreprise et l'université algérienne. Dans ce sillage, Sonatrach vient de participer au Forum USTHB Entreprises qu'a organisé, les 4 et 5 mai 2014 , l'Université des Sciences et de la Technologie Houari Boumediene, à l'occasion du 40ème anniversaire de sa création, afin de renforcer la collaboration entre le monde universitaire et l'entreprise.

<sup>320</sup> Rapport annuel de Sonatrach 2010.

- ✓ La conclusion de l'accord avec Sonatrach a eu lieu, dans le cadre du renouvellement de la convention de partenariat entre Sonatrach et l'USTHB, portant sur la formation et la recherche scientifique.
  - ✓ permet aux deux parties d'approfondir la concertation sur des partenariats, notamment en matière de prise en charge d'étudiants stagiaires à Sonatrach. Et permettra, en outre de développer la recherche scientifique et technologique.
  - ✓ Toujours dans le même esprit, une autre convention cadre, a été signée entre la compagnie aérienne Tassili Airlines, filiale de Sonatrach et l'université Saad Dahleb, le 12 mai 2014, un accord à travers lequel, les deux parties s'engagent à consolider des relations mutuellement bénéfiques pour l'Université et l'Entreprise.
  - ✓ Cette stratégie de développement des ressources humaines et de préparation de la relève participera sans doute et ce, à l'horizon 2018, au recrutement de 9181 agents à titre permanent. Ces recrutements concerneront essentiellement les diplômés et les profils de formation de niveau technicien supérieur et ingénieur dans les domaines de spécialisation dans les métiers de base, à savoir : la maintenance industrielle, l'exploitation de gisements, la recherche d'hydrocarbures, la sécurité industrielle, le transport d'hydrocarbures, la transformation d'hydrocarbures.
- ✓ **Sonatrach et l'Université, un contrat gagnant-gagnant :**
- Un forum USTHB - Entreprises a été organisé à l'occasion de la célébration du quarantième anniversaire de la création de la prestigieuse université des sciences de la technologie Houari Boumediene (USTHB). qui a eu lieu les 4 et 5 mai 2014, à l'université des sciences de la technologie Houari Boumediene (USTHB) et qui a réuni les experts du monde universitaire et ceux du travail.
  - Cette journée a été marquée par le renouvellement de la convention de partenariat entre Sonatrach et cet établissement universitaire portant sur la formation et la recherche scientifique. cet accord permet aux deux parties d'approfondir la concertation sur des partenariats notamment en matière de prise en charge des étudiants stagiaires en entreprise.
  - A l'issue de la cérémonie de signature, l'entreprise a réitéré l'engagement au profit de la communauté universitaire, Dans cette optique, le groupe Sonatrach compte créer à l'horizon 2018, près de 9.000 postes d'emploi permanents, soit un accroissement de 6% par rapport à l'exercice 2012. Ainsi ,9.181 agents seront recrutés à titre permanent pour la période 2014-2018. Ces recrutements concernent essentiellement les métiers de base de Sonatrach.
- **Tassili Airlines et l'Université de Blida signent une convention :**
- Passerelle entre le monde universitaire et le secteur économique, cette rencontre a permis de poser les jalons d'une coopération entre l'université et les opérateurs économiques.
  - Dans cette perspective développée, une convention cadre a été signée entre la compagnie aérienne Tassili Airlines, filiale de Sonatrach et l'université Saad Dahleb. Par Cet accord , les deux parties s'engagent à consolider des relations mutuellement bénéfiques pour l'Université et l'Entreprise, des Institutions en pleine mutation.

#### **1-4-4- La Santé du personnel.**

L'entreprise a mis en place un plan de médecine de travail qui apparaît comme étant une démarche responsable exemplaire. Elle prend à sa charge des consultations médicales et dentaires ainsi que des interventions paramédicales, et même des hospitalisations à l'intérêt de ses employées. Elle assure aussi la protection sociale et l'évacuation médicale. Une carence sociale qui est largement comblée par l'engagement sociétal du groupe Sonatrach.

##### **- Priorité à la prévention du risque professionnel :**

**Un brainstorming portant sur la prévention des risques professionnels, a été organisé par la Direction Médecine et Hygiène au Travail les 26 & 27 janvier 2014, à Hassi R'mel.**

- Cet espace d'échange a réuni 70 cadres venus des Activités opérationnelles et des structures fonctionnelles de l'Entreprise dans le but de traiter de la problématique des risques professionnels, en favorisant le partage des bonnes pratiques et le retour d'expérience. Soulignant l'importance des mesures de protection et de la mise en place d'un plan d'action efficace de prévention des risques professionnels. Les travaux du brainstorming se sont déroulés, le premier jour, autour d'une série de présentations des expériences relatives aux risques professionnels auxquels sont exposés les travailleurs dans leurs structures respectives. Le deuxième jour, les participants à ce brainstorming avaient été répartis en 04 groupes de travail, pour débattre en ateliers sur les 4 thématiques suivantes :
  - Rôles et responsabilités des acteurs de la prévention dans le management du risque professionnel., Moyens et outils dans le management des risques professionnels, Pérennité du management des risques professionnels, Cartographie des risques professionnels.
- A la fin des travaux du brainstorming, les rapporteurs de chaque atelier ont présenté les recommandations qui portaient essentiellement sur la nécessité de sensibiliser les managers d'activités et unités, l'établissement des formations destinées au pôle d'expertise et l'élaboration d'une charte de responsabilité.

#### **1-4-5- L'activités socio culturelles et culturelles<sup>321</sup>.**

- Les programmes socio culturelles développés par l'entreprise sont destinés surtout pour les enfants des employés, ces programmes recouvrent un large vecteur d'actions concrètes, et effectivement il constitue un point très important dans la relation de l'entreprise envers ses employés.
- De ce fait l'entreprise a réalisé : - Des jardins d'enfants - ateliers culturels.
- Ecoles de sport. - Sorties aérées ; séjour en colonie de vacances et spectacles organisés pour les enfants. Au niveau des activités sportives, nous avons relevé 30 000 travailleurs pratiquants, toutes disciplines confondus.
- les vacances pour les travailleurs et leurs familles.
- Les représentations artistiques.
- Concours culturels et jeu de société.
- Exposition picturale.
- Séjours aux lieux saints de l'Islam.
- Nous remarquons également, à travers les rapports, que l'entreprise souhaite démontrer que son activité contribue au développement économique. Ainsi, SONATRACH aide ses

---

<sup>321</sup> Rapport annuel de Sonatrach 2011.

agents à accéder à la propriété immobilière par des prêts de construction et des prêts à l'achat de logement.

- **Le 7<sup>ème</sup> festival des écoles socioculturelles s'est tenu en 2014 :**

- Une édition placée sous le signe de la solidarité , du 23 au 27 mars, dans la coquette ville de Biskra. Créer des cadres de socialisation, encourager l'esprit d'équipe, de compétition, d'excellence mais également de solidarité, tels sont les objectifs et le secret de la réussite du festival des écoles socioculturelles de Sonatrach qui en est, rappelons-nous en, déjà à sa 7<sup>ème</sup> édition.
  - Organisé par la Direction des affaires sociales de Sonatrach, le festival a été l'occasion d'un grand rassemblement festif constitué de plusieurs dizaines d'enfants issus des écoles socioculturelles de Sonatrach. 800 enfants venus des 09 écoles socioculturelles de Sonatrach, à savoir Alger, Arzew, Boumerdes, Bejaia, Biskra, Hassi Messaoud, Hassi R'mel, In Amenas et Skikda et dont l'âge oscille entre 08 à 12 ans ont ainsi séjourné pendant la première semaine des vacances scolaires à Biskra au niveau de la résidence universitaire de la ville. , Sonatrach prend en charge également à chacune de ces éditions, les enfants d'associations sportives de communes démunies.
  - Cette année, ce sont les enfants de la commune de Ben Talha d'Alger et celles de la wilaya de Biskra à avoir bénéficié des activités sportives et culturelles liées à cette manifestation.
- 
- **L'Association des Anciens Ingénieurs d'Etat Diplômés de l'IAP « AIED-IAP » :**
  - Cette association est constituée conformément aux dispositions de la loi N° 87/15 du 21 juillet 1987 relative aux associations, elle a obtenu son agrément par arrêté du 27 juin 1989 du Ministère de l'Intérieur et de l'Environnement. L'AIED-IAP a pour but, entre autres, d'œuvrer au maintien et à la valorisation de l'image de marque de l'Institut, de maintenir les rapports scientifiques et techniques, notamment par l'organisation de conférences et de réunions scientifiques et techniques, de nouer et d'entretenir des relations amicales entre les membres de l'association, nationaux et étrangers.

## **Section 2 : Les aspects sociaux amènent à un changement organisationnel et l'adaptation au changement :**

- Le directeur général de la HSE à Sonatrach a confirmé les changements adaptés sur le plan organisationnel de l'entreprise comme un repense des situations et orientations sociale et environnementales. *« Enfin, sur le plan organisationnel, nous avons adopté un nouveau schéma d'organisation pour la Direction Centrale HSE, ingérant de nouvelles missions, tel que l'audit HSE, la santé et sécurité au poste de travail, le reporting, la gestion des urgences et de crises, la maîtrise de l'énergie, la réalisation des bases de données, la veille technologique, la préservation des ressources hydriques, etc. Cette nouvelle organisation avait fait l'objet d'une réflexion et d'une concertation interne à l'issue d'une première période de fonctionnement selon l'ancien schéma depuis 2002. L'organisation actuelle s'appuie sur une meilleure approche de gestion plus ciblée, plus souple et plus efficace »*<sup>322</sup>.
- Cette confirmation valide bientôt toute hypothèse dite positif à un changement organisationnel conséquent d'un changement d'une nature externe ou interne de l'entreprise

### **✓ Formation de 2550 personnes au nouveau système de rémunération :**

- En effet, la mise en œuvre du Nouveau Système de Rémunération, tel qu'il a été conçu appelle les différentes parties prenantes dans la vie de l'Entreprise à prendre de nouvelles postures et à jouer un nouveau rôle dans la gestion de la rémunération et des compétences des collaborateurs<sup>323</sup>.
- Pour accompagner ces acteurs dans leur nouveau rôle, un programme de formation, ciblant plusieurs populations, a été déployé. La première formation a concerné le partenaire social, lequel devait être préparé pour mener à bien ses missions qui sont :
- La négociation des principes des règles de gestion du Système et les bandes de salaires.
- La participation aux commissions paritaires de recours.
- La participation à la mise en oeuvre du plan de communication à destination des collectifs.

Ainsi 400 syndicalistes ont bénéficié chacun d'une session de formation de trois (03) jours.

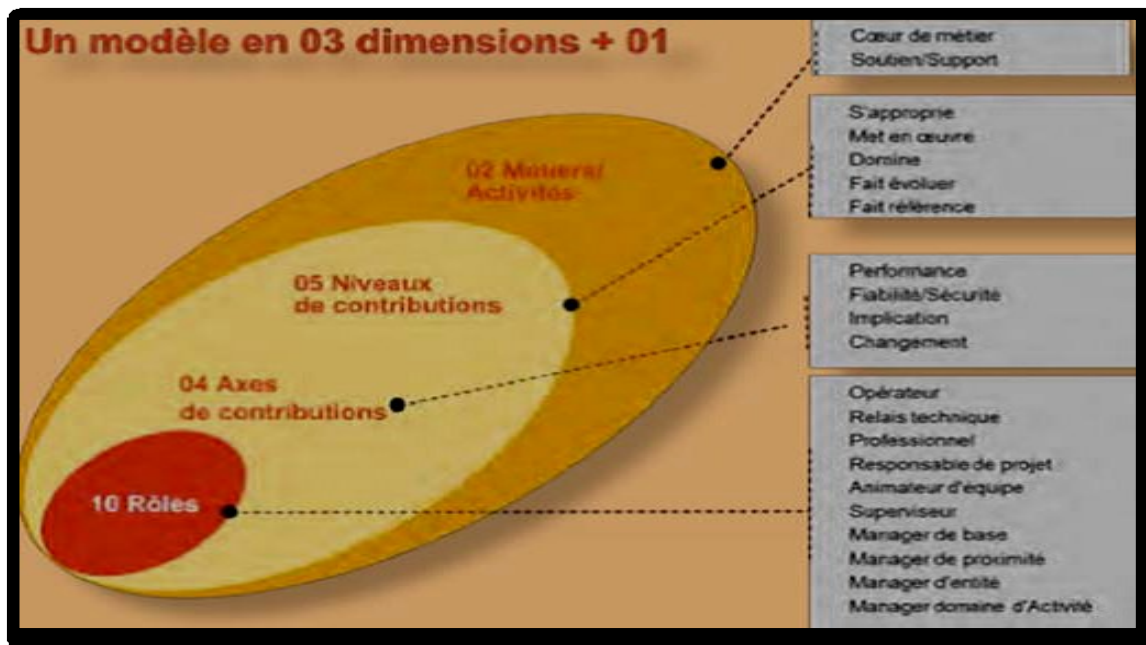
- La deuxième population a concerné la famille des Ressources Humaines. Pour rappel, depuis le lancement de la mise en oeuvre du Nouveau Système de Rémunération, une population appelée «famille des Relais Task Force» RTF par abréviation, a été formée Outre la nouvelle structure salariale et le nouveau dispositif de classification à travers le modèle Rôle et Contributions, la mise en OEuvre du NSR se réalisera également à travers l'introduction de nouveaux outils, tels que la Feuille de Route annuelle (FRA) ; document sur lequel seront portés les objectifs de contributions que le collaborateur s'engagera à réaliser durant l'exercice considéré. Parmi ces nouveaux outils, Les Bandes de Salaires qui représentent les plages d'évolutions de salaires et les espérances de gains des collaborateurs, et ce par rapport à leur classification d'une part- Rôle et Niveau de Contribution et l'atteinte de leur objectifs de contributions d'une autre part .Les changements introduits par le NSR, impliquent l'adoption de nouvelles règles de gestion, lesquelles devront être portées sur le Manuel de Gestion RH(MGRH). Ces nouveaux

<sup>322</sup> Rapport de HSE de Sonatrach 2008.

<sup>323</sup> Sonatrach ,Juin 2014 , La revue n 63 , p

dispositifs qui visent à remplacer les textes réglementaires en matière de gestion des RH- comme préalable à leur introduction- nécessitent des négociations avec le syndicat, Acteur incontournable qui aura une responsabilité plus confortée comme partenaire social en accompagnant la Direction Générale dans la définition des orientations de la Rémunération.

**Figure 7 : Le modèle rôle et contributions bâti en trois dimensions plus une.**



Définitions : Rôle de fonctions dont les responsabilités et exigences de contributions sont de même nature partir des fonctions et des filières professionnelles de l'entreprise

Axes de Contributions découlent de la stratégie de l'entreprise valeur ajoutée déterminant le succès de Sonatrach. les Rôles mais avec des formules et des expressions spécifiques des pratiques et des comportements observables de référence commun à toutes les fonctions Sonatrach

Niveaux de Contributions contributions représentent les différentes phases possibles dans un rôle.

Source : Sonatrach ,Juin 2014 , La revue n 63 , p21.

### **Section 3 : Le recours aux alliances stratégiques : une « complémentarité durable ».**

- Pour susciter l'adhésion au développement durable, la politique de communication doit laisser une large place à l'éducation des parties prenantes et renforcer la crédibilité de l'engagement de l'entreprise par des alliances.
- En ce qui concerne le développement des alliances stratégiques, Sonatrach adopte une politique de coopération avec les entreprises dans des différents domaines afin de promouvoir ses fonctions sociales. Le meilleur exemple de ces coopérations est le Safe Behaviour Programme SBP.
- La compagnie pétrolière norvégienne fondée en 1972). Depuis des années, et il a une très bonne réputation dans l'industrie des hydrocarbures au Norvège car il a contribué à la réduction d'accidents et d'incidents. En 2007 SONATRACH a intégré le système dans son organisation. L'adoption du Safe Behaviour Programme est le fruit d'un effort élaboré par une équipe diversifiée composée de membres de la compagnie norvégienne Statoil, de l'institut algérien du pétrole et de SONATRACH.
  - La mise en oeuvre de ce programme, est un événement majeur dans la vie de Sonatrach, car il vient renforcer la politique HSE du groupe relative à la sécurité des travailleurs et des installations. Le Safe Behaviour Programme implique directement et dans leur comportement quotidien les managers des structures et leurs personnels respectifs. L'objectif du programme est d'encourager les travailleurs à prendre les bonnes décisions au bon moment pour que leur quotidien soit sans risques et sans dangers.
  - Le programme s'était réalisé sur une période de 2007 à 2012 pour toucher les 120000 travailleurs du groupe<sup>324</sup>.
  - Une autre coopération pour préserver l'environnement a été établie, le volume de production ait quadruplé ces 30 dernières années, le ratio de gaz associés torché sur gaz produits est passés de 30% en 1970 à 7% en 2005, l'élimination complète du torchage est prévue pour 2010. Par ailleurs l'alliance entre Sonatrach, BP et Statoil a initié une procédure de réinjection de CO2, ce projet constitue le plus important des deux seuls projets de ce genre au monde.
  - Depuis 2002, Sonatrach s'est associée à un projet de partenariat intitulé «Gaz Flaring Reduction» visant à aider les gouvernements et les Industries pétrolières à réduire le torchage et la ventilation des gaz notamment ceux associés à l'extraction du Pétrole.
  - Sonatrach est partie prenante de ce projet dont les associés sont la Banque Mondiale, Shell, BP, Chevron Texaco, Eni, Exxon Mobil, Norsk Hydro, Statoil, Total et SNH du Cameroun, ainsi que les ouvernements/ compagnies nationales de l'Equateur, le Nigeria, la orvège, l'Angola, le Canada, l'Indonésie, le Royaume Uni, les Etats- Unis d'Amérique, le Tchad et la Guinée équatoriale<sup>325</sup>.

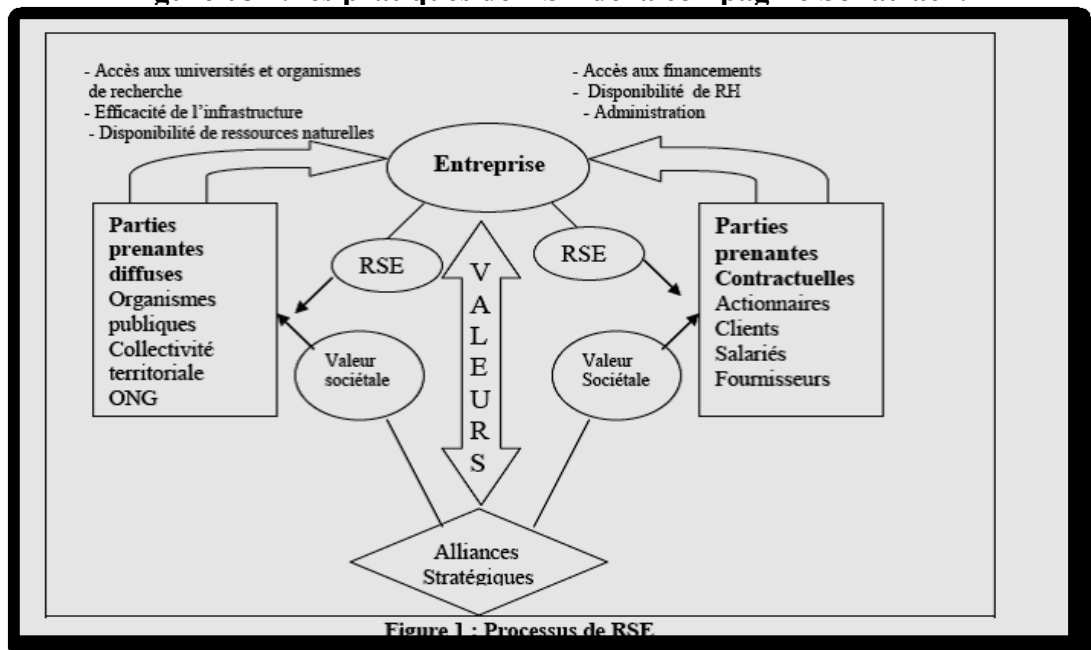
---

<sup>324</sup> Rapport annuel de Sonatrach 2008.

<sup>325</sup> Rapport annuel de Sonatrach 2011

- Ce qui encourage les alliances stratégiques comme une « complémentarité durable » de Sonatrach .
- On peut alors résumer les pratiques de RSE présentées si - dessus par le schéma suivant :

- Figure 08 : les pratiques de RSE de la compagnie Sonatrach.



Source : Boualem ALIOUAT. Chaker Boughanbouz ; la rse de l'entreprise , université de Nice Sophia Antipolis in <http://econpapers.repec.org/paper/halwpaper/hal-00419206.htm>.

- **Conclusion :**

Le choix d'une étude de cas répondait à l'ambition de départ. Il ne s'agissait pas de démontrer, voire de valider une quelconque hypothèse (logique positiviste), mais plutôt d'illustrer une posture en l'appuyant par des faits avérés ou /et interprétés (logique constructiviste interprétativiste). Sur le plan pratique, cette recherche a permis de mieux comprendre la conception de la RSE appliquée au secteur pétrolier. Elle a confirmé l'influence des contraintes environnementales et sociales sur la performance d'entreprise, et l'importance de la prise en compte de la dimension sociétale de l'organisation. En

plus cette étude de terrain a montré que le recours aux alliances stratégiques est nécessaire afin d'assurer une meilleure politique RSE, à travers, les valeurs sociales générées par ces alliances.



## **Chapitre 03 : Le rôle de la RSE dans la réalisation de la performance à Sonatrach.**

**Section 1 : la RSE et la performance. - Etude par questionnaire de la RSE au sien de Sonatrach -**

**Section 2 : La RSE et le renforcement de système de pilotage.  
- comparaison de Sonatrach avec des leaders mondiaux -**

**Section 3: Etude de comportement de Sonatrach par la méthode de scoring .**

**Section 4 : Perspectives de la RSE à Sonatrach.**

**Conclusion de Chapitre.**

**Conclusion de partie.**

## **Chapitre 4 : Le role de la RSE dans la réalisation de la performance globale à Sonatrach.**

### **Section 1 : La RSE et la performance de l'entreprise - Etude par questionnaire de la RSE au sein de Sonatrach -**

- Avant de nous pencher sur le traitement des données et la discussion des résultats, il était légitime d'exposer une brève présentation des entreprises qui ont beaucoup coopérées à la réalisation de la présente enquête sur terrain , disponible au chapitre 2 section 1 de la partie pratique à savoir les sociétés :
- Entreprise Nationale des Travaux aux Puits (ENTP).
- Entreprise Nationale des Canalisations (ENAC).
- ENSP : Entreprise Nationale de Services aux Puits (ENSP).
- NAFTEC : Société Nationale de Raffinage (NAFTAL ) .

#### **1-1- La démarche méthodologique :**

- En vue d'atteindre notre objectif tracé au début de ce dispositif de recherche qui tente, rappelons le, d'évaluer la RSE d'une entreprise algérienne et afin de confirmer ou d'affirmer les hypothèses émises au début de notre travail et compte tenu du caractère d'évaluation de notre travail et du petit segment dans lequel nous avons fait notre étude nous avons donc adopté une démarche qualitative.

#### **1-2- Etape 1 : collecte des données :**

- Compte tenu des limites liées au corpus mobilisé, nous proposons d'élaborer le mode de recueil des données sur la base de deux types de corpus : une source de données primaires (les entretiens non directifs menés avec les directeurs DD) et une source de données secondaires (les rapports annuels de développement durable). Nous nous intéressons aux rapports annuels de développement durable car ces documents sont étrangers à la recherche dans le sens où ils ont été formalisés et publiés en n'ayant pas pris préalablement connaissance de l'étude.

- Les rapports annuels : nous avons utilisé les rapports annuels des années de 2002 à 2011. Pour obtenir des informations concernant : les performances économiques la stratégie , le système de pilotage , l'organigrammes , les plans d'action de la politique HSE , les objectifs et les performances réalisées ...etc.

#### **- Le questionnaire :**

- Dans notre cas nous avons utilisé le les entretiens non directifs menés avec les directeurs DD, afin d'assurer le taux de retour, qui a été de 100% . Nous avons présenté : 300 questionnaires lesquels 290 nous ont été retournés, était adressé au

employées des quatre entreprises affichées ci-dessus sous la forme des listes de questions à répondre volontairement et librement hors les heures de travail pour éliminer tous types de pressions et assurer le respect de temps travail. Ils sont les administrateurs et professionnels des directions : développement durable - Finance et comptabilité- Hygiène et sécurité environnement - gestion des ressources humaines - communication interne et externe , marketing des quatre entreprises affichées ci-dessus plus les praticiens des fonctions informatiques et techniques ( ingénieurs et techniciens ) . (Seuls les professionnels qui peuvent nous donner des informations spécifiques et numériques et formelles).

### - La collecte de données et le déroulement de l'enquête :

La collecte des données, à savoir l'administration du questionnaire, était de plusieurs méthodes afin de collecter l'information : l'enquête personnelle (sur rendez-vous), l'enquête par téléphone, l'enquête par fax, et l'enquête par internet. Ses informations sont sur la base de deux phases essentielles :

- Les informations démographiques des membres de l'échantillon.
- Les informations de la base (économiques, sociales et environnementales)
- Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé la méthode non probabiliste dont la constitution de l'échantillon repose sur une sélection subjective dans laquelle la probabilité de sélection de chaque élément n'est pas connue d'avance. Nous avons utilisé plus précisément la méthode d'échantillonnage de convenance. En effet, au vu des contraintes qui nous ont été imparties (réticences des répondants à répondre à l'enquête, etc.), nous avons sélectionné les membres, qui à travers un réseau de contacts, ont été les plus facilement accessibles dans la constitution de notre échantillon.

#### 1-3- Etape 2 : L'analyse des résultats.

- **Le mode d'analyse retenue :**

- Un traitement informatique a été choisi. Les questionnaires ont été vérifiés et codifiés pour constituer une banque de données à partir de laquelle des analyses statistiques ont pu être opérées avec l'aide du logiciel Microsoft EXCEL et le programme statistique spss 20 des sciences sociales<sup>326</sup>.

- Quant à l'analyse des données, elle a d'abord consisté à calculer les fréquences, les moyennes et les pourcentages d'erreur, le test des hypothèses, et l'analyse ANOVA, ensuite, on s'est focalisé sur une analyse descriptive, en de profiter la complémentarité de la démarche quantitative et qualitative.

---

<sup>326</sup> SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) est un [logiciel](#) utilisé pour l'[analyse statistique](#). C'est aussi le nom de la société qui le revend (SPSS Inc). En 2009, la compagnie décide de changer le nom de ses produits en **PASW**, pour *Predictive Analytics Software*<sup>1</sup> et est rachetée par [IBM](#) pour 1,2 milliard de [dollars](#).

La première version de SPSS a été mise en vente en [1968](#) et fait partie des programmes les plus largement utilisés pour l'analyse statistique en [sciences sociales](#). Il est utilisé par des chercheurs en économie, en science de la santé, par des compagnies d'études, par le gouvernement, des chercheurs de l'éducation nationale, etc. En plus de l'analyse statistique, la gestion des données (sélection de cas, reformatage de fichier, création de données dérivées) et la documentation des données (un dictionnaire de métadonnées est sauvegardé avec les données) sont deux autres caractéristiques du logiciel.

### *L'analyse de la variance (ANOVA)*

L'ANOVA a pour objectif de tester si l'ensemble des variables explicatives a un effet significatif sur la variable dépendante. Il permettra également d'en déduire l'estimation de la variance des  $Y_t$  autour de l'équation de régression (c.-à-d. l'estimation de la variance des erreurs); on pourra enfin en déduire le coefficient de détermination multiple ( $R^2$ ). La formulation de l'équation d'analyse de la variance est similaire à celle du modèle simple et garde la même interprétation:

$SCT = SCE + SCR$ ; où : SCT correspond à la somme des carrés totaux, SCE à la somme des carrés des estimateurs et SCR à la somme des carrés des résidus.

$$\text{Ou } \sum (y_t - \bar{y})^2 = \sum (\hat{y}_t - \bar{y})^2 + \sum e_t^2$$

### *Le coefficient de détermination multiple : $R^2$*

Pour évaluer la qualité de l'ajustement linéaire de l'équation de régression entre la variable dépendante  $Y$  et l'ensemble des variables explicatives, on a recours au coefficient de détermination multiple, noté  $R^2$ . Sa définition est analogue à celle utilisée en régression linéaire simple, soit :

$$R^2 = SCE/SCT = \sum (\hat{y}_t - \bar{y})^2 / \sum (y_t - \bar{y})^2 ; \text{ avec } 0 \leq R^2 \leq 1$$

Le coefficient  $R^2$  permet « d'évaluer la proportion de la variation des  $Y_i$  autour de la moyenne qui est expliquée par l'ensemble des variables explicatives retenues dans l'équation de régression », à savoir la qualité d'ajustement de la droite de régression. La proportion qui demeure inexpliquée est  $1-R^2$ . Cette partie inexpliquée est attribuable à l'omission de variables explicatives qui pourraient contribuer de façon importante à l'explication des fluctuations de  $Y$ , à une formulation incorrecte du modèle (d'autres termes seraient requis), et à l'erreur expérimentale.

### ● **La construction de l'échelle de mesure :**

#### - **Les démentions de l'échelle de mesure :**

Selon les objectifs et les hypothèses de l'étude en a six démentions à vérifier sur le sujet de l'impact des pratiques de la RSE sur la performance de l'entreprise sont :

8- Les clients. contient (tous les clients achetant les produits de l'entreprise).

9- La communauté locale et la société civile.

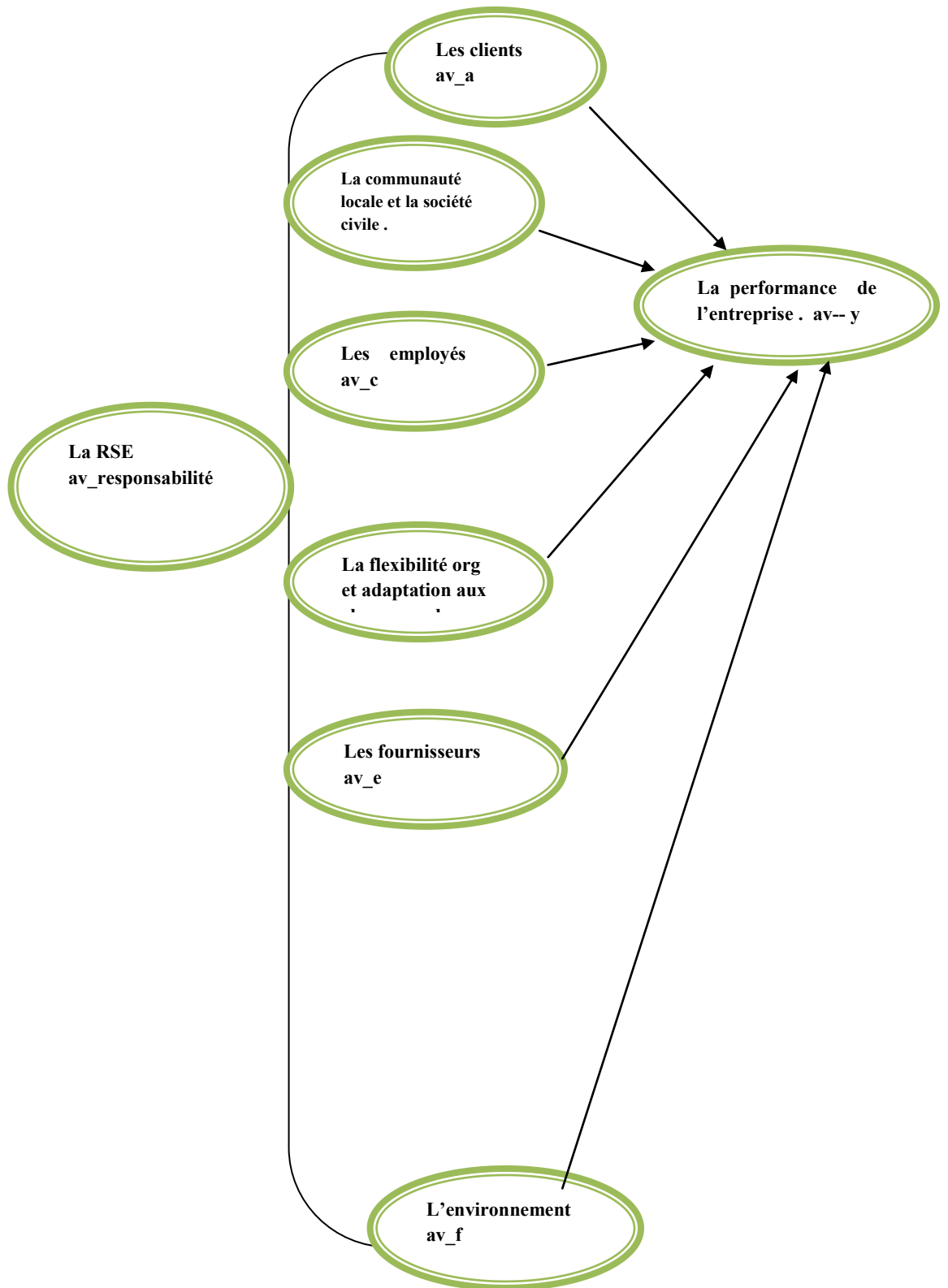
10- Les employés (salariés permanents ou contractuels).

11- La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement (contient le comportement des dirigeants auprès tous types de changement interne ou externe) .

12- Les fournisseurs.

13- L'environnement.

*Le modèle de conception :*



- **Les paragraphes de l'échelle de mesure :**
  - Suivant toujours les objectifs de la recherche on a choisit de réaliser quatre questions pour chaque dimension de la RSE ( six) , alors le total des paragraphes de questionnaire de la RSE était 24 paragraphes, puits le nombre des paragraphes de la performance globale était 6 , le total des questions proposés de l'échelle de mesure était 30 questions .
- **Le test de reliabilité et fiabilité :**

**Test de reliabilité et fiabilité.**

## RELIABILITY

/VARIABLES=

a1a2a3a4b1b2b3b4c1c2c3c4d1d2d3d4e1e2e3e4f1f2f3f4y1y2y3y4y5y6.

## Fiabilité

**Tableau N 18 : Récapitulatif de traitement des observations.**

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

a. suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure .

**Tableau N 19 : Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,785	30

**Tableau 20 : Statistiques de totales des éléments :**

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de cronbach en cas de suppression de l'élément
a 1	87,50	178,278	-,184	,800
a 2	88,10	168,322	,226	,782
a 3	87,50	168 ,500	,125	,787
a4	85,90	176,767	-,230	,792
b1	87,50	177,833	-,189	,797
b2	87,10	144,989	,664	,755
b3	88,10	163,878	,290	,779
b4	86,60	143,822	,786	,749
c1	86,90	164,767	,253	,781
c2	87,80	165,067	,371	,777
c3	87,20	155 ,289	,512	,768

c4	88,10	163,878	,290	,779
d1	87,90	171,433	,043	,789
d2	87,20	166,178	,247	,781
d3	87,30	148,233	,764	,754
d4	87,50	146,056	,782	,752
e1	87,30	151,122	,665	,760
e2	88,10	158,544	,531	,769
e3	86,50	145,611	,747	,752
e4	86,90	184,989	-,370	,810
f1	87,90	173,211	-,025	,793
f2	87,70	153,122	,675	,761
f3	86,50	165,611	,330	,778
f4	88,70	159,789	,642	,768
y1	87,60	163,378	,259	,781
y2	87,50	156,500	,656	,765
y3	87,00	174,222	-,065	,799
y4	87,80	188,178	-,437	,815
y5	86,10	153,878	,716	,761
y6	87,80	177,511	-,157	,800

**RELIABILITY**

/ **VARIABLES=**  
**a1a2a3a4b1b2b3b4c1c2c3c4d1d2d3d4e1e2e3e4f1f2f3f4y1y2y3y4y5y6**

/ **SCALE (ALL VARIABLES) ALL**

/ **SUMMARY=TOTAL**

**Fiabilité**

- **Tableau 20: Recapitulatif de traitement des observations :**

		N	%
Observation	Valide	<b>10</b>	<b>100,0</b>
	exclus <sup>a</sup>	<b>0</b>	<b>,0</b>
	Total	<b>10</b>	<b>100,0</b>

a. suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

- **Tableau N 21 : Statistiques de fiabilité :**

<b>Partie1</b>	Valeur	,617
	Nombre d'éléments	15 <sup>a</sup>
<b>Alpha de cronbach</b>	Valeur	,657
	Nombre d'éléments	15 <sup>a</sup>
<b>Nombre total d'éléments</b>		<b>30</b>

Corrélation entre les sous –échelles		,721
Coefficient de Spearman-Longueur égale		,848
Brown	Longueur inégale	,848
Coefficient de Guttman split- half		,848

a. Les éléments sont : a1a3b1b3c1c3d1d3e1e3f1f3y1y3y5.

b. Les éléments sont : a2a4b2b4c2c4d2d4e2e4f2f4y2y4y6.

- On remarquant ici que le coefficient de alpha cronbach des 15 paragraphes impaires était 0,607 , et le coefficient des paragraphes paires était 0.647. Puit le coefficient de corrélation entre les deux parties était 0.721 .ce qui indique la stabilité de l'échelle de mesure.

• **Tableau N 22 : Le test de degré de corrélation interne des questions :**

Les déterminants	Le degré de corrélation interne
Les clients.	0.245
La communauté locale et la société civile..	0.888
Les employés.	0.807
La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement	0.869
Les fournisseurs	0.824
L'environnement.	0.785
La performance globale	0.375

- Les coefficients calculés sont statistiquement significatifs, ce qui confirme la stabilité et la reliabilité de l'échelle de mesure utilisé.

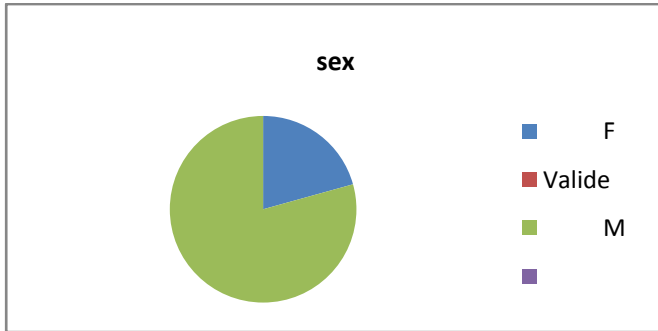
**1-4- L'analyse des résultats de questionnaire :**

- **Analyse des facteurs démographiques de l'échantillon :**

**Tableau N 23 : Effectifs:**

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	F	70	20,7	20,7	20,7
	M	230	79,3	79,3	100,0
	Totale	300	100,0	100,0	





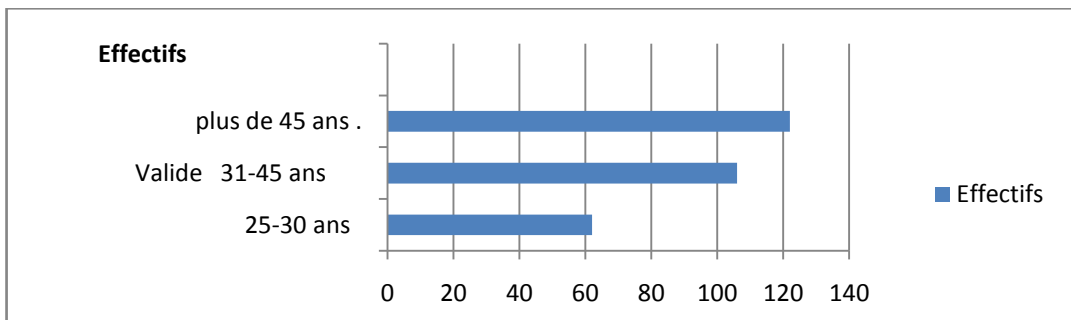
**Statistiques**

**Tableau N 24 : age**

N	Valide	290
	Manquante	0

**Tableau N 25 : Encieneté :**

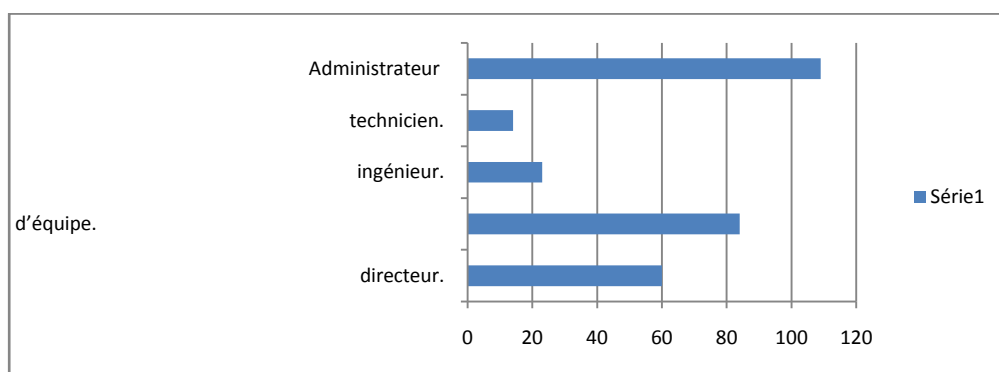
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>25-30 ans</b>	<b>62</b>	<b>21,3</b>	<b>21,3</b>	<b>21,3</b>
<b>Valide 31-45 ans</b>	<b>106</b>	<b>36,6</b>	<b>36,6</b>	<b>57,9</b>
<b>plus de 45 ans .</b>	<b>122</b>	<b>42,1</b>	<b>42,1</b>	<b>100,0</b>



**Statistiques**

**Tableau N 26 : Fonction**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Directeur.	60	20,7	20,7	20,7
responsable d'équipe.	90	28,9	28,9	49,6
administrateur.	110	37,7	37,7	87,3
Valide ingénieur.	25	7,9	7,9	95,2
technicien.	15	4,8	4,8	100,0



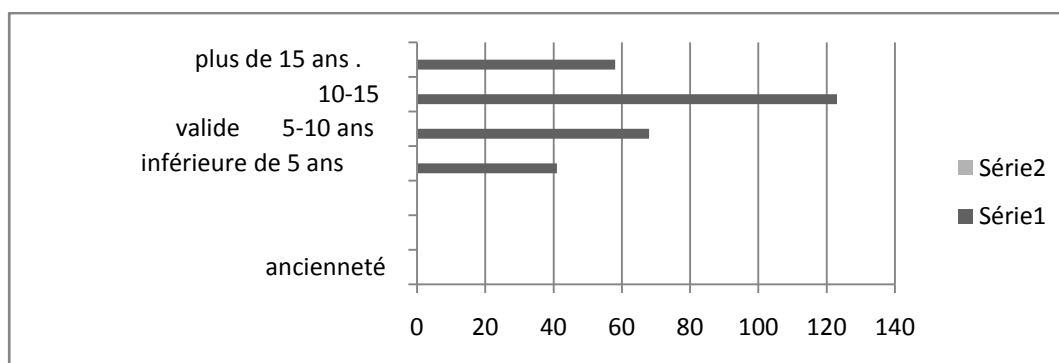
**statistiques**

**Tableau N 27 : Ancienneté**

N	Valide Manquante	290 0
---	---------------------	----------

**Ancienneté**

ancienneté	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
inférieure	45	14,2	14,2	14,2
de 5 ans	70	23,4	23,4	37,6
<b>valide</b> 5-10 ans	125	42,4	42,4	80
10-15	60	20	20	100,0
plus de 15 ans .				



**- L'échantillon était construites de :**

60 directeurs, 110 administrateurs, 90 chef d'équipes ,25 ingénieurs et 15 techniciens, cette diversifications peut influencer sur les résultats de l'enquête positivement, plus l'ancienneté de 20% des membres des interviews, et l'âge qui était entre 30 et45 ans (37% de l'échantillon étudié) .

**- L'analyse des réponses recueillites :**

- **Tableau N 28 : Les moyennes et l'écart types des dimensions de la RSE et leurs degré d'acceptation :**

Dimentions de RSE	La moyenne	L'ecart type	Degré d'acceptation
<b>Les clients.</b>	3.87	0.85	Elevé
<b>La communauté locale et la société civile..</b>	3.93	0.65	Elevé
<b>Les employés.</b>	4.12	0.60	Elevé
<b>La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement</b>	3.88	0.64	Elevé
<b>Les fournisseurs</b>	3.78	0.88	Elevé
<b>L'environnement.</b>	3.37	0.89	Elevé

**Source :** établit par le chercheur sur la base des informations collectées.

- Sur la base des moyennes des réponses, l'ordonnancement de différentes dimensions de la RSE est donc :

- **Les employés**
- **les clients.**
- **La flexibilité organisationnelle et l'adaptation aux changements.**
- **La communauté locale et société civile.**
- **L'environnement.**
- **Les fournisseurs.**

✓ **Tableau N 29 : Moyennes et l'écart types de la dimension « Les clients » .**

Phrase de la dimension « Les clients »	La moyenne	L'écart type	Degré de l'acceptation
• <b>L'entreprise cherche toujours à obtenir et suivre les processus de normalisation (ISO 9000, 14001, ...)</b>	<b>4.54</b>	<b>2.546</b>	<b>Elevé</b>
• <b>L'entreprise introduit dans le cahier de charges de conception d'un nouveau produit des critères environnementaux ou sociaux (au-delà des minima légaux).</b>	<b>3.84</b>	<b>1.260</b>	<b>Elevé</b>
• <b>L'entreprise contrôle toujours la nocivité des produits utilisés.</b>	<b>3.67</b>	<b>1.397</b>	<b>Elevé</b>
• <b>L'entreprise informe ses clients sur l'origine sociale ou environnementale des produits qu'elle distribue.</b>	<b>3.92</b>	<b>1.269</b>	<b>Elevé</b>
• La moyenne générale	<b>3.7920</b>	<b>,87378</b>	<b>Elevé</b>

Source : établi sur la base des informations collectées.

Sur la base des moyennes des réponses, l'ordonnancement de différentes phrases de la dimension « Les clients » est donc :

- ✓ L'entreprise cherche toujours à obtenir et suivre les processus de normalisation (ISO 9000, 14001, ...)
  - ✓ L'entreprise introduit dans le cahier des charges de conception d'un nouveau produit des critères environnementaux ou sociaux (au-delà des minima légaux)
  - ✓ L'entreprise informe ses clients sur l'origine sociale ou environnementale des produits qu'elle distribue.
  - ✓ L'entreprise contrôle toujours la nocivité des produits utilisés.
- ✓ **Tableau N 30 : Moyennes et l'écart types de la dimension « la communauté locale et société civile » et leur degré d'acceptation :**

Phrases de la dimension de la communauté locale et la société civile.	La moyenne	L'écart type	Degré de l'acceptation
• <b>L'entreprise avait Soutenu des associations//projets de solidarité (aide au fonctionnement d'association, et/ou soutien aux missions opérationnelles) .</b>	<b>4.36</b>	<b>1.103</b>	<b>Elevé</b>
• <b>L'entreprise cherche toujours à développer l'employabilité locale (en embauchant</b>	<b>3.96</b>	<b>1.274</b>	<b>Elevé</b>

<b>localement, en favorisant l'évolution professionnelle du personnel local...).</b>			
• L'entreprise avait soutenu des clubs ou des évènements sportifs .	<b>3.28</b>	<b>1.387</b>	<b>Elevé</b>
• L'entreprise avait des liens avec les collèges, lycées, écoles supérieures ou universités locales pour le développement de l'enseignement (forums, stages, taxe d'apprentissage nominative, interventions dans des cours...) .	<b>4.52</b>	<b>0.895</b>	<b>Elevé</b>
• La moyenne générale	<b>3.9672</b>	<b>0.6715</b>	<b>Elevé</b>

**Source** : établit par le chercheur sur la base des informations collectées.

- Sur la base des moyennes des réponses l'ordonnancement de différentes phrases de la dimension CLSC est donc :

- L'entreprise avait des liens avec les collèges, lycées, écoles supérieures ou universités locales pour le développement de l'enseignement (forums, stages, taxe d'apprentissage nominative, interventions dans des cours...) .
- L'entreprise avait Soutenu des associations//projets de solidarité (aide au fonctionnement d'association, et/ou soutien aux missions opérationnelles) .
- L'entreprise cherche toujours à développer l'employabilité locale (en embauchant localement, en favorisant l'évolution professionnelle du personnel local...).
- L'entreprise avait soutenu des clubs ou des évènements sportifs .

✓ **Tableau N 31 : Moyennes et l'écart types de la dimension « Les employés ».**

Phrases de la dimension « Les employés »	La moyenne	L'écart type	Degré de l'acceptation
• <b>Je travail dans un milieu sanitaire et bien sécurisé.</b>	4.30	1.266	Elevé
• <b>L'entreprise propose des services de proximité pour les salariés (crèche d'entreprise, blanchisserie, conciergerie...</b>	4.25	1.149	Elevé
• <b>Je bénéficie toujours des formations et entretiens de maîtrise et perfectionnement.</b>	4.64	1.086	Elevé
• <b>L'entreprise a engagé des dépenses en matière de santé, d'hygiène et de sécurité au-delà des obligations légales .</b>	4.14	1.058	Elevé
• <b>La moyenne générale</b>	<b>4.1965</b>	<b>,59875</b>	<b>Elevé</b>

Source : établit sur la base des informations collectées.

- Sur la base des moyennes des réponses, l'ordonnement de différentes phrases de la dimension « les employés » est donc :

- ✓ Je bénéficie toujours des formations et entretiens de maîtrise et perfectionnement.
- ✓ Je travail dans un milieu sanitaire et bien sécurisé.
- ✓ L'entreprise propose des services de proximité pour les salariés (crèche d'entreprise, blanchisserie, conciergerie...)
- ✓ L'entreprise a engagé des dépenses en matière de santé, d'hygiène et de sécurité au-delà des obligations légales .

✓ **Tableau N 32 : Moyennes et l'écart types de la dimension « La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement ».**

Phrases de la dimension La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement.	La moyenne	L'écart type	Degré de l'acceptatio n
• L'entreprise avait un changement de leur plan organisationnel depuis quelque année.	3.14	1.347	Moyen
• L'entreprise actualise toujours la fonction recherche et développement.	3.97	1.258	Elevé
• L'entreprise suit toujours le changement des lois et réglementations dans leur lieu d'implantation.	4.69	,765	Elevé
• L'entreprise suit toujours le changement climatiques et leur impact sur leur activité .	4.16	1,136	Elevé
• La moyenne générale	3.8497	,68624	Elevé

Source : établit par le chercheur sur la base des informations collectées.

- Sur la base des moyennes des réponses, l'ordonnement de différentes phrases de la dimension FOAC est donc :

- ✓ L'entreprise suit toujours le changement des lois et réglementations dans leur lieu d'implantation.
- ✓ L'entreprise suit toujours le changement climatiques et leur impact sur leur activité.
- ✓ L'entreprise actualise toujours la fonction recherche et développement.
- ✓ L'entreprise avait un changement de leur plan organisationnel depuis quelque année.

✓ **Tableau N 33 : Moyennes et l'écart types de la dimension « Les fournisseurs » .**

Phrase de la dimension « Les fournisseurs »	La moyenne	L'écart type	Degré de l'acceptation
• <b>L'entreprise intègre des éléments sociaux et/ou environnementaux dans les critères de sélection des fournisseurs .</b>	4.71	1.094	Elevé
• <b>L'entreprise a une charte des Achats (ou autre document formalisé) qui prend en compte ces critères environnementaux et sociaux.</b>	3.45	1.356	Elevé
• <b>L'entreprise avait mis en place une procédure pour contrôler le respect de ces normes.</b>	3.80	1.226	Elevé
• <b>L'entreprise respect toujours les conditions de leur convention avec ses fournisseurs.</b>	3.86	1.225	Elevé
• La moyenne générale	3.9902	,80924	Elevé

Source : établit la base des informations collectées.

Sur la base des moyennes des réponses, l'ordonnancement de différentes phrases de la dimension « Les fournisseurs » est donc :

- L'entreprise intègre des éléments sociaux et/ou environnementaux dans les critères de sélection des fournisseurs.
- L'entreprise respect toujours les conditions de leur convention avec ses fournisseurs.
- L'entreprise avait mis en place une procédure pour contrôler le respect de ces normes.
- L'entreprise a une charte des Achats (ou autre document formalisé) qui prend en compte ces critères environnementaux et sociaux.

✓ **Tableau N 34 : Moyennes et l'écart types de la dimension « l'environnement » .**

Phrases de la dimension « l'environnement »	La moyenne	L'écart type	n	Degré de l'acceptation
• <b>L'entreprise mesure toujours l'impact environnemental de leurs activités économiques (impact sur le paysage, le voisinage...) .</b>	3.88	1.269		Elevé
• <b>L'entreprise a mis en place des</b>	3.80	1.265		Elevé

<b>programmes destinés à réduire la consommation d'énergie .</b>				
• <b>L'entreprise respecte les normes environnementales nationales et/ou Internationales.</b>	3.86	1.225	Elevé	
• <b>L'entreprise a mené une réflexion sur l'impact et l'influence de l'environnement sur son activité et son évolution (coût du pétrole, des matières premières, coûts du déchet, réchauffement de la planète...) .</b>	3.26	1.368	Moyen	
• <b>La moyenne générale</b>	3.7860	,85239	Elevé	

Source : établi par le chercheur sur la base des informations collectées.

- Sur la base des moyennes des réponses, l'ordonnement de différentes phrases de la dimension « l'environnement » est donc :

- ✓ L'entreprise respecte les normes environnementales nationales et/ou Internationales.
- ✓ L'entreprise mesure toujours l'impact environnemental de leurs activités économiques (impact sur le paysage, le voisinage...) .
- ✓ L'entreprise a mis en place des programmes destinés à réduire la consommation d'énergie .
- ✓ L'entreprise a mené une réflexion sur l'impact et l'influence de l'environnement sur son activité et son évolution (coût du pétrole, des matières premières, coûts du déchet, réchauffement de la planète...) .
- ✓ **Tableau N 35 : Moyennes et l'écart types des réponses sur « la performance globale ».**

<b>Phrase de la dimension « la performance globale »</b>	<b>La moyenne</b>	<b>L'écart type</b>	<b>n</b>	<b>Degré de l'acceptatio</b>
• <b>L'entreprise respect toujours la réglementation de développement durable.</b>	3.98	1.298	Elevé	
• <b>L'entreprise cherche toujours de préserver la nature, l'énergie et toutes les ressources naturelles.</b>	3.85	1.236	Elevé	
• <b>L'entreprise assure le respect de leur convention avec fournisseurs basé sur des critères sociaux et environnementaux.</b>	3.23	1.259	Elevé	
• <b>L'entreprise a des relations solides avec les</b>	4.69	1.129	Elevé	



<b>associations et la société civile.</b>			
• L'entreprise garantie toujours la sécurité se leurs produits et le respect de leur clients.	4.45	1.169	Elevé
• L'entreprise maîtrise biens les pratiques de développements des compétences de leurs salariés et la gestion de leurs carrière professionnels	4.63	1.196	Elevé
• <b>La moyenne générale</b>	3.9976	,71096	Elevé

Source : établit sur la base des informations collectées.

Sur la base des moyennes des réponses, l'ordonnancement de différentes phrases de la dimension « Les fournisseurs » est donc :

- ✓ L'entreprise a des relations solides avec les associations et la société civile.
- ✓ L'entreprise maîtrise biens les pratiques de développements des compétences de leurs salariés et la gestion de leurs carrière professionnels.
- ✓ L'entreprise garantie toujours la sécurité se leurs produits et le respect de leur clients.
- ✓ L'entreprise respect toujours la réglementation de développement durable.
- ✓ L'entreprise cherche toujours de préserver la nature, l'énergie et toutes les ressources naturelles.
- ✓ L'entreprise assure le respect de leur convention avec fournisseurs basé sur des critères sociaux et environnementaux.

**- Test des hypothèses de la recherche :**

-Pour tester les hypothèses de la recherche qui proposent qu' il ya une relation significative entre la réalisation de la performance dans son sens globale ,et les pratiques de la RSE et la diversification de l'impact de chaque élément de ses pratiques sur cette performance ; ensuite l'existence des différents impacts présentés par des critères statistiques au niveau de signification ( $\alpha = 0.05$ ) , sur cette réalisation , par chaque élément de l'échantillon étudié , travers les facteur démographique ( l'age , l'ancienneté , la fonction ... ) .

- L'analyse des différents résultats obtenus , confirme les relations statistiques suivantes :

- Pour vérifier l'hypothèse principale de l'étude qui indique la relation entre la performance globale et la RSE , on a utilisé le coefficient Pearson comme suit :
- **Test de la première hypothèse principale :**
- -Il existe une relation à un critère statistique entre la RSE( Les employés les clients, la flexibilité organisationnelle et l'adaptation aux changements, la communauté locale et société civile, l'environnement.

les fournisseurs) , et la performance globale ; les résultats de ce test statistique est les suivants :

**- Tableau N 36 : Test de la première hypothèse principale : la RSE ( variable indépendante ) et la performance globale.**

La variable indépendante	Coefficient Pearson R	Sig	Résultat du test
La responsabilité sociale de l'entreprise	0.847**	0.000	L'acceptation de l'hypothèse

Source : établit sur la base des informations collectées.

**Le tableau ci-dessus indique un niveau de signification statistique sig ( $\alpha = 0.000$ ) inférieur de ( $\alpha = 0.05$ ) , et un coefficient Pearson de 0.847, ce qui implique une liaison positive et forte entre la RSE ( variable indépendante ) et la performance globale ( variable dépendante ) , c'est pour cela l'hypothèse principale de l'étude est validé et accepté .**

**- Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension de « Les clients » :**

- **Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension les clients ( variable indépendant ) et la performance globale ( variable dépendante ) ;** les résultats de ce test statistique est les suivants :

- **Tableau N 37: Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension de « Les clients » :**

La variable indépendante	Coefficient Pearson R	Sig	Résultat du test
Les clients	0.668**	0.000	L'acceptation de l'hypothèse

Source : établi sur la base des informations collectées.

**Le tableau ci-dessus indique un niveau de signification statistique sig ( $\alpha= 0.000$ ) inférieur de ( $\alpha= 0.05$ ) , et un coefficient Pearson de 0.668 , ce qui implique une liaison positive et forte entre Les clients. ( variable indépendante ) et la performance globale ( variable dépendante ) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .**

- **Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension de « La communauté locale et la société civile » .**
- **Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « La communauté locale et la société civile », (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) ; les résultats de ce test statistique est les suivants :**
- **Tableau N 38 : Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension de « La communauté locale et la société civile » .**

La variable indépendante	Coefficient Pearson R	Sig	Résultat du test
La communauté locale et la société civile	0.728**	0.000	L'acceptation de l'hypothèse

Source : établi sur la base des informations collectées.

**Le tableau ci-dessus indique un niveau de signification statistique sig ( $\alpha= 0.000$ ) inférieur de ( $\alpha= 0.05$ ) , et un coefficient Pearson de 0.728 , ce qui implique une liaison positive et forte entre la communauté locale et la société civile\_ (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .**

- **Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension de « Les employés ».**
- **Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « Les employés » (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) ; les résultats de ce test statistique est les suivants :**
- **Tableau N 39 : Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension de « Les employés ».**

La variable indépendante	Coefficient Pearson R	Sig	Résultat du test
--------------------------	-----------------------	-----	------------------

Les employés.	0.539**	0.000	L'acceptation de l'hypothèse
---------------	---------	-------	------------------------------

Source : établit sur la base des informations collectées.

**Le tableau ci-dessus indique un niveau de signification statistique sig ( $\alpha= 0.000$ ) inférieur de ( $\alpha= 0.05$ ) , et un coefficient Pearson de 0.539 , ce qui implique une liaison positive et forte entre « Les employés » (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .**

- **Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension « La flexibilité organisationnelle et adaptation au changement » .**
  - **Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « La flexibilité organisationnelle et adaptation au changement » ( variable indépendante ) et la performance globale ( variable dépendante ) ; les résultats de ce test statistique est les suivants :**
- **Tableau N 40 : Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension « La flexibilité organisationnelle et adaptation au changement » .**

La variable indépendante	Coefficient Pearson R	Sig	Résultat du test
La flexibilité organisationnelle et adaptation au changement » .	0.720**	0.000	L'acceptation de l'hypothèse

Source : établit sur la base des informations collectées.

**Le tableau ci-dessus indique un niveau de signification statistique sig ( $\alpha= 0.000$ ) inférieur de ( $\alpha= 0.05$ ) , et un coefficient Pearson de 0.720, ce qui implique une liaison positive et forte entre « La flexibilité organisationnelle et adaptation au changement » (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .**

- **Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension « les fournisseurs » .**
- **Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « les fournisseurs » ( variable indépendante) et la performance globale ( variable dépendante ) ; les résultats de ce test statistique est les suivants :**

- **Tableau N 41 : Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension « les fournisseurs » .**

La variable indépendante	Coefficient Pearson R	Sig	Résultat du test
les fournisseurs	0.637**	0.000	L'acceptation de l'hypothèse

Source : établit sur la base des informations collectées.

**Le tableau ci-dessus indique un niveau de signification statistique sig ( $\alpha= 0.000$ ) inférieur de ( $\alpha= 0.05$ ) , et un coefficient Pearson de 0.637 , ce qui implique une liaison positive et forte entre « les fournisseurs » (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .**

- **Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension «l'environnement » .**

- **Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « l'environnement » ( variable indépendante ) et la performance globale ( variable dépendante ) ; les résultats de ce test statistique est les suivants :**

**Tableau N 42: Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension «l'environnement » .**

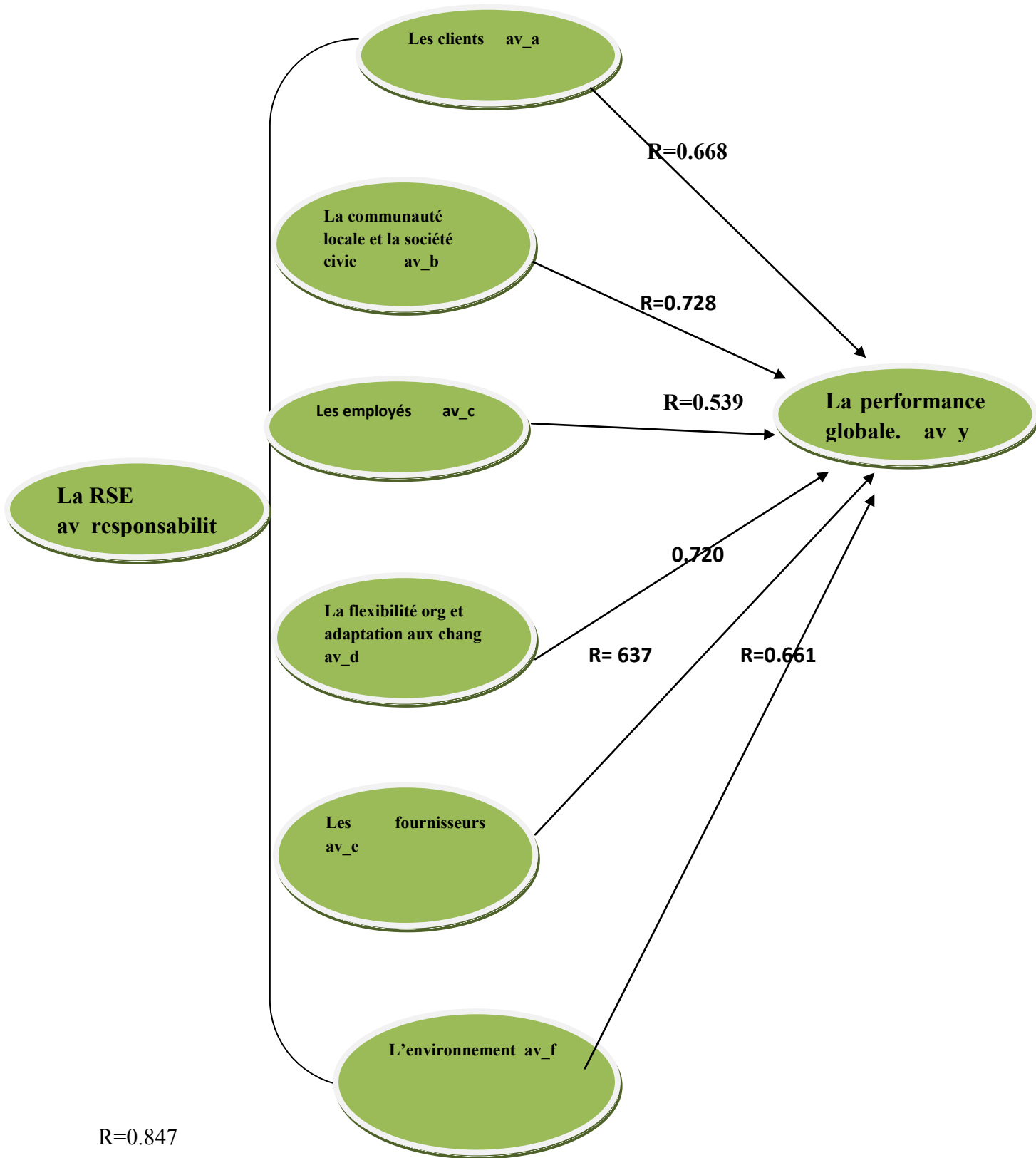
La variable indépendante	Coefficient Pearson R	Sig	Résultat du test
l'environnement	0.661**	0.000	L'acceptation de l'hypothèse

Source : établit sur la base des informations collectées

**Le tableau ci-dessus indique un niveau de signification statistique sig ( $\alpha= 0.000$ ) inférieur de ( $\alpha= 0.05$ ) , et un coefficient Pearson de 0.661 , ce qui implique une liaison positive et forte entre « l'environnement» (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .**

- La figure suivante présente tout ses relations dimensionnelles entre la RSE et la performance globale de l'entreprise , sur la base de calcul des moyennes des phrases qui construisent chaque dimension , et les moyennes de la RSE sur la base de ses dimensions , ensuite la performance globale sur la base de calcul des moyennes des phrases qui la construisent .

Le role de le RSE dans la réalisation de la performance globale



- **Test de la deuxième hypothèse principale sur la diversité des impacts de différentes dimensions de la RSE sur la performance globale .**

- Pour présenter l'effet de chaque dimension de la RSE sur la performance globale de l'entreprise ,( le poids) , on va utiliser l'analyse de la régression linéaire multiple , et par l'utilisation de programme de spss20 , on a obtenue les résultats suivantes :

- **Tableau N 43 : Les moyennes et l'écart types de la variable dépendante et les variables indépendantes.**

Dimentions de RSE	La moyenne	L'ecart type	Degré d'acceptation
<b>Les clients.</b>	3.87	0.85	Elevé
<b>La communauté locale et la société civile..</b>	3.93	0.65	Elevé
<b>Les employés.</b>	4.12	0.60	Elevé
<b>La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement</b>	3.88	0.64	Elevé
<b>Les fournisseurs</b>	3.78	0.88	Elevé
<b>L'environnement.</b>	3.37	0.89	Elevé

Source : établit sur la base des informations collectées<sup>327</sup>

- **Tableau N 44 : La matrice des coefficients de corrélation entre toutes les variables indépendantes et la variable dépendante :**

PG	Les clients.	La communauté locale et la société civile..	Les employés	La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement	Les fournisseurs	L'environnement.	
PG	1.000	0.667	0.726	0.548	0.718	0.635	0.659
Les clients.	0.667	1.000	0.505	0.362	0.549	0.407	0.442
La communauté locale et la société civile..	0.726	0.505	1.000	0.522	0.651	0.715	0.672
Les employés.	0.548	0.362	0.5222	1.000	0.436	0.413	0.235
La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement	0.718	0.549	0.651	0.436	1.000	0.622	0.676
Les fournisseurs	0.635	0.407	0.715	0.413	0.622	1.000	0.759
L'environnement.	0.659	0.442	0.672	0.235	0.676	0.759	1.000

Source : établit sur la base des informations collectées<sup>328</sup>

<sup>327</sup> Annexe n 5.

<sup>328</sup> Annexe n 5.

- A partir de la matrice précédente, on trouve qu'il existe des relations de corrélation, d'un critère statistique, entre chaque deux, des différents dimensions de la RSE , au niveau de signification  $\alpha= 0.05$  .

- l'analyse de régression linéaire multiple, donne les résultats suivantes :

- R = 0856 entre la variable dépendante et les variables indépendantes, et un coefficient de détermination  $R^2 = 0733$  , cette valeur est élevé , et une valeur de la qualité de modèle qui est D=129.354 , au niveau de signification Sig (  $\alpha= 0.000$ ) inférieur de (  $\alpha= 0.05$ ) , cela a une signification statistique.
- Le test de  $R^2$  indique la valeur 0.733, avec Sig (  $\alpha=0.000$ ) <  $\alpha=0.05$ , ce qui implique la qualité de la régression réalisée avec cette signification statistique .

Les coefficients de modèle - l'analyse de régression linéaire multiple- sont comme suit :

**Tableau N 45 : Les coefficients de modèle - l'analyse de régression linéaire multiple :**

Le modèle	Les coefficients	Erreur standard	Beta	Valeur statistique t	Sig
<b>Constantes</b>	-1.98	0.171		-1.576	,116
<b>Les clients.</b>	0.237	0.031	0.291	7.630	0.000
<b>La communauté locale et la société civile..</b>	0.211	0.055	0.199	3.835	0.000
<b>Les employés.</b>	0.238	0.046	0.201	5.189	0.000
<b>La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement</b>	0.209	0.053	0.191	3.973	0.000
<b>Les fournisseurs</b>	0.01	0.047	0.011	0.216	0.829
<b>L'environnement.</b>	0.176	0.046	0.212	3.835	0.000

Source : établit sur la base des informations collectées<sup>329</sup>

- D'après les tableaux précédents, les coefficients de modèle - l'analyse de régression linéaire multiple- sont par ordonnancement décroissant comme suit :

- **Les employés** : avec un coefficient de **0.238**, il a une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ .
- **Les clients** : avec un coefficient de **0.237**, il a une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ . Tapez une équation ici.
- **-La communauté locale et la société civile** : avec un coefficient de **0.211**, il a une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ .
- **La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement** : avec un coefficient de **0.209**, il a une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ .
- **L'environnement** : avec un coefficient de **0.176** , il a une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ .

<sup>329</sup> Annexe n 6.



**La performance globale = 0.238\* les employés + 0.237\* les clients + 0.211\* La communauté locale et la société civile + 0.209\* La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement + 0.176\* L'environnement + 0.01\* Les fournisseurs – 1.98.**

- **Les fournisseurs** : avec un coefficient de **0.01** , il n'a pas une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ .

- D'après les résultats précédentes , on peut présenter l'équation de cette régression comme :

- **Le test de la troisième hypothèse principale concernant l'existence de diversité des résultats, à une signification statistique au niveau de  $\alpha \leq 0.05$ , sur la performance globale selon les facteurs démographiques :**

\* **Tableau N 46 : L'analyse d'ANOVA :**

	Somme des carrés	Degré de liberté	F	Sig
Le sexe	47.586	289	1.572	0.067
L'âge	382.997	289	1.484	0.095
La fonction	171.521	289	1.874	0.074
L'ancienneté	151.236	289	1.964	0.892

Source : établit sur la base des informations collectées.

Le tableau ci-dessus indique, qu'il n'y a plus de diversité des résultats d'un niveau de signification statistique sig ( $\alpha= 0.000$ ) inférieur de ( $\alpha= 0.05$ ) , ce qui implique une liaison nulle entre les résultats de la performance globale (variable dépendante) selon les facteurs démographiques , et c'est pour cela l'hypothèse de cette liaison est inacceptable .

### 1-5- L'analyse des résultats de l'étude par questionnaire :

- Après le traitement des informations recueillies sur le questionnaire proposé, on a obtenu les résultats suivants :

- L'étude était réalisée pour savoir l'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise RSE sur la réalisation de la performance globale de l'entreprise. a
- **Les résultats sur les facteurs démographiques :**

L'échantillon était constitué de :

60 directeurs des différents directions de développement durable, finance , marketing , informatique et programmation , hygiène et sécurité ... , 109 administrateurs, 90 chef d'équipes ,25 ingénieurs et 15 techniciens, cette diversification peut influencer sur les résultats de l'enquête positivement, plus l'ancienneté de 20% des membres des interviews, et l'âge qui était entre 30 et 45 ans (37% de l'échantillon étudié).

- **Les résultats sur les informations principales :**

Sur la base des moyennes des réponses, l'ordonnement décroissant des différentes dimensions de la RSE, influençant sur la PG est donc :

- Les employés
- les clients.
- La flexibilité organisationnelle et l'adaptation aux changements.

- La communauté locale et société civile.
- L'environnement.
- Les fournisseurs.

**Tableau N 46 : Les résultats sur la les informations principaux :**

Dimensions de RSE	La moyenne	Degré d'acceptation
<b>Les clients.</b>	3.87	Elevé
<b>La communauté locale et la société civile..</b>	3.93	Elevé
<b>Les employés.</b>	4.12	Elevé
<b>La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement</b>	3.88	Elevé
<b>Les fournisseurs</b>	3.78	Elevé
<b>L'environnement.</b>	3.37	Elevé

- Pour vérifier l'hypothèse principale de l'étude qui indique la relation entre la performance globale et la RSE , on a utilisé le coefficient Pearson comme suit :

- **Test de la première hypothèse principale :**

- il existe une relation à un critère statistique entre la RSE( Les employés les clients, la flexibilité organisationnelle et l'adaptation aux changements, la communauté locale et société civile, l'environnement.les fournisseurs) , et la performance globale ; les résultats de ce test statistique impliquent une liaison positive et forte entre la RSE ( variable indépendante ) et la performance globale ( variable dépendante ) , c'est pour cela la première hypothèse principale de l'étude est validé et accepté .

- **Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension de « Les clients » :**

Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « les clients » ( variable indépendante ) et la performance globale ( variable dépendante ) ; les résultats de ce test statistique , impliquent une liaison positive et forte entre Les clients. ( variable indépendante ) et la performance globale ( variable dépendante ) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .

- **Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension de « La communauté locale et la société civile » .**

Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « La communauté locale et la société civile », ( variable indépendante ) et la performance globale ( variable dépendante ) ; les résultats de ce test statistique , impliquent une liaison positive et forte entre la communauté locale et la société civile\_ (variable indépendante) et

la performance globale (variable dépendante) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .

- **Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension de « Les employés ».**

**Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « Les employés » ( variable indépendante ) et la performance globale ( variable dépendante ) ;** les résultats de ce test statistique ce qui implique une liaison positive et forte entre « Les employés » (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .

- **Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension « La flexibilité organisationnelle et adaptation au changement ».**

- **Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « La flexibilité organisationnelle et adaptation au changement » ( variable indépendante ) et la performance globale ( variable dépendante ) ;** les résultats de ce test statistique ce qui implique une liaison positive et forte entre « La flexibilité organisationnelle et adaptation au changement » (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .

- **Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension « les fournisseurs ».**

**Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « les fournisseurs » ( variable indépendante ) et la performance globale ( variable dépendante ) ;** les résultats de ce test statistique impliquent une liaison positive et forte entre « les fournisseurs » (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .

- **Test de l'hypothèse secondaire sur la dimension «l'environnement ».**

- **Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « l'environnement » ( variable indépendante ) et la performance globale ( variable dépendante ) ;** les résultats de ce test statistique , impliquent une liaison positive et forte entre « l'environnement» (variable indépendante) et la performance globale (variable dépendante) , c'est pour cela l'hypothèse secondaire de cette dimension de l'étude est validé et accepté .

- **Test de la deuxième hypothèse sur la diversité des impacts de différents dimensions de la RSE sur la performance globale .**

- l'analyse de régression linéaire multiple, donne les résultats suivantes :

- **Les employés :** avec un coefficient de **0.238**, il a une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ .

- **Les clients** : avec un coefficient de **0.237**, il a une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ . Tapez une équation ici.
- **-La communauté locale et la société civile** : avec un coefficient de **0.211**, il a une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ .
- **La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement** :
- avec un coefficient de **0.209**, il a une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ .
- L'environnement** : avec un coefficient de **0.176**, il a une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ .
- **Les fournisseurs** : avec un coefficient de **0.01**, il n'a pas une signification statistique au niveau de  $\alpha=0.05$ .

- D'après les résultats précédentes, on peut présenter l'équation de cette régression comme :

**La performance globale = 0.238\* les employés + 0.237\* les clients + 0.211\* La communauté locale et la société civile + 0.209\* La flexibilité organisationnelle et l'adaptation au changement + 0.176\* L'environnement + 0.01\* Les fournisseurs -1.98.**

- Le test de la troisième hypothèse principale concernant l'existence de diversité des résultats, à une signification statistique au niveau de  $\alpha \leq 0.05$ , sur la performance globale selon les facteurs démographiques :**
- l'analyse d'ANOVA, implique une liaison nulle entre les résultats de la performance globale (variable dépendante) selon les facteurs démographiques, et c'est pour cela la troisième hypothèse principale sur cette liaison est inacceptable.
- Après le traitement des informations recueillies sur le questionnaire proposé, on a obtenu les résultats suivants :
- il existe une relation à un critère statistique entre la RSE( Les employés les clients, la flexibilité organisationnelle et l'adaptation aux changements, la communauté locale et société civile, l'environnement.les fournisseurs), et la performance globale.
- Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « les clients » et la performance globale.
- Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « La communauté locale et la société civile », et la performance globale.
- Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « Les employés », et la performance globale.
- Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « La flexibilité organisationnelle et adaptation au changement » et la performance globale.
- Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « les fournisseurs » et la performance globale.
- Il existe une relation à un critère statistique entre la dimension « l'environnement » et la performance globale.

- Il existe une diversité des impacts de différentes dimensions de la RSE sur la performance globale .
- Il n'existe plus de diversité des résultats, à une signification statistique au niveau de  $\alpha \leq 0.05$ , sur la performance globale selon les facteurs démographiques .

## **Section 2 : la RSE et le renforcement de système de pilotage -Etude par comparaison de Sonatrach avec des leaders mondiaux.**

- On va mettre ici Sonatrach en comparaison avec des compagnies mondiales représentantes de la meilleure expérience à la matière des pratiques de la RSE dans des différents secteurs d'activité .
- Les quatre entreprises canadiennes **Cameco** , **Gildan** ; **Loblaws Companies Limited** ; **Potash Corporation** , qui suivent appliquent des pratiques exemplaires à différents volets de la gouvernance de la RSE et servent à démontrer comment la gouvernance de la RSE peut être appliquée dans le contexte d'une société ouverte.

### **2-1- CAMECO:** <sup>330</sup>.

- Cameco Corporation, implantée à Saskatoon, Saskatchewan, la société est l'un des plus gros producteurs d'uranium au monde et intervient pour environ 10 % de la production mondiale avec ses mines au Canada et aux É.-U. Cameco offre également des services de transformation nécessaires à la production de carburant pour les centrales nucléaires. En 2009, Cameco a enregistré un chiffre d'affaires de 2,3 milliards de dollars canadiens et des bénéfices nets de 1,1 milliard de dollars canadiens.
- Dans sa définition de son approche à la RSE, Cameco utilise le terme développement durable, qui consiste à « répondre aux besoins de nos intervenants aujourd'hui, tout en protégeant les choix afin de pouvoir répondre aux besoins des générations à venir ».
- Cameco a pour objectif d'être le fournisseur, partenaire, investissement et employeur de choix de l'industrie nucléaire. Afin d'atteindre cet objectif, Cameco a établi quatre mesures de réussite.
  - Un milieu de travail sécuritaire, sain et enrichissant • Un environnement propre • Des communautés coopératives • Des résultats financiers exceptionnels.
- Ces mesures de la réussite sont les moteurs de la planification stratégique de Cameco et des processus d'établissement de l'objectif annuel. L'entreprise a également incorporé la RSE dans les énoncés des valeurs de l'entreprise. Les décisions et les actions de Cameco sont guidées par les valeurs suivantes :
  - Sécurité et environnement . • Ressources humaines . • Intégrité . • Excellence .

- Le conseil d'administration de Cameco a fourni ces valeurs pour établir le fondement de la culture de Cameco.

### **1-1- GILDAN** <sup>331</sup>.

- Gildan est une entreprise intégrée verticalement spécialisée en marketing et manufacture des vêtements de base de qualité et plus spécialement des vêtements pour sport actif non décorés comme des tee-shirts, des chemises de sport, des molletons et des chaussettes. Implantée à Montréal, Québec, Gildan compte 20 000 employés à

---

<sup>330</sup> [www.cameco.com](http://www.cameco.com) [www.cameco.com/responsibility](http://www.cameco.com/responsibility) .

<sup>331</sup> <http://gildan.com/corporate/corporateCitizenship/overview.cfm> .

l'échelle mondiale. En 2009, ses revenus s'élevaient à 1,1 milliard de dollars américains, ce qui a résulté en des gains nets de 95 millions de dollars américains.

- Gildan inclut la durabilité environnementale, les relations avec les employés et les relations de travail, les relations avec la communauté et la gouvernance de l'entreprise dans sa définition de la RSE, qu'elle appelle la conscience sociale. Ses priorités stratégiques en matière de RSE pour 2009 incluent les engagements suivants :
- Optimiser notre utilisation des ressources.
  - Adopter une approche en termes de cycle de vie à l'égard des initiatives sociales et environnementales.
  - Participer davantage au développement de la collectivité,
  - Maximiser la satisfaction des employés.

#### **2-2- LOBLAW COMPANIES LIMITED <sup>332</sup>.**

- Loblaw's Companies Limited est le plus gros distributeur de produits alimentaires au Canada et un fournisseur important de marchandises diverses, une pharmacie et des produits et services financiers. Loblaw's, dont le siège social est à Brampton, Ontario, compte plus de 139 000 employés à plein temps et à temps partiel dans plus de 1 000 magasins et franchises dans tout le Canada. En 2009, Loblaw a enregistré un chiffre d'affaires de plus de 30 milliards de dollars canadiens et un revenu de 1,2 milliard de dollars canadiens pour une marge de profit de 3,9 %.
- Loblaw définit ainsi la RSE : « Poser des gestes judicieux pour l'avenir de nos communautés, notre pays et notre planète est également ce qu'il faut faire pour l'avenir de notre Entreprise. ».
- ✓ Sa vision de la RSE repose sur cinq grands thèmes :

- Respecter l'environnement.
- Favoriser l'intégrité en matière d'approvisionnement.
- Faire une différence positive dans chaque communauté.
- Refléter les diversités culturelles de notre pays.
- Être un milieu de travail formidable .

#### **2-3- POTASHCORP <sup>333</sup>.**

- Potash Corporation est la plus grosse entreprise d'engrais au monde pour ce qui est de la capacité et elle produit trois nutriments culturels principaux (potasse, phosphate et azote). Implantée à Saskatoon, Saskatchewan, PotashCorp a des entreprises dans sept pays et compte plus de 5 000 employés. En 2009, Potash Corp affichait un chiffre d'affaires de 4,2 milliards de dollars et des revenus nets de 1 milliard de dollars.
- La RSE est intégrée à la vision opérationnelle de PotashCorp's consistant à « jouer un rôle clé dans la solution de l'alimentation mondiale tout en établissant de la valeur à long terme pour tous nos intervenants. » .

#### **2-4- Sonatrach Algérie :**

- Un groupe pétrolier et gazier , exerce l'essentiel de leurs activités en Algérie ; il intervient également en international dans une quinzaine de pays, entre l'Afrique, le Moyen-Orient, l'Asie, l'Europe occidentale et l'Amérique latine. En sus de ses

<sup>332</sup> [www.loblaw.com/en/comm\\_csr.html](http://www.loblaw.com/en/comm_csr.html) .

<sup>333</sup> [www.potashcorp.com/about/sustainability](http://www.potashcorp.com/about/sustainability) .

métiers de base sur lesquels elle développe leur savoir-faire, ses ressources et ses richesses, elle dispose d'un portefeuille d'activité très diversifié dans plusieurs segments tels que :- La génération électrique, - Les énergies nouvelles et renouvelables, - Le dessalement d'eau de mer, - Les mines, - Le transport aérien, - Les assurances et les services financiers. - leurs ressources humaines constituent leur principal gisement de production de savoir faire, de développement et de prospérité. - - Le chiffre d'affaires à l'exportation s'est ainsi établi à 56,1Milliards Dollars US en 2010, en hausse de 26% par rapport à celui de 2009, avec un résultat net positif de 705 Milliards DA, en hausse importante de 148% par rapport à celui de 2009.

**Tableau N 47 : Les informations de base sur les entreprises étudiées :**



Cameco

**la société est l'un des plus gros producteurs d'uranium au monde.**

**1- Surveillance et responsabilité :** La responsabilité de surveiller la RSE incombe au conseil d'administration de Cameco de concert avec le comité de la sécurité, de la santé et de l'environnement qui joue un rôle important à ce chapitre. Par l'entremise de ce comité, le conseil établit et surveille les répercussions de la sécurité, de la santé et du rendement en matière d'environnement et examine le rapport de l'entreprise sur le développement durable. À chacune de ses rencontres trimestrielles, le conseil d'administration reçoit des rapports écrits sur le rendement en fonction des objectifs de RSE de l'entreprise.

**2- Lignes directrices en matière de gouvernance de la RSE :**

- En 2009, le comité de la sécurité, de la santé et de l'environnement :
  - A reçu des rapports et des mises à jour de la part de la gestion sur les questions prioritaires de RSE .
    - concernant la sécurité, la santé et l'environnement et l'obligation de consulter,
    - A établi un mécanisme pour rencontrer le directeur du risque au département de la vérification interne pour comprendre les enjeux éventuels en matière de sécurité, de santé et d'environnement,
    - A tenu compte de l'incidence de la sécurité, de la santé et de la performance environnementale sur la rémunération des cadres de direction.

La responsabilité de questions précises concernant la RSE fait aussi partie intégrante d'autres comités du conseil d'administration :

- Le comité des RH et de la rémunération supervise les questions relatives aux droits de la personne et examine le rendement annuel en fonction des objectifs de RSE aux fins de la rémunération,
- Le comité chargé des nominations, de la gouvernance de l'entreprise et du risque incorpore les considérations liées à la RSE au choix du conseil d'administration et à l'éducation et assure la supervision de l'intégration des risques matériels de la RSE dans son régime de gestion du risque de l'entreprise,
- Le comité de vérification reçoit des rapports du vérificateur interne concernant les questions éventuelles de RSE. Rémunération du conseil d'administration et expertise : par l'entremise de son comité des nominations, de la gouvernance de l'entreprise et du risque, Cameco a mis au point un processus d'examen matriciel pour assurer la diversité du conseil d'administration et un ensemble de compétences en RSE, notamment les éléments suivants indiqués en caractères italiques gras :
- Excellence opérationnelle : expérience dans un milieu opérationnel du secteur chimique ou nucléaire où on crée et on maintient **une culture axée sur la sécurité, l'environnement et l'Excellence opérationnelle** .

**3- Connaissance de l'industrie :**

- connaissance des secteurs de l'uranium/nucléaire, du marché et des impératifs commerciaux, du contexte réglementaire international et **de la gestion des intervenants** .
- Expérience du conseil d'administration : expérience antérieure ou actuelle en tant que membre d'un conseil d'administration d'une organisation importante avec une mentalité de gouvernance, et axée notamment sur la **responsabilité sociale de l'entreprise**.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dans le cadre de son mandat pour assurer un conseil d'administration efficace, le comité a récemment reconnu l'importance de la diversité au sein d'un conseil d'administration en assurant une représentation en fonction de l'ascendance autochtone, de l'âge et une représentation géographique, soit le Canada, les É.-U., l'Europe et l'Asie.</li> <li>- Les administrateurs du conseil d'administration reçoivent également des séances d'éducation concernant les questions de RSE, comme l'obligation de consulter et les droits fonciers issus des traités et la sécurité nucléaire en 2009.</li> </ul>
<p><b>Gildan</b>  <b>spécialisée en</b>  <b>marketing et</b>  <b>manufacture des</b>  <b>vêtements de base de</b>  <b>qualité et plus</b>  <b>spécialement des</b>  <b>vêtements pour</b>  <b>sport actif non</b>  <b>décorés.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Surveillance et responsabilité :</b> le comité de gouvernance de l'entreprise qui relève du conseil d'administration inclut un mandat de surveillance de la RSE : « La surveillance des politiques et pratiques de l'entreprise en ce qui a trait aux questions de RSE, y compris les questions touchant l'environnement, le travail, la santé et la sécurité ainsi que la durabilité, ainsi que les relations avec la collectivité et d'autres intervenants, et la surveillance de la gestion par l'entreprise des questions de RSE d'importance; et la supervision du rapport au public de l'entreprise sur ses politiques et pratiques relativement aux questions de RSE. » .Dans le cadre de leur rôle de supervision, tous les administrateurs visitent les centres de fabrication principaux au Honduras et en République dominicaine afin de mieux comprendre le contexte de la performance sociale et environnementale.</li> <li><b>2. Gestion du risque :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le conseil d'administration de Gildan reçoit des mises à jour trimestrielles de la haute direction à propos de la performance environnementale et sociale de l'entreprise, notamment la mise en oeuvre de ses politiques, procédures et pratiques de RSE. Les risques en matière de RSE pris en compte et inclus dans l'analyse et l'Exposé de la haute direction de l'entreprise incluent : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité aux règlements en matière d'environnement, de santé et de sécurité;</li> <li>• Publicité négative résultant d'infractions aux lois du travail ou de pratiques de travail et autres pratiques d'affaires contraires à l'éthique,</li> <li>• Dépendance à l'égard de gestionnaires clés et capacité d'attirer ou de retenir du personnel clé,</li> <li>• Changements aux lois sur la sécurité des produits de consommation et non-respect de ces lois.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ol> <p>Le président du comité de gouvernance de l'entreprise participe aux rencontres du comité de la vérification et des finances en partie pour se tenir au fait des discussions sur la gestion du risque relatives à la RSE et d'autres questions touchant la gouvernance de l'entreprise.</p>
<p><b>LOBLAW</b>  <b>COMPANIES</b>  <b>LIMITED.</b>  Loblaws Companies Limited est le plus gros distributeur de produits alimentaires au Canada et un fournisseur important</p>	<p><b>1- Vision et stratégie :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le conseil d'administration et la haute direction de Loblaws ont utilisé leur approche à cinq piliers pour communiquer efficacement leur vision commune et leur engagement à l'égard de la RSE. La vision de la RSE complète la mission de Loblaws d'être le meilleur détaillant au Canada de produits alimentaires, de santé et d'articles pour la maison en dépassant les attentes du consommateur avec des produits novateurs à des prix intéressants.</li> <li>- Le conseil d'administration examine annuellement le code d'éthique de l'entreprise pour s'assurer qu'il est à jour et reflète les pratiques exemplaires. Le code intègre la RSE par l'entremise d'un code de déontologie du fournisseur qui contient les attentes de l'organisation à l'égard de la communauté des fournisseurs en termes de conduite conforme à l'éthique et des responsabilités sociales, y compris les pratiques de travail, le respect de l'environnement et la conformité à différentes lois.</li> <li>- Le conseil d'administration tient compte régulièrement de tendances et d'enjeux précis en matière de RSE. En 2009, ceci touchait la sécurité des</li> </ul>

de marchandises  
diverses

aliments, la santé des Canadiens, la croissance de la population et le changement climatique. Dans ce contexte, le conseil d'administration et la haute direction s'assurent que les questions substantielles de RSE sont prises en compte dans l'élaboration de la stratégie de RSE de l'organisation dans laquelle le conseil d'administration joue un rôle actif. Le lancement de gammes de produits-santé écologiques, les alliances avec des ONG (organismes non gouvernementaux) de premier rang et l'engagement avec les décideurs ont résulté de la stratégie de RSE qui est intégrée à la stratégie d'affaires globale de l'entreprise.

**2- Supervision et responsabilité :**

- Une des responsabilités du conseil d'administration est de surveiller la RSE par l'entremise des rapports qu'il reçoit sur les politiques, pratiques et la performance en matière de RSE. Le vice-président, Affaires corporatives, fournit au conseil d'administration deux fois par année des rapports sur la performance par rapport aux priorités et aux paramètres de la RSE.
- Le conseil d'administration a délégué la responsabilité de la RSE à son comité de l'environnement, de la santé et de la sécurité qui a pour mandat d'aider le conseil d'administration à remplir ses responsabilités de supervision des politiques, procédures, pratiques en matière d'environnement, de sécurité des aliments, de santé et sécurité du milieu de travail et la conformité à ces dernières.

<p><b>POTASHCORP.</b> Potash Corporation est la plus grosse entreprise d'engrais au monde pour ce qui est de la capacité et elle produit trois nutriments culturels principaux (potasse, phosphate et azote).</p>	<p><b>1- Stratégie et vision :</b> PotashCorp intègre également la RSE dans ses objectifs organisationnels, ses valeurs fondamentales et le code de déontologie de l'entreprise, y compris les éléments suivants énoncés en italiques :</p> <p><b>2- Objectifs organisationnels :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maximiser la valeur à long terme pour les intervenants. • Être le fournisseur de choix des marchés qu'elle desserve.</li> <li>- • Bâtir des liens solides avec les communautés et améliorer leur bien-être Socioéconomique. • Attirer et retenir des employés talentueux, motivés et productifs qui sont engagés à l'égard de ses objectifs à long terme .</li> <li>- • Viser l'innocuité pour les personnes et l'environnement Valeurs fondamentales • elle exploite avec intégrité -</li> <li>- La principale préoccupation est la sécurité des personnes et de l'environnement</li> <li>- L'écoute de tous les intervenants de PotashCorp .</li> <li>- •La recherche sans cesse à l'amélioration</li> <li>- Le Partage des leçons apprises.</li> <li>- • L'accessibilité, responsabilité et transparence.</li> </ul> <p><b>3- Code de déontologie de l'entreprise :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'engagement à respecter la primauté du droit, et à mener ses activités de manière intégrée et en démontrant du respect pour la dignité humaine et les droits de la personne quel que soit l'endroit de ses activités.</li> <li>- Le respect le milieu naturel par l'entremise des objectifs de ne causer aucun préjudice aux personnes, aucun accident et aucun dommage à l'environnement</li> <li>- L'emploi à créer un avantage mutuel dans tous les rapports afin qu'elle fait confiance et qu'elle veuille faire des affaires avec elle .</li> </ul> <p>PotashCorp a élaboré son code de déontologie pour s'engager envers le public et ses intervenants à agir avec une intégrité sans compromis dans tous les aspects de son travail.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La recherche des mêmes qualités dans les partenaires d'affaires. L'interprétation de PotashCorp du dossier de la RSE est manifeste dans ses objectifs organisationnels, compte tenu de l'importance accordée à tous les intervenants, y compris les clients, les communautés, les employés, l'environnement et les intervenants.</li> <li>- Le conseil d'administration utilise l'Indice de durabilité Dow Jones (IDDJ) comme indicateur important du rendement au chapitre de la RSE ainsi que comme principale référence pour les tendances de l'industrie en matière de durabilité. L'IDDJ classe les entreprises de premier rang se préoccupent de la durabilité en mesurant leur rendement sur le plan social, environnemental et économique et suit leur rendement financier dans un indice mondial</li> </ul> <p>Supervision et responsabilité : PotashCorp incorpore les mandats de durabilité au sein des quatre comités de son conseil d'administration.</p>
---	---

- Le comité des nominations et de la gouvernance de l'entreprise examine le programme de durabilité de l'entreprise et certains éléments dans le cadre de ses responsabilités de supervision. Le comité établit les principes et pratiques de gouvernance de l'entreprise, y compris au chapitre de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il examine également les questions liées à la durabilité que n'abordent pas les autres comités, notamment les questions sociales comme la philanthropie, les droits de la personne, ainsi que les politiques et les questions économiques qui touchent les rapports des intervenants avec les clients et les investisseurs.
- Le comité de la rémunération examine le rendement du président-directeur général en fonction des objectifs établis, qui concernent le rendement en matière de durabilité (notamment les améliorations apportées à la sécurité, la gestion de l'environnement, le perfectionnement des employés, la qualité des produits, le service à la clientèle, les relations avec les investisseurs, et l'amélioration du bien-être socioéconomique des communautés où l'entreprise exploite). Le comité est chargé de superviser le recrutement du PDG; le cadre de la haute direction est tenu de « favoriser une culture de l'entreprise qui favorise les pratiques éthiques, encourage l'intégrité individuelle et remplit sa responsabilité sociale. ».
- Le comité de la sécurité, de la santé et de l'environnement (SSE) de l'entreprise supervise le rendement de l'entreprise en matière de sécurité, de santé et l'environnement par rapport aux procédures et aux politiques à ce chapitre et surveille le progrès par rapport aux objectifs visant la sécurité et l'environnement.

#### **4- Gestion du risque :**

le comité de vérification, qui a la responsabilité de superviser la gestion du risque de l'entreprise, s'est penché sur certains risques de RSE au cours des dernières années, y compris, par exemple, la sécurité, le changement climatique, les relations de travail et les tendances démographiques. Dans le cadre de son cadre de gestion du risque, le comité de vérification effectue un examen annuel des relations avec les intervenants et a le mandat de faire en sorte que les stratégies et processus appropriés sont en place pour promouvoir une culture qui accorde la priorité à la sécurité et la responsabilité environnementale.

<p style="text-align: center;"><b>SONATRAC ALGERIA</b> <sup>334</sup>;</p> <p>Un Groupe pétrolier et gazier, premier au niveau continental et douzième au niveau mondial</p>	<p>- il exerce l'essentiel de leurs activités en Algérie ; il intervient également en international dans une quinzaine de pays, entre l'Afrique, le Moyen-Orient, l'Asie, l'Europe occidentale et l'Amérique latine. En sus de ses métiers de base sur lesquels elle développe leur savoir-faire, leurs ressources et ses richesses, elle dispose d'un portefeuille d'activité très diversifié dans plusieurs segments tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La génération électrique,</li> <li>- Les énergies nouvelles et renouvelables,</li> <li>- Le dessalement d'eau de mer,</li> <li>- Les mines,</li> <li>- Le transport aérien,</li> <li>- Les assurances et les services financiers.</li> </ul> <p>leurs ressources humaines constituent leur principal gisement de production de savoir faire, de développement et de prospérité.</p> <p>- Le chiffre d'affaires à l'exportation s'est ainsi établi à 56,1Milliards Dollars US en 2010, en hausse de 26% par rapport à celui de 2009, avec un résultat net positif de 705 Milliards DA, en hausse importante de 148% par rapport à celui de 2009.</p> <p><b>1- La stratégie de Sonatrach dans le domaine du HSE :</b> est basée sur les axes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La conformité aux exigences légales et réglementaires,</li> </ul> <p>Dans ce cadre, le Groupe Sonatrach a mis en place un processus de veille permanent concernant l'évolution du cadre législatif et réglementaire régissant le domaine du HSE. La mise en conformité des activités et installations constitue une priorité première pour l'entreprise.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maitrise des risques HSE induits par les activités du Groupe,</li> </ul> <p>- Le Groupe Sonatrach a placé la sécurisation de toutes ses activités au coeur de sa stratégie. L'évaluation des risques se fait de manière permanente ; elle couvre aussi bien les risques auxquels sont exposés les travailleurs que ceux susceptibles de toucher les riverains, l'environnement ainsi que le patrimoine industriel.</p> <p>- Les actions et mesures engagées dans ce domaine ciblent les trois dimensions suivantes : la technique, l'organisation et l'homme, avec comme objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La sécurisation des travailleurs, des installations et des ouvrages ;</li> <li>- La réduction de l'impact des activités sur la santé des travailleurs et les populations riveraines ainsi que l'environnement ;</li> <li>- La maitrise des situations de crises et de catastrophes.</li> <li>- L'amélioration des performances HSE par la mise en place d'un Système de Management Intégré Santé, Sécurité et Environnement (HSE-MS),</li> </ul> <p>- La mise en place d'un système de management intégré HSE pour le Groupe Sonatrach constitue une priorité absolue du management à différents niveaux. Il s'agit par cette action de</p>
--	---

<sup>334</sup> [www.Sonatrach.dz](http://www.Sonatrach.dz).

	<p>mettre en œuvre les engagements de la politique HSE du Groupe. Le processus, déjà entamé, permettra une meilleure évaluation des performances HSE du Groupe. Les ambitions du projet portent également sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La maîtrise globale du risque HSE au sein du Groupe et la réduction progressive des accidents, incidents et maladies professionnelles ;</li> <li>- La cohérence et l'harmonie dans la stratégie de gestion des risques liés à la santé, à la sécurité ou à l'environnement;</li> <li>- La définition claire des tâches et responsabilités à différents niveaux hiérarchiques ;</li> <li>- L'uniformisation des pratiques de gestion HSE (standards, procédures, règlements, etc.);</li> <li>- L'optimisation des ressources et la réduction des coûts</li> <li>- L'évaluation périodique et le suivi des indicateurs de performance. <ul style="list-style-type: none"> <li>• développement d'une culture HSE.</li> </ul> </li> </ul> <p>Le développement d'une culture HSE au sein du Groupe Sonatrach est considéré comme l'un des principaux axes de la stratégie de l'entreprise. Il concerne l'ensemble du personnel et s'appuie sur la formation, l'information et la sensibilisation et tend à développer de nouveaux réflexes basés sur la prévention et la vigilance.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement et valorisation des compétences dans le domaine du HSE,</li> </ul> <p>Les ressources humaines constituent le levier principal de l'adaptation du Groupe à la nouvelle configuration de l'économie nationale et à l'environnement international où les évolutions s'apprécient à l'aube de la performance, de la compétitivité et de la création continue de richesses ainsi que de la préservation de la santé et de la sécurité des travailleurs et de l'outil de production. La stratégie de Sonatrach dans ce domaine repose essentiellement sur La modernisation des processus de formation et de développement des compétences avec l'introduction de référentiels de compétences pour les métiers clés (dont celui du HSE).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de l'information et la communication en matière de HSE.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le développement de l'information et de la communication en matière de HSE est intégré dans le cadre de l'amélioration du fonctionnement et des performances du Groupe, il s'appuie sur l'uniformisation, l'organisation, la systématisation et la généralisation du reporting à travers des moyens modernes et efficaces. La communication HSE est destinée également à l'amélioration de la circulation de l'information. en interne et en externe. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation active à la protection de l'environnement et au développement des communautés riveraines. Cette action est basée sur les principes suivants :</li> </ul> </li> <li>- Amélioration des conditions de vie des populations démunies par la résorption des écarts de développement et la promotion des synergies et de la coopération locale .</li> <li>- Contribution active aux programmes visant au développement durable et à la création de richesses, en privilégiant l'investissement dans la création d'emplois . <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidation, au sein de Sonatrach, d'une culture de solidarité en agissant simultanément sur les situations</li> </ul> </li> </ul>
--	--

d'urgence et sur le travail à long terme.

## 2- Politique de Sonatrach.

### ✓ Dans le domaine de l'environnement:

Sonatrach s'est accoutumée annuellement à consacrer d'importants moyens humains et financiers pour consolider ses performances dans la protection de l'environnement tout en agissant dans une perspective de développement durable qui se traduit par le lancement d'un nombre important de projets engagés, selon leur spécificité, à l'échelle Groupe et au niveau opérationnel. Ces projets concernent notamment :

- 1- La préservation des ressources naturelles ;
- 2- Le renforcement des capacités de traitement des rejets industriels ;
- 3- La réduction des émissions atmosphériques ;
- 4- Le traitement et la valorisation des déchets ;
- 5- La réhabilitation des sites et sols pollués ;
- 6- Le développement des produits respectueux de l'environnement.
- 7- Ces projets concernent notamment :
  - Le traitement et valorisation des rejets liquides..
  - D'importants efforts sont engagés par Sonatrach afin de préserver les ressources hydriques à travers une utilisation rationnelle de l'eau et le traitement et la valorisation des rejets liquides industriels et domestiques générés par ses activités.

- **Management des émissions atmosphériques:**

Le management des émissions atmosphériques fait l'objet d'une vision globale engagée au niveau central pour tout le Groupe Sonatrach. Le programme a été

maturé sous forme de projet et lancé en 2008 avec l'implication des Activités AMONT, AVAL, TRC et les Filiales NAFTAL, NAFTEC et l'ENIP. Un plan de mangement des émissions atmosphériques du Groupe Sonatrach sera ainsi

défini avec un accompagnement d'un bureau conseil spécialisé.

Une première évaluation touchera plusieurs sites représentatifs prédéfinis (production d'hydrocarbures, stockage, transport par canalisation, forage, liquéfaction du gaz naturel, production de GPL, raffinage, pétrochimie, distribution et stockage de produits raffinés).

- **Sites et sols pollués :**

Le projet « cadastre des sites et sols pollués du Groupe Sonatrach » lancé en 2006 s'inscrit dans le cadre d'une démarche de gestion environnementale qui vise à mettre en pratique les engagements de l'Entreprise en matière de protection de l'environnement et de conformité avec les exigences légales et réglementaires nationales en vigueur. - L'approche est basée sur le recensement de toutes les sources potentielles de pollution du sol et sous sol de façon accidentelle ou chronique. L'évaluation de la vulnérabilité est déterminée à travers l'étude du potentiel de danger intrinsèque aux sources de pollutions, la détermination des facteurs de transfert et des enjeux à protéger.

L'objectif étant de mettre en place une cartographie des sites pollués et une banque de données. Les prestations en question ont fait l'objet d'un contrat d'accompagnement signé en 2008 avec un bureau



	<p>d'expertise spécialisé.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Management des déchets :</b></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En complément des actions menées par les différentes activités du Groupe, la Direction Centrale HSE a inscrit un projet portant sur la réalisation d'un plan de management des déchets dont la portée couvre l'ensemble du Groupe Sonatrach.</li> </ul> <p>Les objectifs assignés à ce projet consistent à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en oeuvre les engagements contenus dans la politique HSE du Groupe Sonatrach ;</li> <li>• Bénéficier de l'appui d'une expertise pour définir et implémenter le plan de management des déchets ;</li> <li>• Mettre en place une démarche systémique et intégrée de management des déchets.</li> </ul> <p>Le projet en question fait l'objet d'un accompagnement par un bureau spécialisé contracté à cet effet par la Direction Centrale HSE au terme d'un processus de sélection qui a abouti à la signature d'un contrat en décembre 2008.</p> <p><b>3- Points de forts Particuliers :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SONATRACH encourage et finance des programmes de recherche sur les questions liées à l'énergie et l'environnement en créant une direction générale en amont et en aval s'occupe des affaires HSE.</li> <li>• Sonatrach contribue par sa longue expérience à offrir une source d'énergie tout en prenant compte de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- La protection de l'environnement ;</li> <li>- Le développement durable ;</li> <li>- Les changements climatiques ;</li> </ul> </li> </ul> <p>La demande mondiale sur l'énergie gazière reste incontournable à court et à moyen terme, c'est pour cela qu'il faut adopter le principe de l'amélioration de la performance HSE en ce qui concerne l'utilisation du gaz par une prise en compte des aspects environnementaux significatif qui peuvent accompagner les changement climatiques.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attachée aux principes de développement durable, Sonatrach continue à conjuguer croissance économique et engagement social en faveur de la sécurité de ses employés et de ses installations avec un impératif écologique.</li> <li>- La démarche de SONATRACH s'accorde avec ses valeurs de responsabilité, telles qu'elles sont exprimées dans sa politique HSE adoptée en 2004.</li> </ul> <p>En effet, améliorer ses performances en matière de santé, sécurité et environnement est un élément clé de la stratégie de SONATRACH.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SONATRACH a mis en oeuvre les plans d'actions indispensables pour la maîtrise des risques auxquels peuvent être exposés les travailleurs, les riverains, L'environnement ainsi que le patrimoine industriel. Ils portent essentiellement sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- La réalisation d'un important programme d'audit de sécurité des installations</li> </ul> </li> <li>• La réalisation des études de danger et audits environnementaux sur tous les sites industriels afin de garantir une évaluation précise des risques internes et externes ;</li> <li>• L'introduction et l'actualisation de procédures, référentiels, outils et systèmes de gestion des volets santé, sécurité et environnement.</li> </ul>
--	--

--	--

Aspects	L 'engagement économique	L 'engagement Environnemental	L 'engagement Sociale	Adaptation de conseil d'administration et hiérarchisation
<b>Groupes</b>				
<b>Cameco Corporation</b>	L'objectif est d'être le fournisseur, partenaire, investissement et employeur de choix de l'industrie nucléaire.	Cameco utilise le terme développement durable, qui consiste à « répondre aux besoins des intervenants aujourd'hui, tout en protégeant les choix afin de pouvoir répondre aux besoins des générations à venir ».	Le comité des RH et de la rémunération supervise les questions relatives aux droits de la personne et examine le rendement annuel en fonction des objectifs de RSE aux fins de la rémunération,	Expérience du conseil d'administration : expérience antérieure ou actuelle en tant que membre d'un conseil d'administration d'une organisation importante avec une mentalité de gouvernance, et axée notamment sur la <b>responsabilité sociale de l'entreprise.</b>
<b>GILDAN</b>	<b>En 2009, ses revenus s'élevaient à 1,1 milliard de dollars américains, ce qui a résulté en des gains nets de 95 millions de dollars américains.</b>	Gildan inclut la durabilité environnementale, les relations avec les employés et les relations de travail, les relations avec la communauté et la gouvernance de l'entreprise dans sa définition de la RSE, qu'elle appelle la conscience sociale.	La définition de la RSE, qu'elle appelle la conscience sociale.	Gestion du risque : le conseil d'administration de Gildan reçoit des mises à jour trimestrielles de la haute direction à propos de la performance environnementale et sociale de l'entreprise, notamment la mise en oeuvre de ses politiques, procédures et pratiques de RSE.
<b>LOBLAW COMPANIES LIMITED .</b>	En 2009, Loblaw a enregistré un chiffre d'affaires de plus de 30 milliards de dollars canadiens et un revenu de 1,2 milliard de dollars canadiens pour une marge de profit de 3,9 %.	Le conseil d'administration a délégué la responsabilité de la RSE à son comité de l'environnement, de la santé et de la sécurité qui a pour mandat d'aider le conseil d'administration à remplir ses responsabilités de supervision des politiques, procédures, pratiques en matière d'environnement, de sécurité des aliments, de santé et sécurité du milieu de travail et la conformité à ces dernières.	Vision et stratégie : Le conseil d'administration et la haute direction de Loblaws ont utilisé leur approche à cinq piliers pour communiquer efficacement leur vision commune et leur engagement à l'égard de la RSE. La vision de la RSE complète la mission de Loblaws d'être le meilleur détaillant au Canada de produits alimentaires, de santé et d'articles	Le conseil d'administration examine annuellement le code d'éthique de l'entreprise pour s'assurer qu'il est à jour et reflète les pratiques exemplaires. Le code intègre la RSE par l'entremise d'un code de déontologie du fournisseur qui contient les attentes de l'organisation à l'égard de la communauté des fournisseurs en termes de conduite conforme à l'éthique et des responsabilités sociales, y compris les pratiques de travail, le respect de l'environnement et la conformité à différentes lois.

			pour la maison en dépassant les attentes du consommateur avec des produits novateurs à des prix intéressants.	
<b>POTASHCORP</b>	En 2009, Potash Corp affichait un chiffre d'affaires de 4,2 milliards de dollars et des revenus nets de 1 milliard de dollars.	L'entreprise démontre qu'elle respecte le milieu naturel par l'entremise de leur objectifs de ne causer aucun préjudice aux personnes, aucun accident et aucun dommage à l'environnement.	Engagement à respecter la primauté du droit, et à mener les activités de manière intègre et en démontrant du respect pour la dignité humaine et les droits de la personne quel que soit l'endroit où nous menons nos activités .	Le comité de la sécurité, de la santé et de l'environnement (SSE) de l'entreprise supervise le rendement de l'entreprise en matière de sécurité, de santé et l'environnement par rapport aux procédures et aux politiques à ce chapitre et surveille le progrès par rapport aux objectifs visant la sécurité et l'environnement
<b>Sonatrach Algeria</b>	Le chiffre d'affaires à l'exportation s'est ainsi établi à 56,1 Milliards Dollars US en 2010, en hausse de 26% par rapport à celui de 2009, avec un résultat net positif de 705 Milliards DA, en hausse importante de 148% par rapport à celui de 2009.	Sonatrach s'est accoutumée annuellement à consacrer d'importants moyens humains et financiers pour consolider ses performances dans la protection de l'environnement tout en agissant dans une perspective de développement durable qui se traduit par le lancement d'un nombre important de projets engagés, selon leur spécificité, à l'échelle Groupe et au niveau opérationnel.	Le développement d'importants programmes de formation et de sensibilisation • Le renforcement de la communication interne et externe afin de favoriser le partage d'expérience et tirer les leçons des accidents et incidents ainsi que la mise en place de la veille technologique.	La mise en place d'un système de management intégré HSE pour le Groupe Sonatrach constitue une priorité absolue du management à différents niveaux. Il s'agit par cette action de mettre en œuvre les engagements de la politique HSE du Groupe. La création des directions générales en Amont et en aval spéciales pour la politique HSE.

- **Source : Elaboré sous la base des informations collectées des documents et sites web des entreprises étudiées.**  
[www.cameco.com](http://www.cameco.com) [www.cameco.com/responsibility](http://www.cameco.com/responsibility) . [www.Sonatrach.dz](http://www.Sonatrach.dz) .
- <http://gildan.com/corporate/corporateCitizenship/overview.cfm>
- [www.loblaw.com/en/comm\\_csr.html](http://www.loblaw.com/en/comm_csr.html)
- [www.potashcorp.com/about/sustainability](http://www.potashcorp.com/about/sustainability)

## 2-5- Un résumé général de la comparaison.

- On peut dire pour la conclusion de cette comparaison qu'il y a des points de convergences et de différenciation entre ses groupes qu'on peut citer comme ceci :
- **Tableau N 48: Un résumé général de la comparaison.**

Points de convergence	Points de différenciation
<b>Stratégie et Finalités stratégique.</b>	<b>Politiques de réalisation du but.</b>
<b>Le contenu des plans de réalisations.</b>	<b>Le plan opérationnel de réalisation.</b>
<b>Les systèmes de pilotage axés sur la durabilité.</b>	<b>Le système de gouvernance appliqué en accompagnement avec la réalisation.</b>
<b>Les nécessités de financement des projets.</b>	<b>Les priorités de financement des activités de la durabilité.</b>
<b>L'évaluation générale des réalisations.</b>	<b>L'évaluation partielle des résultats.</b>

### Conclusion :

- On a ici précisé plusieurs types d'informations, reliants avec les pratiques de la responsabilité sociale de l'entreprise, d'une approche administrative, économique, sociale et environnementale,
- Ce qui classe l'entreprise étudiée Sonatrach, dans les premiers rangs avec des pratiques mondiaux. Malgré les différences sélectionnées, dont elles sont liées pratiquement à des différences culturelles et sociales, n'influencent plus sur la réalisation des performances mondiaux. Ces pratiques qui renforcent largement le système de pilotage de l'entreprise étudiée, dans un milieu internationale, guidé par des normes, critères et pratiques exemplaires, assurent l'atteinte des objectifs, et renforcent le rôle des alliances stratégiques pour assurer une performance multidimensionnelles et universelle.

## Section 3 : Etude de comportement de Sonatrach par la méthode de scoring - .

### 3-1- Sonatrach et ses indicateurs de comportement.

Tableau N 49 : Sonatrach et ses indicateurs de comportement sur le développement durable.

Indicateurs .	Degré d'importance sectorielle et organisationnelle de l'indicateur	Comportement de l'entreprise sur l'indicateur	Bonification
<b>Existence d'un responsable DD .</b>	L'entreprise est soumise à la loi dd = nécessité de mise en place d'un dispositif de reporting sur le DD .	Présence d'un service DD avec objectifs et plans d'action formalisés	+2
<b>Prise en compte du DD dans la relation fournisseurs .</b>	nécessité de prise en compte sur les problématiques d'achats liés à sa zone d'influence et implantation (ex : matériels et modes de transport)	Intégration stratégique ++ des problématiques DD au niveau de la relation fournisseur (processus de sélection + incitation des fournisseurs) / politique d'achat exemplaire (ex : tenus de sécurité individuel)	+2
<b>Prise en compte du DD dans la relation clients .</b>	nécessité d'informer et sensibiliser les clients au DD / nécessité d'adopter une approche responsable de la relation client/ accompagnement dans la démarche DD .	information et accompagnement des clients dans leur démarche DD à travers une offre dédiée/ actions exemplaires (ex : pratiques de sécurité des produits ; politique de non exclusion bancaire avec produits adaptés pour les clients en situation difficile)	+2
<b>Actions société civile .</b>	nécessité d'information et transparence/ contribution au lien social et à la solidarité par des dispositifs d'intégration territoriale.	Engagement d'un dialogue social avec les collectivités et la société civile riveraine / maintien du lien social (ex : présence des stations de service routière sur des territoires . action exemplaire : organisation de congés solidaires .	+2
<b>Attitude vis-à-vis de la réglementation DD .</b>	nécessité d'avoir un haut niveau de conformité avec la réglementation du secteur d'hydrocarbure.	Conformité au système réglementaire/ participation active à la structuration du secteur dans différents domaines/ intégration de directives sur les déchets ; car l'entreprise est directement concernée	+2
<b>Gestion des consommations d'eau.</b>	Activité de service qui nécessite des consommations d'eau essentiellement = entreprise directement concernée .	Lancement d'un plan d'économie des consommations d'eau et d'énergie.	+2
<b>Gestion des consommations d'énergie.</b>	Activité de service qui nécessite des consommations énergétique essentiellement pour les besoins des équipements et & le transport = entreprise totalement concernée par rapport à une activité non industrielle alors doit mettre en place des actions à son niveau sur ce sujet .	Lancement d'un plan d'économie des consommations d'eau et d'énergie . Etude d'impacts / expérimentation de carburants alternatifs / plan d'actions qui vise les comportements des utilisateurs et la gestion en technique des installations.	+2
<b>Gestion des rejets atmosphériques</b>	Le secteur contribue à son niveau au changement climatique de part son activité de production et transport et consommation = nécessité d'avoir la stratégie et plans d'action sur le sujet .	Beaucoup d'actions mises en place (ex : réduction de gaz des torches, gestion des émissions atmosphériques ; formations à l'éco conduite, flotte de véhicules propres): gestion proactive avec expérimentation de nouvelles solutions et	+2

		incitation pour les constructeurs automobile et équipement de production de fabriquer en grande quantité les véhicules et équipement propres/.	
<b>Gestion des déchets</b>	Le secteur émet essentiellement des déchets industrielles = des actions doivent être mise en place dans la zone d'influence et d'implantation des unités de l'entreprise.	Politique de gestion des déchets préventive et très engagée avec généralisation de l'utilisation d'énergie renouvelables = action exemplaire.	<b>+2</b>
<b>Eco Technologies utilisées</b>	Activité industrielle donc nécessité de se doter d'éco technologies concrètes pour réduire/annuler les consommations et les impacts.	Beaucoup d'éco technologies utilisées curatives et préventives et développées par une acquisition (= incitation au développement d'éco technologies propres pour les fournisseurs)	<b>+2</b>
<b>Sensibilisation au DD</b>	nécessité d'assurer une sensibilisation des collaborateurs totalement importante .	Beaucoup d'actions de sensibilisation et de dispositifs d'incitation exemplaires (ex : financement des actions préventives de sensibilisation des accidents du gaz et électricité.	<b>+2</b>
<b>Formation/emploi/développement de compétences</b>	Nature de l'activité = nécessité d'avoir une politique RH aboutie sur cet indicateur .	Beaucoup d'actions et de plans d'actions avec objectifs formalisés.	<b>+2</b>
<b>Egalité homme/femme</b>	Tendance actuelle dans le management en faveur de la mixité = des actions sont attendues dans le domaine	Beaucoup d'actions et création de comités dédiés.	<b>+1</b>
<b>Diversité</b>	Engagement en faveur de la diversité = des actions sont attendues dans le domaine.	Prise d'engagement/ politique de diversité élargie sur le périmètre clients avec nombreux dispositifs concrets/ première entreprise du secteur à avoir reçu le label « Egalité »	<b>+1</b>
<b>Santé/sécurité</b>	Dimension totalement importante du management par rapport à une activité non industrielle = des actions sont attendues sur sa zone d'influence (essentiellement risques professionnels liés à la position sur le poste de travail, manutention, sécurité routière)	Beaucoup d'actions et de dispositifs dédiés à l'indicateur.	<b>+2</b>

Source : Elaboré sous la base des informations collectées des documents de la compagnie Sonatrach.

### 3-2- Tableau 50 : Analyse du comportement stratégique de Sonatrach : le scoring.

ITEM	ENGAGEMENT ENT (-)	Nb pts	ENGAGEMENT ENT (=)	Nb pts	ENGAGEMENT ENT (+)	Nb pts	n.c	Pts Max	Note partielle	Ri	Note partielle pondérée
<b>Existence d'un responsable DD</b>	Non	0	Oui : cadre à temps partiel	5	Oui : service formalisé	10	n.c	10	10	+2	12
<b>Prise en compte du DD dans la relation fournisseurs</b>	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10	10	+2	12
<b>Actions de sensibilisation des clients</b>	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10	10	+2	12
<b>Actions société civile</b>	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10	10	+2	12
<b>Attitude vis-à-vis de la réglementation DD</b>	Non	0	Oui : conformité	5	Oui : conformité et anticipation des réglementations/Participation active au secteur	10	n.c	10	10	+2	12
<b>MOYENNE BRUTE</b>						<b>10/10</b>					
<b>MOYENNE PONDEREE</b>						<b>12/12.</b>					
<b>ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL</b>											
<b>Gestion des consommations d'eau</b>	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10	10	+2	12
<b>Gestion des consommations d'énergie</b>	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10	10	+2	12
<b>Gestion des rejets atmosphériques</b>	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10	10	+2	12
<b>Gestion des déchets</b>	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n.c	10	10	+2	12
<b>Eco Technologies utilisées</b>	Non	0	Oui : peu ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou préventives	10	n.c	10	10	+2	12
<b>MOYENNE BRUTE</b>						<b>10/10</b>					
<b>MOYENNE PONDEREE</b>						<b>12/12.</b>					



ENGAGEMENT Sociale											
Sensibilisation au DD.	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n . c	10	10	+2	12
Formation/emploi/développement de compétences	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n . c	10	10	+2	12
Egalité homme/femme .	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n . c	10	10	+1	11
Diversité	Non	0	Oui : peu ou actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou multi thèmes et multicritères et/ou préventives	10	n . c	10	10	+1	11
Santé et sécurité	Non	0	Oui : peu ou curatives	5	Oui : beaucoup et/ou préventives	10	n . c	10	10	+2	12
<b>MOYENNE BRUTE</b>						<b>10/10</b>					
<b>MOYENNE PONDEREE</b>						<b>11.6 /12</b>					
<b>MOYENNE GENERALE EQUIPONDEREE (hors coefficients sectoriels et individuels)</b>						<b>10/10.</b>					
<b>MOYENNE GENERALE PONDEREE (avec coefficients sectoriels et individuels)</b>						<b>11.86 /12.</b>					

### 3-3- Le ranking :

- La définition théorique du comportement adaptatif indique que quelques actions proactives peuvent être mises en place. De fait, afin d'intégrer cette dimension dans notre rating, nous considérons que le comportement proactif se rencontre à partir de la note 5.7 obtenue sur notre scoring. La note finale obtenue permet ainsi de comparer les entreprises entre elles grâce à la matrice suivante qui positionne l'entreprise étudiée:

<b>D</b> comportement très adaptatif Note : --	<b>C</b> comportement adaptatif Note : =	<b>B</b> comportement proactif Note : +	<b>A</b> comportement très proactif Note : ++
--	--	---	---

- D'après notre méthodologie, Sonatrach a obtenu le score de : 11.86 /12 soit une note comprise entre  $8.46 < x < 12$  sur la note sectorielle. Elle se situe donc dans le cas n°4. Elle obtient donc la note ++. Nous considérons de fait que l'entreprise a adopté un comportement très proactif c'est-à-dire qu'elle met en place beaucoup d'actions, adopte une approche très formalisée, et participe activement à la structuration du secteur dans le domaine du DD ,

**Ce qui valide l'hypothèse principale N 04 , les pratiques de la RSE renforcent largement le système de pilotage de l'entreprise vers une haute compétitivité.**

## Section 4: Perspectives de Sonatrach.

### 4-1- Activités socioculturelles :

- **Enfance.**

- 2219 enfants de 03 à 06 ans ont été inscrits dans les jardins d'enfants répartis à travers le territoire aux seins des 08 régions que comprend la direction des affaires sociales.

- **Sport de masse :**

Pour initier les petits comme les grands aux disciplines sportives et culturelles de leurs choix, les écoles socioculturelles de SONATRACH ont enregistré en 2009 l'inscription de 3 476 inscriptions aux diverses activités proposées dans les 87 écoles de sport et les 800 ateliers sportifs.

Dans le cadre de l'activité sportive permanente de la direction Affaires Sociales, il y'a eu 18 247 participants aux 721 rencontres toutes disciplines confondues (Football, volley-ball, pétanque, Tennis...).

- **Loisirs :**

Activités dans les camps de toiles : des séjours ont été organisés au profit de 2068 familles dans 15 centres de camps de toiles .

Activités dans les complexes touristiques :

1 690 familles ont séjournés dans les différents établissements conventionnés.

Séjours aux lieux saints de l'Islam : 870 salariés en activités ainsi que des retraités ont bénéficié de séjours aux lieux saints de l'Islam.

Séjours à l'étranger : 594 salariés ont bénéficié de séjours à l'étranger.

### 4-2- Activités médico-sociales :

- Activités de protection sociale. / Médecine du travail. Cette activité est assurée au niveau de 51 infrastructures réparties sur le territoire national est encadrées par une équipe médicale comprenant 34 médecins du travail et 91 médecins généralistes.
- Par souci d'efficacité, la direction Affaires Sociales a mis en place un comité de pilotage de moyens de secours mobiles pour le suivi des procédures de déploiement des moyens mobiles de secours au niveau d'Alger, Hassi Messaoud, Skikda et Arzew.

- **Activités de protection sociale<sup>335</sup> :**

La Direction des Affaires Sociales s'assigne comme mission de donner les moyens nécessaires pour la prise en charge des salariés du Groupe SONATRACH et de leurs familles lors de circonstances difficiles telles que les accidents, les décès, les départs en retraite et les aides aux familles des salariés décédés.

---

<sup>335</sup> Rapport de la HSE de Sonatrach 2009.

#### 4-3- L'investissement social Dans les zones d'implantation de ses activités :

- Sonatrach œuvre inlassablement à resserrer les liens sociaux, à aider la population dans le besoin, à promouvoir la recherche et les activités scientifiques, à aider la création artistique, à promouvoir la pratique sportive, et à contribuer à la préservation de la nature ainsi qu'à la sauvegarde du patrimoine culturel et historique.
- La réalisation de projets d'investissement social tient compte de la valorisation des ressources humaines et naturelles existantes. Au titre de l'année 2008, un certain nombre d'actions ont été menées.
- Ces réalisations concernent essentiellement la dotation en équipements de santé et d'informatique.
- Un second volet traite des infrastructures sportives réalisées au profit de certaines localités défavorisées, situées à l'intérieur du pays.
- **Santé et amélioration du cadre de vie :**
- Le programme arrêté par Sonatrach pour le premier semestre 2008 comporte les réalisations suivantes :
  - Fourniture de 8 ambulances au profit des communes des wilayas de Laghouat, El Bayadh, Tamanrasset et Bechar.
  - Equipement de trois salles de soins et de deux maternités. Les maternités sont situées dans deux communes, l'une dans la wilaya de Ghardaïa et l'autre dans la wilaya de Tamanrasset.
  - Cette action permettra de limiter les complications médicales qui pouvaient survenir en l'absence de moyens adaptés au sein de ces communes.
  - Les salles de soins, sont, elles, situées dans des localités enclavées de Bent Chark, Boussir et Ougarta relevant respectivement des communes de Ksabi, Béni-Ounif et Béni Abbes, dans la wilaya de Béchar.
  - Une opération similaire a été réalisée dans la wilaya d'Illizi, où cinq salles de soins réparties respectivement dans les communes d'Illizi et de Bordj Omar Driss, ont bénéficié de dotations identiques.
  - Dans le même cadre, 21 salles de soins, réparties à travers 6 communes de la wilaya d'Adrar ont bénéficié de 35 climatiseurs pour améliorer les conditions de travail et prise en charge des citoyens habitants dans ces régions marquées par la saison des grandes chaleurs où la température est souvent supérieure à 45°.
- **Infrastructures Sportives :**
- Outre les 12 terrains de sport combinés réalisés jusqu'en 2007 dans les wilayas de Béchar (4), Tamanrasset (5), Biskra (2) et El Oued (1), la wilaya de Laghouat a bénéficié durant l'année 2008 de 5 terrains de sports combinés répartis à travers les communes de Beidha, Ain Sidi Ali, Hadj Mecheri, Ghicha et Sidi Bouzid.
- **Education et formation professionnelle :**
- Sonatrach a équipé plusieurs médiathèques réparties sur plusieurs communes des wilayas d'Adrar, El Oued, Bechar, Djelfa, El Bayadh, Biskra et Laghouat. Cette opération mentionne un nombre de 165 microordinateurs et 15 imprimantes. Elle touche essentiellement les jeunes issus de ces localités inscrits en cycle scolaire ou en sessions de formations professionnelles. Par ailleurs, durant l'année 2008 la wilaya d'El Bayadh a bénéficié de 108 machines à coudre pour la création de 10 ateliers de couture répartis à travers quatre communes dont chacun comporte 10 machines à coudre et autres accessoires.

La wilaya de Béchar, quant à elle, a bénéficié de 40 machines à coudre destinées à deux ateliers de couture localisés dans deux agglomérations secondaires.

#### **4-4- Sonatrach et l'exploitation de gaz de schiste :**

##### **4-4-1- Définition de gaz de schiste :**

- Le gaz de schiste, également appelé gaz de roche-mère, de l'anglais shale gas), est un gaz naturel contenu dans des roches marneuses ou argileuses riches en matières organiques, roches qui peuvent avoir une structure litée de schiste. Contrairement au gaz naturel conventionnel qui est retenu dans une roche perméable permettant une exploitation facile, le gaz de schiste est piégé dans les porosités d'une roche rendue imperméable par l'argile qu'elle contient. L'extraction du gaz de schiste, particulièrement difficile, nécessite le recours systématique aux techniques combinées du forage dirigé et de la fracturation hydraulique à grands volumes particulièrement coûteuses. Les roches-réservoirs contenant du gaz de schiste peuvent aussi contenir de l'huile de schiste (pétrole), mais dans des proportions beaucoup plus faibles<sup>336</sup>.
- L'exploitation à grande échelle du gaz de schiste a démarré au cours des années 2000 lorsque le prix des hydrocarbures s'est établi durablement au-dessus d'un seuil élevé en relation avec la stagnation de la production du pétrole et du gaz conventionnel et la croissance de la consommation énergétique mondiale.
- Les réserves de gaz de schiste sont réparties sur tous les continents mais la Chine, l'Argentine, l'Algérie et les États-Unis en sont dans cet ordre les plus gros détenteurs<sup>337</sup>. De 2010 à 2012, l'augmentation de la production de gaz de schiste aux États-Unis et au Canada a entraîné une pression à la baisse du prix du gaz qui a réduit la capacité de la Russie à dicter des prix élevés pour le gaz naturel qu'elle exporte vers l'Europe ; les effets du boom du gaz de schiste sur les marchés internationaux de l'énergie ont été très importants, en particulier en Europe : hausse de la production d'électricité à base de charbon aux dépens du gaz, diminution de l'attractivité économique des énergies renouvelables, etc.

##### **4-4-2- La compagnie pétrolière Sonatrach a annoncé, son intention de lancer sa production de gaz de schiste dès 2020. .**

- Sonatrach a confirmé que la phase de test par fracturation hydraulique qui s'est déroulée en 2014 a été très concluante. Sa capacité de production serait de 30 milliards de m<sup>3</sup> par an dès les premiers forages.
- Cette nouvelle devrait raviver la polémique autour des dangers de l'exploitation du schiste par fracturation hydraulique. Depuis l'autorisation de l'exploitation par le gouvernement, de nombreuses voix se sont élevées pour dénoncer les dangers de cette pratique sur l'environnement, outre la consommation massive d'eau qu'elle nécessite.
- L'Algérie possède les troisièmes réserves mondiales de gaz de schiste. Elles sont estimées à 700 TCF (trillions de pieds cubes), selon l'Agence internationale de l'énergie (AIE)<sup>338</sup>.

---

1-2- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Gaz\\_de\\_schiste](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gaz_de_schiste).

<sup>338</sup> <http://www.tsa-algerie.com/2014/07/19/la-sonatrach-exploitera-le-gaz-de-schiste-en-2020/>.

- La Sonatrach a également annoncé, la mise en place d'un plan d'investissement de 42 milliards de dollars destiné à développer l'exploitation du pétrole et du gaz.
- Ce plan s'inscrit dans un grand projet d'investissement de 100 milliards de dollars prévu sur la période 2014 – 2018 et destiné à relancer la production dans le pays. Une production déclinante depuis 2010 selon la compagnie. La production en hydrocarbures a, en effet, été de 194,5 Tep en 2012 (Tonnes d'équivalent pétrole), alors qu'elle a culminé à 214 millions en 2010 et à 232 millions en 2008.
- Concernant le gaz naturel, la Sonatrach prévoit de développer son activité en récupérant notamment 400 millions de m<sup>3</sup> supplémentaires du champ de Hassi R'mel, un champ en activité depuis 1956. Elle prévoit également l'exploitation de nouveaux gisements à Tinhert à Illizi, Hassi Bahamou et Hassi Mena notamment.

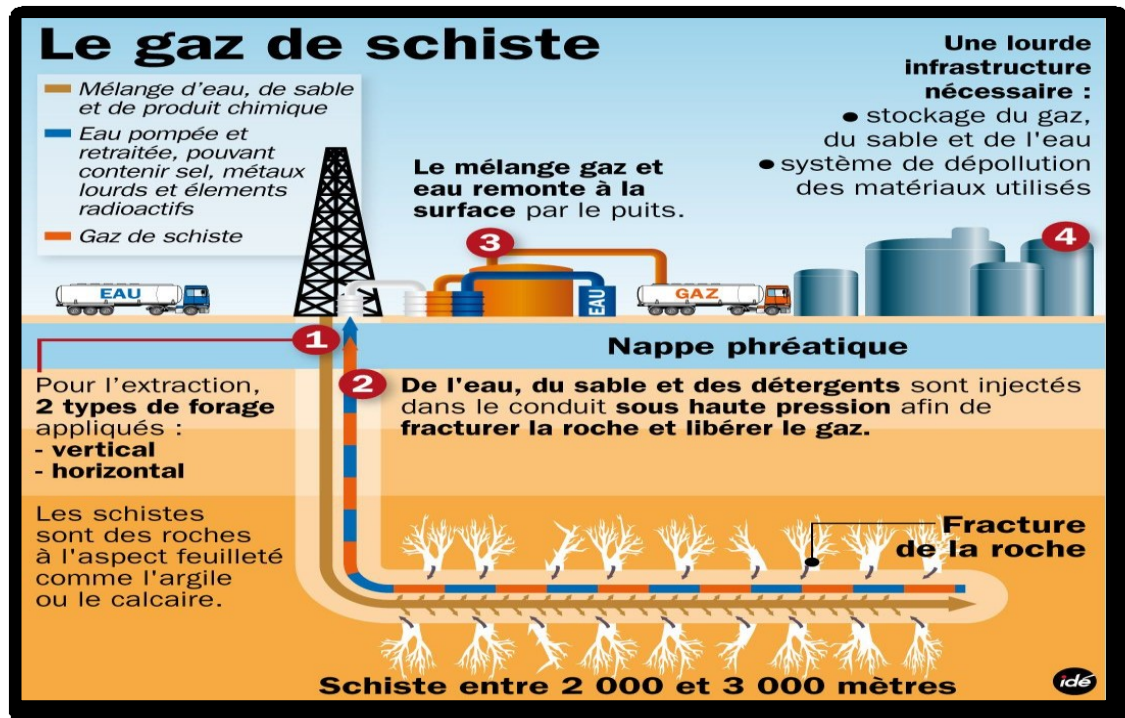
#### 4-4-3- Les dangers liés à l'exploitation du gaz de schiste :

- L'exploitation du gaz de schiste utilise une technologie assez ancienne mais aussi nouvelle. On y procède par une fracturation à forte pression avec énormément d'eau, contrairement aux gisements classiques conventionnels qui utilisent moins d'eau. –
- *« Il faut aussi souligner que nous avons un Sahara qui est déjà abimé. D'abord, par la bombe atomique. Nous avons une radioactivité très importante. Je ne suis pas contre le gaz de schiste mais pas tout de suite. Il faut prendre le temps que la technologie devienne plus sûre, qu'il n'y ait aucun risque pour l'environnement »*<sup>339</sup>.
- Comme ils ont confirmés, les praticiens et les ingénieurs de la pétrochimie, il faut prendre le temps pour décider d'exploiter ce type de gaz, pour des raisons écologiques.

#### 4-4-4- Sontrach s'engage à utiliser des technologies “propres” dans son exploitation des ressources en gaz de schiste du pays.

- L'Algérie est bien déterminée à exploiter ses ressources en gaz de schiste. [L'opération a même déjà été amorcée début juillet dans les bassins d'Ahnet](#), dans le sud d'Aïn Salah, là où le premier gisement avait été exploité en 2012. D'ici la fin de l'année, quatre nouveaux puits seront forés par les techniciens de Sonatrach.
- Une méthode et des produits moins polluants seront employés pour extraire le gaz de schiste de la roche sans contaminer l'environnement, a promis les autorités algériennes. “L'utilisation de tube en acier cimenté à travers lesquels le mélange d'eau, de sable et des produits chimiques sera injecté dans la poche de gaz, évitera la contamination du site”,
- La figure suivante permet d'expliquer l'exploitation de gaz de schiste avec les moindres couts et effets :
- **Figure n 13 : L'exploitation de gaz de schiste :**

<sup>339</sup> Chems Eddine Chitour est professeur de thermodynamique à l'École nationale polytechnique d'Alger, titulaire d'ingénieur en génie chimique de la même école et d'un doctorat ès sciences de l'Université Jean Monnet de Saint-Étienne (France). Il est également l'auteur d'une centaine de publications et de communications scientifiques et de plusieurs ouvrages sur l'énergie et les enjeux géostratégiques . publié le 25/06/2014 in <http://www.tsa-algerie.com/2014/05/27/exploitation-du-gaz-de-schiste-quels-risques-pour-lalgerie/>



Source : <http://www.tsa-algerie.com/2014/07/19/la-sonatrach-exploitera-le-gaz-de-schiste-en-2020/>.

#### 4-5- Projets en court : Contrat pour une société indienne dans les hydrocarbures en Algérie.

- Sonatrach et la société indienne Dodsal Engineering ont signé , un contrat de 500 millions d'euros (49 milliards de dinars) pour la réalisation d'une unité de compression de gaz, afin de maintenir la production d'un gisement du champ de Hassi Messaoud Nord et d'un réseau de canalisations gazières, a annoncé l'agence APS<sup>340</sup>.
- Le délai de réalisation est fixé à 36 mois. Dodsal va réaliser une unité de compression de 24 millions de m<sup>3</sup>/jour et un réseau de canalisations gazières de 180 km de long.
- Ces installations vont repousser les limites de la production de Hassi Messaoud, plus grand champ pétrolier du pays avec 400 000 barils produits par jour.

#### Conclusion :

- La mise en place d'un système de management intégré HSE pour le Groupe Sonatrach constitue une priorité absolue du management à différents niveaux. Il S'agit par cette action de mettre en œuvre les engagements de la politique HSE du Groupe. Le processus, déjà entamé, permettra une meilleure évaluation des Performances HSE du Groupe. Les ambitions du projet portent également sur :

<sup>340</sup> Disponible à <http://www.tsa-algerie.com/2014/06/25/contrat-de-500-millions-deuros-pour-une-societe-dans-les-hydrocarbures-en-algerie/> de consultation 01 /09/2014.

- La maîtrise globale du risque HSE au sein du Groupe et la réduction progressive des accidents, incidents et maladies professionnelles ;
- La cohérence et l'harmonie dans la stratégie de gestion des risques liés à la Santé, à la sécurité ou à l'environnement;
- La définition claire des tâches et responsabilités à différents niveaux hiérarchiques ;
- L'uniformisation des pratiques de gestion HSE (standards, procédures, Règlements, etc.);
- L'optimisation des ressources et la réduction des coûts ;

L'évaluation périodique et le suivi des indicateurs de performance.

- Sonatrach a développé sur le plan organisationnel, un nouveau schéma d'organisation pour la Direction Centrale HSE, intégrant de nouvelles missions, tel que l'audit HSE, la santé et sécurité au poste de travail, le reporting, la gestion des urgences et de crises, la maîtrise de l'énergie, la réalisation des bases de données, la veille technologique, la préservation des ressources hydriques, etc.
- Cette nouvelle organisation avait fait l'objet d'une réflexion et d'une concertation interne à l'issue d'une première période de fonctionnement selon l'ancien schéma depuis 2002. L'organisation actuelle s'appuie sur une meilleure approche de gestion plus ciblée, plus souple et plus efficace. Ce qui indique la capacité d'être compétitive à l'échelle mondiale.
- Les principes de la RSE, élaborés par les normes internationales ; surtout dans le domaine de l'environnement ; empêchent Sonatrach d'influencer négativement sur la nature, par l'exploitation écologique des ressources naturelles, notamment l'exploitation de gaz de schiste, par la recherche continue, des meilleurs moyens technologiques nécessaires ; pour assurer, cette exploitation dans des conditions naturelles et environnementales claires et propres, par l'investissement en recherches et développement des équipements utilisés, et les ressources humaines les mieux formées responsables et compétentes.

## Conclusion générale.

- Les entreprises, sont invitées à s'inspirer des principes du développement durable et à s'efforcer de les incliner dans les différents niveaux de leurs stratégies managériales.
- En effet, Les concepts du développement durable et ceux des Responsabilité Sociale des Entreprise sont de Niveaux différents qui se complémente : L'articulation entre les deux concepts dans une stratégie managériale postule que, Le développement durable est un concept macroéconomique et macro - social à l'échelle planétaire, il interpelle l'entreprise dans ses finalités, dans la conception de son organisation, en fournissant les principes qui encadrent ou conditionnes les activités économique.
- Alors que la RSE est un concept microéconomique qui constitue les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales- sa pratique sein même de la société- en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotages, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant des nouvelles conceptions de performances.
- De ce fait, les entreprises subissent des pressions dans la conception de ces stratégies managerielles, la première est au niveau macro socioéconomique -le développement durable et Globale- , tandis que la deuxième pression est au niveau micro socioéconomique –la responsabilité et l 'investissement sociale- de plus, elles sont confrontées à une double pression : celle des consommateurs et de leurs attentes en termes de responsabilité sociale des entreprises, d'une part, et celle des investisseurs, dont la sensibilité à la démarche de l'Investissement Sociale Responsable (ISR) par voie croissant. L'effet *pull* des consommateurs et l'effet *push* des investisseurs se combinent pour prendre l'entreprises dans un étau, afin qu'elle se comporte de manière responsable et adopte les vues du développement durable. C'est le principe de la double sanction ou de la double contrainte, riche de nouvelles opportunités pour l'entreprise.
- En conclusion, la question du développement durable et la responsabilité sociale, au sens large, est une question stratégique pour les entreprises; Nombreux sont ceux qui pensent que l'intégration de paramètres sociétaux ou environnementaux dans les stratégies managerielles est une condition de la réussite de la démarche de développement durable dans l'entreprise : ainsi, selon JAN NOTERDAEME, une démarche sociétale de la part de l'entreprise ne peut être efficace que si elle est « voulue en haut, acceptée par le bas, et qu'elle fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise .

L'engagement des entreprises dans le développement durable consiste à conjuguer performance et responsabilité. La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale.

Déjean et Gond (2004) constatent pour leur part que l'existence d'une relation stable entre la RSE et la performance n'a jamais été clairement prouvée et que le sens de la relation n'est pas encore définitivement établi. Dans ce contexte, les auteurs pensent que les travaux consacrés à ce lien risquent de prendre la forme d'un processus de validation des croyances idéologiques et managériales. L'argument de la convergence entre les dispositifs de RSE et la profitabilité de la firme constituerait un moyen commode pour les acteurs du marché de la RSE (les agences de notations, cabinets de conseil...) de légitimer la pertinence de leur démarche. De plus, cet argument serait un moyen pour les chercheurs



du champ « Business and Society » de légitimer leur domaine de recherche auprès des champs d'études plus classiques en management.

Pour conclure sur ce point, on peut avancer l'idée que la seule certitude que l'on puisse avoir à ce sujet, c'est que l'investissement dans la RSE n'engendre pas systématiquement un retour sur investissement immédiat. Cette ambiguïté laisse la porte ouverte à la spéculation quant à l'argumentation économique en faveur de la RSE.

La Performance globale s'inscrit ainsi dans le contrôle de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises). En 1953, Bowen définissait la responsabilité sociétale des dirigeants comme une série d'obligations entraînant une série de politiques, de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société. Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire.

La performance de l'entreprise résulte donc de sa capacité à répondre aux attentes non seulement des actionnaires, mais aussi des salariés, des donneurs d'ordre, et des clients, des fournisseurs, etc. Dans une conception de type RSE, la finalité de l'entreprise ne se limite pas à produire de la richesse sous forme de dividendes ou de plus values boursières. L'entreprise est un système à multi finalités, ces finalités étant partiellement incompatibles entre elles, chacune favorisant ou défavorisant indûment un groupe d'acteurs par rapport aux autres. L'objectif est de pouvoir atteindre le meilleur équilibre possible entre ces forces contraires, seul garant de la pérennité du système économique.

**REFERENCES**  
**BIBLIOGRAPHIQUES**

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### **1- Livres :**

- 1- Aggeri F., Acquier A. (2005), "La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?", AIMS.
- 2- Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), Le développement durable, Repères pratiques, Nathan, Paris.
- 3- Adam, J-M., Grize, J-B. & Ali Bouacha M. (coord.) 2004. Texte et discours : catégories pour l'analyse. Dijon : Editions Universitaires de Dijon.
- 4- Alpha études. 2004. Les informations sociales dans les rapports annuels : deuxième année d'application de la loi NRE : Premiers éléments à partir des sociétés cotées au CAC 40. Rapport, Marseille, juillet.
- 5- Amossy, R (Dir.). 1999. Images de soi dans le discours. La construction de l'ethos. Paris :
- 6- Attarca M, et Jacquot T., « La représentation de la responsabilité social des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », XIV<sup>e</sup> Conférence Internationale de l'AIMS.
- 7- Alain ETCHEGOYEN, La vraie morale se moque de la morale, Paris, Edition du Seuil, Avril 1999, p. 129.
- 8- Aggeri F., Acquier A. (2005), "La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?", AIMS.
- 9- Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), Le développement durable, Repères pratiques, Nathan, Paris. p 35.
- 10- Arnaud Emmanuel, Berger Arnaud et De Perthuis Christian (2005), Le développement durable, Repères pratiques, Nathan, Paris.p 39.
- 11- A- Ferranni , chef de bureau , ( ' 2010) REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement et du Tourism Développement Industriel Durable en Algérie.
- 12- BALLETT J., DE BRY F. (2001), L'entreprise et l'éthique, Edition, Seuil , Paris.
- 13- BRUNDTLAND G.H (1987), « Our Common Future » Rapport de la commission des Nations unies sur l'environnement et le développement.
- 14- Ballet Jérôme et De Bry Françoise (2001), L'entreprise et l'éthique, Éditions du Seuil, Paris.
- 15- Biefnot Yvon et Pesqueux Yvon (2002), L'Ethique des affaires, Editions d'Organisation, Paris.
- 16- Bonnafous-Boucher M., Pesqueux Y. (2006), Décider avec les parties prenantes, La découverte (éds.), collection Recherches, Paris.
- 17- Bowen Howard R. (1953), Social Responsibility of the businessman, Harper & Row, New York.
- 18- Benveniste, E. 1966. Problèmes de linguistique générale, tome I., Paris : Gallimard.\*
- 19- Borzeix, A. Fraenkel, B. (coord). 2001. Langage et travail. Cognition, action, communication. Paris : CNRS.
- 20- Capron Michel et Quairel-Lanoizelée Françoise (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, La découverte, Paris..
- 21- Carroll Archie B. et Buchholtz Ann K. (2002), Business and Society. Ethics and Stakeholder Management (5<sup>ème</sup> éd.), Mason, Ohio, South-Western.

- 22- Clarkson Max B. E. (1994), "A Risk-Based Model of Stakeholder Theory", Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, Toronto, Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- 23- Cochran Philip L. et Wood Robert A. (1984), "Corporate Social Responsibility and Financial Performance."
- 24- Commission européenne (2002), La responsabilité sociale des entreprises – Une contribution des entreprises au développement durable, Luxembourg, juillet.
- 25- COURTIS J-K. (1982), « Private Stakeholder Reponse to Corporate Reports », Accounting and Finance, November.
- 26- Charaudeau P. 2005. Le discours politique. Les masques du pouvoir. Paris : Vuibert.
- 27- Charaudeau P. 2000. De la compétence sociale de communication aux compétences de discours, Didactique des langues romanes : le développement des compétences chez l'apprenant, Louvain-la-Neuve, De Boeck-Duculot : 41-54.
- 28- Charaudeau, P. 1992. Grammaire du sens et de l'expression. Paris : Hachette.
- 29- Charaudeau, P. 1984. Le discours propagandiste. Le français dans le Monde, 182 : 100-103.
- 30- COURTIS J-K. (1982), « Private Stakeholder Reponse to Corporate Reports », Accounting and Finance, November
- 31- Carroll (1979, p. 499) et Carroll et Buchholz (2003, p.40).
- 32- Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE UT1 -page 5 sur56 .
- 33- CAZAL Professeur à l'IAE de Lille (2006) , Document de travail du LEM 2006-06 LA RSE ET SES PARTIES PRENANTES : ENJEUX SOCIOPOLITIQUES ET CONTRATS .France.p 16.
- 34- Davis K. et Blomstrom R. L. (1975), Business and Society: Environment and Responsibility (3ème éd.), New York, McGraw Hill.
- 35- DUPUIS J.C, LE BAS C. (2005), Management responsable : vers un nouveau comportement des entreprises, Edition, Economica, Paris.
- 36- Duong Q-L., et Demontrond R., « Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives », Actes du Colloque Entreprises Citoyennes, Editions Université de Paris Nanterre, 2003.
- 37- Dejean F., et Gond J-P., « La responsabilité sociale des entreprises : enjeux stratégique et méthodologique de recherche », Finance Contrôle Stratégie, vol. 7, p. 5-32, 2004.
- 38- Elkington J. (1997), Cannibals with forks, the triple bottom lines of the 21st century business, Oxford, Capstone Publishing.
- 39- Emna Oueslati ; Daniel Labaronne , (2010) , Analyse des choix stratégiques managériaux dans le domaine économique, social et environnemental Le cas d'une entreprise portuaire algérienne Laboratoire de Prospective de Stratégie et de Développement Durable PS2D, Faculté de Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) de Tunis , Université Montesquieu Bordeaux IV .p 21.
- 40- Ernult1 et A. Ashta , Cahiers du CEREN 21 (2007), Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives p 12. .
- 41- Florence FRIEDMAN, Patricia HART, Isabelle VERRIER , ( 2005) , LES DEFIS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES FACE AUX MUTATIONS DES ENTREPRISES A L'INTERNATIONAL Comment identifier, attirer et fidéliser les talents ?Paris .p 223.

- 42- François MEYSSONNIER , Fana RASOLOFO-DISTLER ( 2008) , LE CONTROLE DE GESTION ENTRE RESPONSABILITE GLOBALE ET PERFORMANCE ECONOMIQUE LE CAS D'UNE ENTREPRISE SOCIALE POUR L'HABITAT. Cedex p 231..
- 43- Frederick William C. (1978), "From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society", Working Paper, Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- 44- Freeman, R. E. (1984), Strategic management: A stakeholder Approach, Pitman-Ballinger.
- 45- FLOCH JM. (2002), Sémiotique, marketing et communication. Sous les signes les stratégies, PUF, Paris.
- 46- Jean-Marie PERETTI , Soufyane FRIMOUSSE, Audit social, apprentissage stratégique des pratiques de GRH et responsabilité sociale : Vers une convergence euro-méditerranéenne ? p 11.
- 47- J. Ernult<sup>1</sup> et A. Ashta , Cahiers du CEREN 21 (2007), Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives ; p 14. .
- 48- joël Ernult, Arvind Ashta / Cahiers du CEREN 21(2007) p 36.
- 49- JOLY C. (2006), L'entreprise Responsable : sociale, éthique, « verte »...et bénéficiaire ? Editions du Félin Kiron, Paris.
- 50- Jonas Hans (1995), Le principe de responsabilité, Éditions du Cerf, Paris.
- 51- Igalens, J. & Joras, M. 2002. La responsabilité sociale de l'entreprise. Paris : Editions d'Organisation.
- 52- Gond Jean-Pascal et Mullenbach Astrid (2003), "Les fondements théoriques de la responsa-bilité sociétale de l'entreprise", 1er Congrès de l'ADERSE : L'enseignement et la recherche sur la RSE : Actualité, enjeux & perspectives, ESA Paris XII, 12 juin.
- 53- Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable 2, 5-19.39
- 54- Khaled TAHARI , La responsabilité sociale de l'entreprise en économie de transition., Maître de conférences université d'Oran-Algérie p 11.
- 55- Latouche Serge (2001), La Dérision de la raison économique, Albin Michel, Paris.
- 56- Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM(2001) 366 final, 18 juillet 2001page 11.
- 57- Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM(2001) 366 final, 18 juillet 2001.p 13.
- 58- L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, dans « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007. p 17.
- 59- LA BROISSE P., LAMARCHE T. (2006), Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ? Edition Septentrion, Paris.
- 60- Manne Henry et Wallich H. C. (1972), The modern corporation and social responsibility, American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington DC.
- 61- McDonough, William et Braungart, Michael (2002), "Design for the Triple Top Line: New Tools for Sustainable Commerce", Corporate Environmental Strategy, Vol. 9, n° 3, p251.
- 62- McGuire Joseph W. (1963), Business and Society, McGraw-Hill, New York.
- 63- Olfà ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009) , Responsabilité Sociétale des Entreprises et Performance Financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées , op cit p 45.

- 64- Olfa ZERIBI – BENSLIMANE, Ezzeddine BOUSSOURA, (2009), Responsabilité Sociétale des Entreprises et Performance Financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées, Unité de Recherche et d'Etudes en Management des Organisations (UREMO) Institut des Hautes Etudes Commerciales à Carthage (IHEC) Tunisie p 31. .
- 65- Preston L. E. et Post J. E. (1975), Private Management and Public Policy, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall.
- 66- Purcell, Theodore V., Albright, Lewis E., Grant, Donald L., Lockwood, Howard C., Schein, Virginia E., and Frank Friedlander (1974), "What are the Social Responsibilities for Psychologists in Industry ? A Symposium.", Personnel Psychology, vol. 27, no. 3, pp. 435-453.
- 67- Persais, E. 2004. Les rapports sociétaux : enjeux et limites. Revue Française de Gestion, 152 : 167-197.
- 68- Reynaud Emmanuelle (2004), "Le développement durable", Revue française de gestion, septembre-octobre.
- 69- Salmon A. (2002), Étique et ordre économique. Une entreprise de séduction, CNRS Sociologie, Paris, Éditions du CNRS.
- 70- Salmon A. (2002), Étique et ordre économique. Une entreprise de séduction, CNRS Sociologie, Paris, Éditions du CNRS.p 12.
- 71- Scouarnec, A., Yanat, Z. (2002). « Réflexion sur le devenir du DRH dans un contexte maghrébin », 2 ième Université de printemps de l'IAS, Audit Social et progrès du management, Marrakech, mai. p 43.
- 72- Sheppeck, M.A., Militello, J. (2000). « Strategic HR Configurations and Organizational Performance », Human Resource Management, Vol.39, n° 1. p 11.
- 73- Starik Mark (1993), "Is the Environment an Organizational Stakeholder ? Naturally !", International Association for Business and Society (IABS) Proceedings, pp. 466-471.
- 74- Sethi S. P. (1979), "A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns", Academy of Management Review, pp. 63-74.
- 75- Steiner G. A. (1975), Business and Society (2ème éd.), New York, Random House.
- 76- Suchman M. C. (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", Academy of Management Review, vol. 20, n° 3, pp. 571-610.
- 77- SMOUTS M.C (2005), Le développement durable : les termes du débats, Edition Armand Colin, Paris.
- 78- Wilson Ian (1975), "What a Company is Doing about Today's Demands on Business" in Steiner G. A. (éd.), Changing Business-Society Interrelationships, Los Angeles, Graduate School of Management, UCLA.

## **2- Revues et encyclopédies:**

- 79- Boutaud A. (2001), "Écologie et développement durable, petite histoire d'un combat sémantique", Tribune libre des amis du monde diplomatique, <http://www.amis.monde-diplomatique.fr>.
- 80- A- Ferrani chef de bureau ministère de l »environnement et aménagement de territoire .Document administratif.2008.
- 81- Besse, G. & Dufourcq, E. 2004. Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises. Rapport Inspection générale des affaires sociales / DARES, mars.
- 82- Béji-Bêcheure A., et Bensebaa F., « Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité », Gestion 2000, vol. 23, n°1, p. 93-110, janvier-février 2006.

- 83- Berger – Douce S., «Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME. Premiers résultats d'une étude française », Revue Management et Avenir, n° , p. 9 – 29 2008.
- 84- Bong V., «Engagement social et visions partenariales de la moyenne entreprise», Revue Management et Avenir, n°11, p. 203-214, 2006.
- 85- Bourguignon A., « Définir la performance : une simple question de vocabulaire », Revue Française de Comptabilité, n°269, p. 60-65 juillet-août 1995.
- 86- Bueno Merino P., et Grandval S., « Les enjeux de la responsabilité sociale dans les grands groupes : le cas des microcoopérations conclues avec les PME exportatrices », Revue Gestion 2000, n°6 p. 107-121 novembre – décembre 2007.
- 87- Bulletin des Energies Renouvelables Semestriel N°11 Juin 2007 R , Energies Renouvelables Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique , ( 2007) Publication du Centre de Développement des Energies Renouvelables EISSN/ISSN 1112-3850 Dépôt légal 2062-2002 • p 153.
- 88- Dontenwill Emmanuelle (2005), "Comment la théorie des parties prenantes peut-elle per-mettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ?", La Revue des Sciences de Gestion, n° 211-212 – RSE, janvier-avril, pp. 85-96.
- 89- Joël Ernult, Arvind Ashta / Cahiers du CEREN 21(2007) pages 4-31.  
ISSN 1768-3394 28/100.
- 90- Direction générale de l'emploi et des affaires sociales Unité EMPL/D.1 Manuscrit terminé en juillet 2001p 21.
- 91- Jean-Pierre SEGAL, (et al.), La responsabilité sociale des entreprises et les conditions de travail, Dublin, Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, 2003, p. 3, disponible in [http://uet.org/publications/rapport\\_uet\\_dublin.pdf](http://uet.org/publications/rapport_uet_dublin.pdf).
- 92- Delachaux & Niestlé. Bakhtine, M. 1984. Esthétique de la création verbale, trad. Fr., Paris : Gallimard (1re éd.1979).
- 93- Daudé B., et Noël C., « La responsabilité de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité », Revue Management et Avenir, n°10, p. 39-56, 2007.
- 94- Dejean F., et Gond J-P.,. « La responsabilité sociale des entreprises : enjeux stratégique et méthodologique de recherche », Finance Contrôle Stratégie, vol. 7, p. 5-32, 2004.
- 95- Freeman R. Edward et Liedtka, Jeanne (1991), "Corporate social responsibility: A critical approach", Business Horizons, vol. 34, n° 4, pp. 92-98.
- 96- Joël Ernult, Arvind Ashta / Cahiers du CEREN 21(2007) pages 4-31
- 97- ISSN 1768-3394 29/100 Lauriol Jacques, (2004), "Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine", Revue française de gestion, n° 152, septembre-octobre.
- 98- Igalens, J. 2004. Comment évaluer les rapports de développement durable ? Revue Française de Gestion, 30 : 151-166.
- 99- Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable 2, 5-19.
- 100- Gendron Corinne (2000), "Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale", Cahier du CRISES, n° 0004, Collection "Working Papers".
- 101- Gond Jean-Pascal (2001), "L'éthique est-elle profitable ?", Revue française de gestion, n° 136 , novembredécembre, pp.77-85.
- 102- Dupuis J-C., « La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau », Revue Française de Gestion, n° 180, p. 159-175 janvier-février 2008.

- 103- Dupuis J-C., Haned N., et Le Bas C., « Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale », Revue Internationale PME, vol. 20, n° 3-4 2007.
- 104- Daudé B., et Noël C., « La responsabilité de l'entreprise analysée selon le paradigme de la complexité », Revue Management et Avenir, n°10, p. 39-56, 2007.
- 105- Gond J-P., et Mercier S., « La théorie des parties prenantes », Encyclopédie des ressources humaines, p.917-925, 2006.
- 106- Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable 2, 5-19.
- 107- Novéthic. 2003. Analyse du reporting social et environnement du CAC 40, la Lettre de l'économie responsable, 13. O'Donovan, G. 2002. Environmental disclosures in the annual report: extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. Accounting Auditing & Accountability Journal, 15 (3): 344-371.
- 108- ONU. 1987. Rapport Brundtland. Commission des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement <<http://www.agora21.org/dd/rapport-brundtland.html>> (accédé le 12/12/2004)
- 109- Pérez Roland (2005), "Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise", La Revue des Sciences de Gestion, n°211-212 – RSE, janvier-avril, pp. 29-46.
- 110- Roy J.-L. et J.-M. Peretti J.-M. (1977), "Faut-il des sociétés à responsabilité illimitée ?", Revue française de gestion, n° 12-13, novembre-décembre.
- 111- Sandrine Rousseau , Nicolas Postel , ( 2010 ) , RSE et éthique d'entreprise : Revue M@n@gement , Université des Sciences et Technologies de Lille Cedex . p 45.
- 112- Gendron C., Lapointe A. & Turcotte M.-F. 2004. Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. Relations industrielles, 59 (1) : 73-100.halshs-00292268, version 1 - 30 Jun 2008.
- 113- Garric, Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable 2, 5-19.38.
- 114- WOLFF D. (2004) « le concept du développement durable », la revue des sciences de gestion, n°207.

### **3- Reviews, Reports and others:**

- 115- Academy of Management Journal, Mars, vol. 27, no. 1, pp. 42-56.  
Commission européenne (2001), Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Livre vert de l'Union européenne, Bruxelles, juillet.
- 116- Adams, C. A., Hill, W.-Y. & Roberts, C.B. 1998. Corporate social reporting practices in Western Europe: Legitimizing corporate behaviour? British Accounting Review, 30 (1): 1-21.
- 117- Avlonas NIKOS, «The Origins of Social Responsibility in Ancient Greece», 2004, p. 6, disponible sur le site <http://www.cse-net.org> .
- 118- BANSAL P. (2002) "The Corporate Challenges of Sustainable Development", Academy of Management Executive, vol. 16, n° 2.
- 119- BANSAL P. (2002) "The Corporate Challenges of Sustainable Development", Academy of Management Executive, vol. 16, n° 2.



- 120- Carroll, Archie B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, pp. 497-505.
- 121- Clark, C. 2000. Differences between public relations and corporate social responsibility: an analysis. *Public Relations Review*, 26 (3): 363-380.
- 122- Davis Keith (1973). "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities." *Academy of Management Journal* 16, no. 2: 312-322.
- 123- Dennis, Lloyd B. (1981) "The 'Promises, Promises' Era is Turning." *Public Relations Quarterly* 26, no. 4: 13.
- 124- DesJardins, Joe (1998), "Corporate Environmental Responsibility." *Journal of Business Ethics* 17, no. 8, pp.825-838.
- 125- Donaldson T. et Preston L. E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, vol. 20 n° 1, pp. 65-91.
- 126- Drucker Peter F. (1984), "The New Meaning of Corporate Social Responsibility." *California Management Review*, vol. 26, no. 2.
- 127- Freeman R. Edward et Reed David L. (1983), "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance". *California Management Review*, Printemps, vol. 25 n° 3, pp.88-106.
- 128- Friedman A. L. et Miles S. (2002), "Developing Stakeholders Theory", *Journal of Management Studies*, vol. 39, n°1, pp. 1-21.
- 129- Friedman Milton (1962), *Capitalism and Freedom*, The University Press, Chicago.
- 130- Friedman Milton (1970), "The social Responsibility of Business is to increase its profits", *New York Time Magazine*, pp. 122-124.
- 131- FREEMAN R.E. (1999), « Response: Divergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, p.233-236.
- 132- Jensen Michael C. (1980), "Organization Theory and Methodology", *The Accounting Review*, vol. 63, n° 2, avril, pp. 319-330.
- 133- Jensen Michael C. (1983), "Value maximisation, stakeholder theory and the corporate objective function", *Business Ethics Quaterly*, vol. 12, n°1, janvier.
- 134- Jensen Michael C. et Meckling William H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, octobre.
- 135- Jones T. M. (1980), "Corporate Social Responsibility Revisited", *California Management Review*, vol. 22, n° 3, pp. 59-67.
- 136- Hooghiemstra, R. 2000. Corporate communication and impression management – new perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27 (1/2): 55-69.
- 137- GRI, Global Reporting Initiative, *Sustainability Reporting Guidelines*, 2002, [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) Hay, R. D., Gray, E. R. et Gates, J. E. (1976), *Business and Society*, Southwestern Publishing.
- 138- Guthrie, J. & Parker, L. 1989. Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory. *Accounting & Business Research*, 19 (76): 343-352.
- 139- Hillman A. J. et Keim, G. D. (2001), "Shareholder value, stakeholder management et social issues: what's the bottom line", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 125-139.
- 140- Levitt Theodore (1958), "The dangers of Social Responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 56, n° 3, juin, pp. 392-415.
- 141- Martinet Alain Charles et Reynaud Emmanuelle (2001), "Shareholders, stakeholders et stratégie", *Revue française de gestion*, n° 136, novembre-décembre.

- 142- McAdam Terry W. (1973), "How to Put Corporate Responsibility into Practice", Business and Society Review, vol. 6, pp. 8-16.
- 143- Mitchell R. K., Agle B. R. et Wood D. J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: defining the principles of who and what really counts", Academy of Management Review, vol. 22 n° 4, pp. 853-886.
- 144- Preston L. E. et Post J. E. (1981), "Private Management and Public Policy", California Management Review, vol. 23, n° 3, pp. 56-62.
- 145- Pfeffer, J. 1981. Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms. In L. L. Cummings B. M. Staw (Eds.). Research in Organizational Behavior: an annual series of analytical essays and critical reviews: 1-52.
- 146- Suchman M. C. (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", Academy of Management Review, vol. 20, n° 3, p. 571-.
- 147- Suchman, M. 1995. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. Academy of Management Review, 20 (3): 571-610.
- 148- Wartick, Steven L. and Philip L. Cochran. (1985), "The Evolution of the Corporate Social Performance Model." Academy of Management Review 10, no. 4: 758-769.
- 149- Wood Donna J. (1991), "Corporate Social Performance Revisited", Academy of Management Review, vol. 16 n° 4, pp. 691-718.

### **Rapports annuels et autres :**

- 1- Rapport annuel de Sonatrach de 2002 à 2011 .
- 2- Rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, Our Common Future, 1987 – dit « Rapport Brundtland »
- 3- Rapport national de mise en oeuvre de l'Agenda 21 en Algérie (MAE, décembre 2002.
- 4- Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.
- 5- Rapport national de l'Algérie sur la mise en oeuvre de la Convention de Lutte Contre la Désertification, Septembre 2004.
- 6- Bulletin des Energies Renouvelables Semestriel N°11 Juin 2007 R , Energies Renouvelables Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique , ( 2007) Publication du Centre de Développement des Energies Renouvelables EISSN/ISSN 1112-3850 Dépôt légal 2062-2002 • p 153.

### **Les Sites internet (principaux) :**

- 1- [www.mate.gov.dz](http://www.mate.gov.dz)
- 2- [www.sonatrach-dz](http://www.sonatrach-dz)
- 3- [www.nouara-algerie.com](http://www.nouara-algerie.com) , [www.seminar.hec.ulg.ac.be/docs](http://www.seminar.hec.ulg.ac.be/docs) : Jean-Pascal Gond : Les fondements théoriques de la responsabilité Sociale des Entreprises.
- 4- [www.seminar.hec.ulg.ac.be/docs](http://www.seminar.hec.ulg.ac.be/docs) : Jean-Pascal Gond : Les fondements théoriques de la responsabilité Sociale des Entreprises.
- 5- [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr) : étude Novethic sur l'impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises.
- 6- [www.sonatrach-dz.com](http://www.sonatrach-dz.com) Revue interne de la SONATRACH (2004).[http://www.orse.org/fr/home/download/Etude\\_ORSE\\_Performance\\_2003.pdf](http://www.orse.org/fr/home/download/Etude_ORSE_Performance_2003.pdf) .

# **Les annexes**

## Les annexes de l'étude :

**Sommaire de questionnaire : cadres( administrateurs et professionnels) .**

**Nombre de question 30 .**

- Dans le cadre d'une étude académique universitaire ; Nous recueillons dans cette enquête votre point de vue sur le thème de la responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et vos témoignages sur sa mise en œuvre dans votre entreprise. Répondez s'il vous plait au question proposées avec un degré de précision ( les réponses sont volontaires avec la possibilité de neutralité en cochant à la réponse qui convienne ) .

### **Informations générales :**

**Nom de l'entreprise :** .....

**La fonction :**

**Directeur .**

**Responsable d'équipe .**

**Administrateur.**

**Ingénieur .**

**Technicien.**

**Le sexe :**

**Masculin .**

**Féminin .**

**L'age :**

**25-30 ans**

**31-45 ans**

**plus de 45 ans .**

□ **L'ancienneté .**

□ **inférieure de 5 ans**

□ **5-10 ans**

□ **10-15 ans**

□ **Plus de 15 ans**

## Le questionnaire :

Les choix de réponse Echelle de likert	Ab non d'ac cor d	No n d'a cco rd	Neu tre	D'a cco rd	Abs d'a cco rd
<b>Les Clients</b>					
• L'entreprise cherche toujours à obtenir et suivre les processus de normalisation (ISO 9000, 14001, ...)					
• L'entreprise introduit dans le cahier des charges de conception d'un nouveau produit des critères environnementaux ou sociaux (au-delà des minima légaux).					
• L'entreprise contrôle toujours la nocivité des produits utilisés.					
• L'entreprise informe ses clients sur l'origine sociale ou environnementale des produits qu'elle distribue.					
<b>La communauté locale et la société civile .</b>					
• L'entreprise avait Soutenu des associations/projets de solidarité (aide au fonctionnement d'association, et/ou soutien aux missions opérationnelles) .					
• L'entreprise cherche toujours à développer l'employabilité locale (en embauchant localement, en favorisant l'évolution professionnelle du personnel local...).					
• L'entreprise avait soutenu des clubs ou des évènements sportifs .					
• L'entreprise avait des liens avec les collèges, lycées, écoles supérieures ou universités locales pour le développement de l'enseignement (forums, stages, taxe d'apprentissage nominative, interventions dans des cours...) .					
<b>Les employés</b>					
• Je travail dans un milieu sanitaire et bien sécurisé.					
• l'entreprise propose- des services de proximité pour les salariés (crèche d'entreprise, blanchisserie, conciergerie...)					
• Je bénéficie toujours des formations et entretiens de maîtrise et perfectionnement.					
• L'entreprise a engagé des dépenses en matière de santé, d'hygiène et de sécurité au-delà des obligations légales .					
<b>Flexibilité organisationnel et adaptation au changement.</b>					

• L'entreprise avait un changement de leur plan organisationnel depuis quelque année.					
• L'entreprise actualise toujours la fonction recherche et développement.					
• L'entreprise suit toujours le changement des lois et réglementations dans leur lieu d'implantation.					
• L'entreprise suit toujours le changement climatiques et leur impact sur leur activité .					

### **Les Fournisseurs**

• L'entreprise intègre des éléments sociaux et/ou environnementaux dans les critères de sélection des fournisseurs .					
• L'entreprise a une charte des Achats (ou autre document formalisé) qui prend en compte ces critères environnementaux et sociaux .					
• L'entreprise avait mis en place une procédure pour contrôler le respect de ces normes .					
• L'entreprise respect toujours les conditions de leur convention avec ses fournisseurs .					

### **l'environnement**

• L'entreprise mesure toujours l'impact environnemental de leurs activités économiques (impact sur le paysage, le voisinage...) .					
• L'entreprise a mis en place des programmes destinés à réduire la consommation d'énergie .					
• L'entreprise respecte les normes environnementales nationales et/ou Internationales.					
• L'entreprise a mené une réflexion sur l'impact et l'influence de l'environnement sur son activité et son évolution (coût du pétrole, des matières premières, coûts du déchet, réchauffement de la lanète...) .					

### **La performance globale de l'entreprise.**

• L'entreprise respect toujours la réglementation de développement durable.					
• L'entreprise cherche toujours de préserver la nature, l'énergie et toutes les ressources naturelles.					

<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise assure le respect de leur convention avec fournisseurs basé sur des critères sociaux et environnementaux.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise a des relations solides avec les associations et la société civile.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise garantie toujours la sécurité de leurs produits et le respect de leur clients.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise maîtrise bien les pratiques de développements des compétences de leurs salariés et la gestion de leurs carrières professionnelles.</li> </ul>					

**Merci de votre collaboration.**

---

<sup>341</sup> Une échelle de Likert (du nom du psychologue [américain Rensis Likert](#)) est une [échelle de jugement](#) répandue dans les questionnaires [psychométriques](#) par laquelle la personne interrogée exprime son degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis d'une affirmation (l'énoncé). L'échelle contient en général cinq ou sept [choix de réponse](#) qui permettent de nuancer le degré d'accord. Le texte des étiquettes est variable, par exemple :

1. Pas du tout d'accord
2. Pas d'accord
3. Ni en désaccord ni d'accord
4. D'accord
5. Tout à fait d'accord

Pour les échelles impaires, le niveau central permet de n'exprimer aucun avis, tandis que les échelles paires (par exemple à quatre modalités) sont dites « à choix forcé ». À chaque réponse il est possible d'attribuer une note (positive ou négative) qui permet un traitement quantitatif des données, pour calculer par exemple la moyenne (et l'écart-type) des réponses données par l'échantillon interrogé.

L'échelle de Likert est beaucoup utilisée en [psychologie sociale](#) et [clinique](#), [sciences de gestion](#) (notamment en [marketing](#)), [sondages](#), etc.



# L'analyse des résultats avec le programme de science sociale - spss20-.

## Annexe 1 : Test de reliabilité et fiabilité .

RELIABILITY

/VARIABLES = a1a2a3a4b1b2b3b4c1c2c3c4d1d2d3d4e1e2e3e4f1f2f3f4y1y2y3y4y5y6.

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	10	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	10	100,0

b. suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure .

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,785	30

Statistiques de totales des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de cronbach en cas de suppression de l'élément
a 1	87,50	178,278	-,184	,800
a 2	88,10	168,322	,226	,782
a 3	87,50	168,500	,125	,787
a4	85,90	176,767	-,230	,792
b1	87,50	177,833	-,189	,797
b2	87,10	144,989	,664	,755
b3	88,10	163,878	,290	,779
b4	86,60	143,822	,786	,749
c1	86,90	164,767	,253	,781
c2	87,80	165,067	,371	,777
c3	87,20	155,289	,512	,768
c4	88,10	163,878	,290	,779
d1	87,90	171,433	,043	,789
d2	87,20	166,178	,247	,781
d3	87,30	148,233	,764	,754
d4	87,50	146,056	,782	,752
e1	87,30	151,122	,665	,760
e2	88,10	158,544	,531	,769
e3	86,50	145,611	,747	,752
e4	86,90	184,989	-,370	,810
f1	87,90	173,211	-,025	,793
f2	87,70	153,122	,675	,761
f3	86,50	165,611	,330	,778
f4	88,70	159,789	,642	,768
y1	87,60	163,378	,259	,781

y2	87,50	156,500	,656	,765
y3	87,00	174,222	-,065	,799
y4	87,80	188,178	-,437	,815
y5	86,10	153,878	,716	,761
y6	87,80	177,511	-,157	,800

## RELIABILITY

/ VARIABLES= a1a2a3a4b1b2b3b4c1c2c3c4d1d2d3d4e1e2e3e4f1f2f3f4y1y2y3y4y5y6

/ SCALE (ALL VARIABLES) ALL

/ SUMMARY=TOTAL

## Fiabilité

### Recapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observation Valide	10	100,0
exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	10	100,0

b. suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Partie1	Valeur	,617
	Nombre d'éléments	15 <sup>a</sup>
Alpha de cronbach	Valeur	,657
	Nombre d'éléments	15 <sup>a</sup>
Nombre total d'éléments		30
Corrélation entre les sous-échelles		,721
	Coefficient de Spearman- Longueur égale	,848
Brown		,848
	Longueur inégale	,848
Coefficient de Guttman split- half		,848

a. Les éléments sont : a1a3b1b3c1c3d1d3e1e3f1f3y1y3y5.

b. Les éléments sont : a2a4b2b4c2c4d2d4e2e4f2f4y2y4y6.

# Corrélations

## Corrélations

VARIABLES =av\_a av\_b av\_c av\_d av\_e av\_f av\_y\_ av\_total

/ PRINT= TWOTAIL NOSIG

MISSING=PAIRWISE.

### Corrélations

	av_a	av_b	av_c	av_d	av_e	av_f	av_y	av_total
<b>Corrélation de pearson</b>	1	,313	-,167	,180	,334	,336	-,601	,235
<b>av_a</b>		,379	,645	,619	,346	,342	,066	,514
<b>Sig.(bêlatérale)</b>								
<b>N</b>	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Corrélation de pearson</b>	,313	1	,678*	,669*	,899**	,601	,052	,878**
<b>av_b</b>			,031	,034	,000	,066	,0886	,001
<b>Sig.(bêlatérale)</b>								
<b>N</b>	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Corrélation de pearson</b>	-,167	,678*	1	,673*	,606	,544	,492	,809**
<b>av_c</b>				,033	,063	,104	,148	,005
<b>Sig.(bêlatérale)</b>								
<b>N</b>	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Corrélation de pearson</b>	,180	,669*	,673	1	,768**	,533	,291	,861**
<b>av_d</b>					,009	,113	,414	,001
<b>Sig.(bêlatérale)</b>								
<b>N</b>	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Corrélation de pearson</b>	,334	,899**	,606	,768**	1	,710*	,152	,924**
<b>av_e</b>						,021	,676	,000
<b>Sig.(bêlatérale)</b>								
<b>N</b>	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Corrélation de pearson</b>	,336	,601	,544	,533	,710*	1	,180	,782**
<b>av_f</b>							,619	,008
<b>Sig.(bêlatérale)</b>								
<b>N</b>	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Corrélation de Pearson</b>	-,601	,052	,492	,291	,152	,180	1	,345
<b>av_y</b>								,328
<b>Sig.(bêlatérale)</b>								
<b>N</b>	10	10	10	10	10	10	10	10
<b>Corrélation de Pearson</b>	,235	,878**	,809**	,861**	,924**	,782**	,345	1
<b>av_total</b>								
<b>Sig.(bêlatérale)</b>								
<b>N</b>	10	10	10	10	10	10	10	10

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral) .

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral) .

```

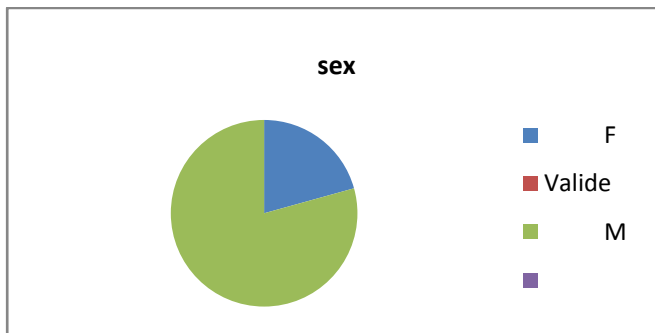
COMPUTE av_a= ( a1+ a2+ a3+ a4 ) / 4.
EXECUTE.
COMPUTE av_b= ( b1+ b2+ b3+ b4 ) / 4.
EXECUTE.
COMPUTE av_c= ( c1+ c2+ c3+ c4 ) / 4.
EXECUTE.
COMPUTE av_d= ( d1+ d2+ d3+ d4 ) / 4.
EXECUTE.
COMPUTE av_e= ( e1+ e2+ e3+ e4 ) / 4.
EXECUTE.
COMPUTE av_f= ( f1+ f2+ f3+ f4 ) / 4.
EXECUTE.
COMPUTE av_y= ( y1+ y2+ y3+ y4+ y5+ y6 ) / 6.
EXECUTE.
COMPUTE av_RSE= ( av_a+ av_b+ av_c+ av_d +av_e +av_f ) / 6.
EXECUTE.
COMPUTE av_totale = ( av_a+ av_b+ av_c+ av_d +av_e +av_f +av-y ) /
7.
EXECUTE.

```

## Annexe2 : Analyse des facteurs démographiques de l'échantillon .

Effectifs:

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide F	60	20,7	20,7	20,7
M	230	79,3	79,3	100,0
Totale	290	100,0	100,0	

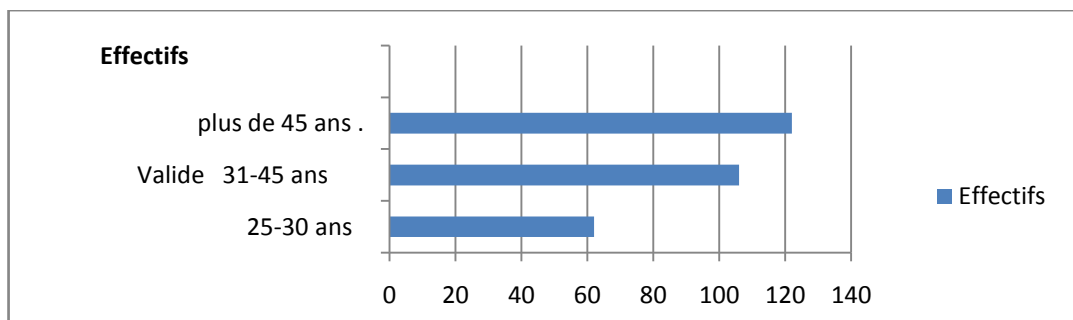


Statistiques

age

N	Valide	290
	Manquante	0

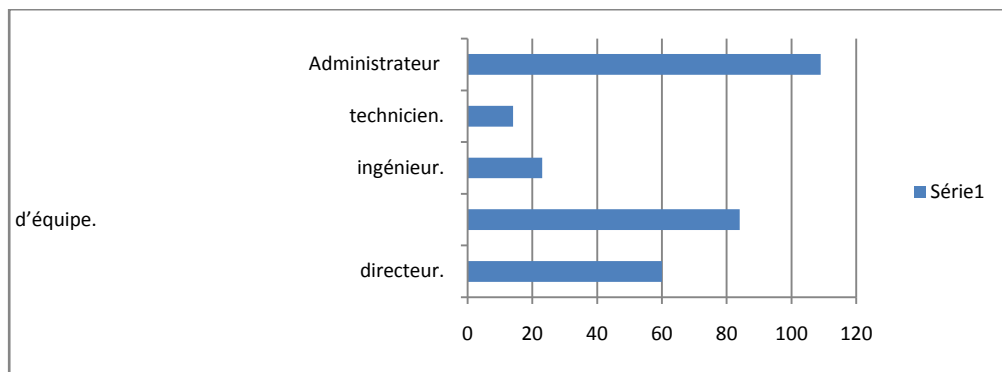
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 25-30 ans	62	21,3	21,3	21,3
31-45 ans	106	36,6	36,6	57,9
plus de 45 ans .	122	42,1	42,1	100,0



## Statistiques

### Fonction

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	directeur.	60	20,7	20,7	20,7
	responsable d'équipe.	84	28,9	28,9	49,6
	administrateur.	109	37,7	37,7	87,3
	ingénieur.	23	7,9	7,9	95,2
	technicien.	14	4,8	4,8	100,0



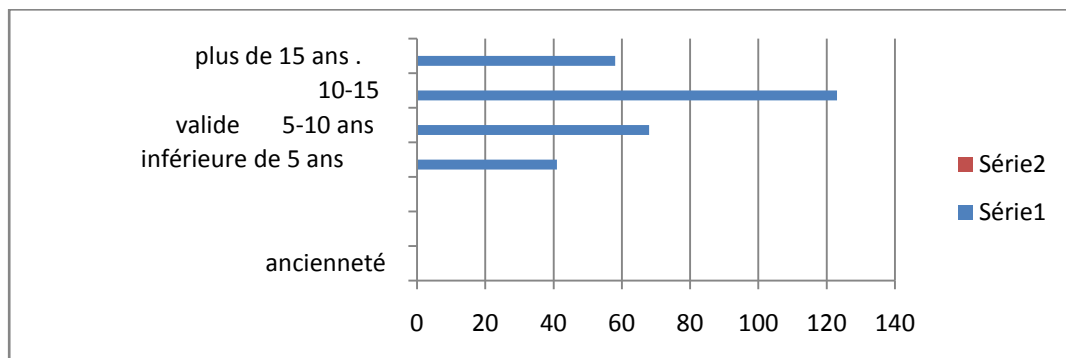
### statistiques

#### Ancienneté

N	Valide	290
	Manquante	0

#### ancienneté

ancienneté		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ans valide	inférieure de 5	41	14,2	14,2	14,2
	5-10 ans	68	23,4	23,4	37,6
	10-15	123	42,4	42,4	80
	plus de 15 ans .	58	20	20	100,0



## Annexe 3 : Analyse des réponses des membres de l'échantillon

Tableau de fréquences :

a1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ab non d'accord	10	3,1	3,1	3,1
non d'accord	21	6,9	6,9	10,0
neutre	25	9,0	9,0	19,0
d'accord	83	29,0	29,0	47,9
ab d'accord	151	52,1	52,1	100,0
total	290	100,0	100,0	

a2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ab non d'accord	15	4,5	4,5	4,5
non d'accord	30	9,7	9,7	14,1
neutre	61	20,0	20,0	34,1
d'accord	56	18,6	18,6	52,8
ab d'accord	137	47,2	47,2	100,0
total	290	100,0	100,0	

a3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ab non d'accord	12	5,9	5,9	5,9
non d'accord	81	29,0	29,0	34,8
neutre	42	12,8	12,8	47,6
d'accord	51	16,9	16,9	64,5
ab d'accord	103	35,5	35,5	100,0
total	290	100,0	100,0	

a4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ab non d'accord	16	5,5	5,5	5,5
non d'accord	43	14,8	14,8	20,3
neutre	38	13,1	13,1	33,4
d'accord	74	25,5	25,5	59,0
ab d'accord	119	41,0	41,0	100,0
total	290	100,0	100,0	

b1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ab non d'accord	10	2,4	2,4	2,4
non d'accord	20	7,9	7,9	10,3
neutre	37	12,8	12,8	23,1
d'accord	44	15,2	15,2	38,3
ab d'accord	179	61,7	61,7	100,0
total	290	100,0	100,0	

b2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ab non d'accord	15	4,1	4,1	4,1
non d'accord	41	14,8	14,8	19,0
neutre	43	15,9	15,9	34,8
d'accord	51	15,2	15,2	50,0
ab d'accord	139	100,0	100,0	100,0
total	290			

b3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ab non d'accord	31	10,0	10,0	10,0
non d'accord	76	26,9	26,9	36,9
neutre	43	15,9	15,9	52,8
d'accord	57	18,6	18,6	71,4
ab d'accord	83	26,6	26,6	100,0
total	290	100,0	100,0	

b4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ab non d'accord	5	1,0	1,0	1,0
non d'accord	15	4,5	4,5	5,5
neutre	25	8,3	8,3	13,8
d'accord	73	25,9	25,9	39,7
ab d'accord	175	60,3	60,3	100,0
total	290	100,0	100,0	

c1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ab non d'accord	18	4,1	4,1	4,1
non d'accord	22	9,7	9,7	13,8
neutre	35	13,21	13,21	26,9
d'accord	27	8,3	8,3	35,2
ab d'accord	188	64,8	64,8	100,0
total	290	100,0	100,0	

c2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ab non d'accord	6	2,4	2,4	2,4
non d'accord	30	10,0	10,0	12,4
neutre	50	14,5	14,5	26,9
d'accord	42	17,2	17,2	44,1
ab d'accord	162	55,9	55,9	100,0
total	290	100,0	100,0	



c3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>ab non d'accord</b>	6	2,1	2,1	2,1
<b>non d'accord</b>	19	6,6	6,6	8,6
<b>neutre</b>	21	7,2	7,2	15,9
<b>d'accord</b>	70	24,1	24,1	40,0
<b>ab d'accord</b>	174	60,0	60,0	100,0
<b>total</b>	290	100,0	100,0	

c4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>ab non d'accord</b>	6	1,7	1,7	1,7
<b>non d'accord</b>	24	8,6	8,6	10,3
<b>neutre</b>	42	15,5	15,5	25,9
<b>d'accord</b>	75	24,8	24,8	50,7
<b>ab d'accord</b>	143	49,3	49,3	100,0
<b>total</b>	290	100,0	100,0	

d1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>ab non d'accord</b>	41	13,4	13,4	13,4
<b>non d'accord</b>	88	31,4	31,4	44,8
<b>neutre</b>	45	13,8	13,8	58,6
<b>d'accord</b>	60	22,4	22,4	81,0
<b>ab d'accord</b>	55	19,0	19,0	100,0
<b>total</b>	290	100,0	100,0	

d2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>ab non d'accord</b>	17	5,9	5,9	5,9
<b>non d'accord</b>	30	11,0	11,0	16,9
<b>neutre</b>	59	19,7	19,7	36,6
<b>d'accord</b>	65	21,4	21,4	57,9
<b>ab d'accord</b>	125	42,1	42,1	100,0
<b>total</b>	290	100,0	100,0	

d3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>ab non d'accord</b>	4	,7	,7	,7
<b>non d'accord</b>	8	2,4	2,4	3,1
<b>neutre</b>	18	6,9	6,9	10,0
<b>d'accord</b>	88	31,4	31,4	41,4
<b>ab d'accord</b>	172	58,6	58,6	100,0

<b>total</b>	290	100,0	100,0	
--------------	-----	-------	-------	--

d4

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>ab non d'accord</b>	08	3,4	3,4	3,4
<b>non d'accord</b>	15	7,2	7,2	10,7
<b>neutre</b>	65	17,6	17,6	28,3
<b>d'accord</b>	74	24,5	24,5	52,8
<b>ab d'accord</b>	123	47,2	47,2	100,0
<b>total</b>	290	100,0	100,0	

e1

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>ab non d'accord</b>	12	2,4	2,4	2,4
<b>non d'accord</b>	18	6,9	6,9	9,3
<b>neutre</b>	23	8,6	8,6	17,9
<b>d'accord</b>	58	22,4	22,4	40,3
<b>ab d'accord</b>	179	59,7	59,7	100,0
<b>total</b>	290	100,0	100,0	

e2

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>ab non d'accord</b>	12	4,8	4,8	4,8
<b>non d'accord</b>	52	19,0	19,0	23,8
<b>neutre</b>	36	11,4	11,4	35,2
<b>d'accord</b>	55	17,9	17,9	53,1
<b>ab d'accord</b>	135	46,9	46,9	100,0
<b>total</b>	290	100,0	100,0	

e3

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>ab non d'accord</b>	13	3,8	3,8	3,8
<b>non d'accord</b>	50	16,6	16,6	20,3
<b>neutre</b>	32	11,7	11,7	32,1
<b>d'accord</b>	69	24,8	24,8	56,9
<b>ab d'accord</b>	126	43,1	43,1	100,0
<b>total</b>	290	100,0	100,0	

e4

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>ab non d'accord</b>	14	3,8	3,8	3,8
<b>non d'accord</b>	42	15,5	15,5	19,3
<b>neutre</b>	37	13,1	13,1	32,4
<b>d'accord</b>	52	20,0	20,0	52,4
<b>ab d'accord</b>	145	47,6	47,6	100,0
<b>total</b>	290	100,0	100,0	

f1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>ab non d'acord</b>	19	5,9	5,9	5,9
<b>non d'acord</b>	30	11,0	11,0	16,9
<b>neutre</b>	50	18,6	18,6	35,5
<b>dacord</b>	69	22,1	22,1	57,6
<b>ab d'acord</b>	122	42,4	42,4	100,0
<b>total</b>	290	100,0	100,0	

f2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>ab non d'acord</b>	4	2,8	2,8	2,8
<b>non d'acord</b>	56	20,7	20,7	23,4
<b>neutre</b>	35	12,8	12,8	36,2
<b>dacord</b>	65	23,8	23,8	60,0
<b>ab d'acord</b>	130	40,0	40,0	100,0
<b>total</b>	290	100,0	100,0	

f3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>ab non d'acord</b>	15	3,8	3,8	3,8
<b>non d'acord</b>	30	10,7	10,7	14,5
<b>neutre</b>	55	22,1	22,1	36,6
<b>dacord</b>	56	17,2	17,2	53,8
<b>ab d'acord</b>	134	46,2	46,2	100,0
<b>total</b>	290	100,0	100,0	

f4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>ab non d'acord</b>	15	5,9	5,9	5,9
<b>non d'acord</b>	79	27,9	27,9	33,8
<b>neutre</b>	36	13,8	13,8	47,6
<b>dacord</b>	56	18,3	18,3	65,9
<b>ab d'acord</b>	104	34,1	34,1	100,0
<b>total</b>	290	100,0	100,0	

y1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>ab non d'acord</b>	14	3,8	3,8	3,8
<b>non d'acord</b>	20	8,3	8,3	12,1
<b>neutre</b>	56	17,9	17,9	30,0
<b>dacord</b>	56	26,2	26,2	56,2
<b>ab d'acord</b>	144	43,8	43,8	100,0
<b>total</b>	290	100,0	100,0	

y2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>ab non d'acord</b>	20	5,5	5,5	5,5
<b>non d'acord</b>	35	11,0	11,0	16,6

<b>neutre</b>	68	21,4	21,4	37,9
<b>dacord</b>	60	22,1	22,1	60,0
<b>ab d'acord</b>	107	40,0	40,0	100,0
<b>total</b>	290	100,0	100,0	

y3

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>ab non d'acord</b>	16	6,6	6,6	6,6
<b>non d'acord</b>	65	22,4	22,4	29,0
<b>neutre</b>	36	13,4	13,4	42,4
<b>dacord</b>	55	19,7	19,7	62,1
<b>ab d'acord</b>	118	37,9	37,9	100,0
<b>total</b>	290	100,0	100,0	

y4

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>ab non d'acord</b>	15	4,1	4,1	4,1
<b>non d'acord</b>	22	6,9	6,9	11,0
<b>neutre</b>	35	10,3	10,3	21,4
<b>dacord</b>	59	20,0	20,0	41,4
<b>ab d'acord</b>	159	58,6	58,6	100,0
<b>total</b>	290	100,0	100,0	

y5

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>ab non d'acord</b>	6	2,1	2,1	2,1
<b>non d'acord</b>	35	11,4	11,4	13,4
<b>neutre</b>	36	12,4	12,4	25,9
<b>dacord</b>	55	20,7	20,7	46,6
<b>ab d'acord</b>	158	53,4	53,4	100,0
<b>total</b>	290	100,0	100,0	

y6

	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>	<b>Pourcentage valide</b>	<b>Pourcentage cumulé</b>
<b>ab non d'acord</b>	20	4,5	4,5	4,5
<b>non d'acord</b>	20	6,6	6,6	11,0
<b>neutre</b>	32	11,4	11,4	22,4
<b>dacord</b>	52	19,7	19,7	42,1
<b>ab d'acord</b>	166	57,9	57,9	100,0
<b>total</b>	290	100,0	100,0	

# Descriptives

## Statistiques descriptives

	N	moyenne	Ecart type
a1	290	4,34	2,567
a2	290	3,94	1,210
a3	290	3,47	1,377
a4	290	3,82	1,266
av_a	290	3,8940	,87284
b1	290	4,26	1,103
b2	290	3,92	1,274
b3	290	3,29	1,387
b4	290	4,40	,895
av_b	290	3 ,9672	,667150
c1	290	4,20	1,226
c2	290	4,14	1,142
c3	290	4,33	1,006
c4	290	4,11	1,067
av_c	290	4 ,1974	,59955
d1	290	3,02	1,357
d2	290	3,83	1,250
d3	290	4,45	,784
d4	290	4,05	1,118
av_d	290	3,8362	,65064
e1	290	4,30	1,044
e2	290	3,83	1,324
e3	290	3,87	1,241
e4	290	3,92	1,252
av_e	290	3,9802	,81018
f1	290	3,84	1,249
f2	290	3,78	1,248
f3	290	3,91	1,204
f4	290	3,47	1,360
av_f	290	3,7500	,85749
y1	290	3,98	1,137
y2	290	3,80	1,232
y3	290	3,60	1,359
y4	290	4,22	1,137
y5	290	4,12	1,136
y6	290	4,20	1,150
av_y	290	3,9868	,71071
N valide(listwise)	290		

## Annexe 4 : Test des hypothèses par le coefficient de corrélation Pearson .

### Corrélations.

#### Corrélations.

		Av_y	Av_RSE
av_y	Correlation de pearson sig (bélatérale) N	1 290	,843** ,000 290
Av_RSE	Correlation de pearson sig (bélatérale) N	,843** ,000 290	1 1 290

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral) .

#### Corrélations

		Av_a	Av_y
av_a	Correlation de pearson sig (bélatérale) N	1 290	,667** ,000 290
Av_y	Correlation de pearson sig (bélatérale) N	,667** ,000 290	1 1 290

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral) .

#### Corrélations

		Av_b	Av_y
av_b	Correlation de pearson sig (bélatérale) N	1 290	,726** ,000 290
Av_y	Correlation de pearson sig (bélatérale) N	,726** ,000 290	1 1 290

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral) .

#### Corrélations

		Av_c	Av_y
av_c	Correlation de pearson sig (bélatérale) N	1 290	,548** ,000 290
Av_y	Correlation de pearson sig (bélatérale) N	,548** ,000 290	1 1 290

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral) .

### Corrélations

		Av_d	Av_y
av_d	Correlation de pearson	1	,718**
	sig (bélaterale)		,000
	N	290	290
Av_y	Correlation de pearson	,718**	1
	sig (bélaterale)	,000	
	N	290	290

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral) .

### Corrélations

		Av_e	Av_y
av_e	Correlation de pearson	1	,635**
	sig (bélaterale)		,000
	N	290	290
Av_y	Correlation de pearson	,635**	1
	sig (bélaterale)	,000	
	N	290	290

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral) .

### Corrélations

		Av_f	Av_y
av_f	Correlation de pearson	1	,659**
	sig (bélaterale)		,000
	N	290	290
Av_y	Correlation de pearson	,659**	1
	sig (bélaterale)	,000	
	N	290	290

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral) .





### Recapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,856 <sup>a</sup>	,733	,727	,37140

a. valeurs prédites (constantes),av\_f, av\_c, av\_a, av\_d, av\_b, av\_e

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig .
1	Régression	106,972	6	17,829	129,354 ,000 <sup>D</sup>
	Résidu	39,005	283	,138	
	Total	145,977	289		

a. variable dépendante av\_y

b. valeurs prédites (constantes) ,av\_f, av\_c, av\_a, av\_d, av\_b, av\_e

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig
	A	Erreur standard	Béta		
(constantes)	-,269	,171		-1,576	,116
1	av_a	,237	,031	,291	7,630 ,000
	av_b	,211	,055	,199	3,835 ,000
	av_c	,238	,046	,201	5,189 ,000
	av_d	,209	,053	,191	3,973 ,000
	av_e	,010	,047	,011	,216 ,829
	av_f	,176	,046	,212	3,835 ,000

coefficients<sup>a</sup>

a. variable dépendante av\_y