



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique

Université Abdelhamid Ben Badis Mostaganem

Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Economiques



## THÈSE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat L.M.D En Sciences  
Economiques

Spécialité: Economie et Gestion des Entreprises

Sous le thème

**La responsabilité sociétale des entreprises enjeu de transition vers  
le développement durable, cas du secteur des ciments en Algérie**

Présenté par:

**HENNI Taha**

Sous la direction du :

**Pr. GUEDDAL Zineddine**

**Soutenu publiquement devant le jury composé de :**

M. MOHAMED AISSA Mohamed Mahmoud	Professeur	Université de Mostaganem	Président
M. GUEDDAL Zineddine	Professeur	Université de Mostaganem	Rapporteur
M. BELGACEM M'hamed	Professeur	Université de Mostaganem	Examineur
M. OUAHRANI Medjdoub	MCA	Université de Mostaganem	Examineur
M. HAMDANI Mohamed	Professeur	Université d'Oran 2	Examineur
M. KOURBALI Baghdad	Professeur	Université d'Oran 2	Examineur

**Année universitaire : 2022 -2023**



## **AVANT-PROPOS**

### **Remerciements :**

Au moment d'achever cette formation doctorale, l'heure est venue pour moi de m'acquitter d'une dette de reconnaissance envers la Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion de l'Université Abdelhamid Ben-Badis Mostaganem (Corps professoral et personnel administratif), pour tous les moyens mis à notre disposition pour la réalisation de cet objectif.

Je suis reconnaissant à Monsieur GUEDDAL Zineddine pour sa direction et tous les conseils judicieux qui ont permis d'améliorer cette thèse.

Je tiens aussi à remercier le personnel du groupe GICA pour son soutien ainsi que pour la qualité de l'ambiance qui a prévalu durant toute la période d'entretien et de collecte de données.

Taha HENNI.

## **Dédicace :**

Je dédie ce modeste travail à la mémoire de mon papa j'espère qu'il apprécie cet humble attitude comme affirmation de reconnaissance de la part d'un fils qui a toujours prié pour le salut de son âme. Puisse Dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde.

A ma mère source infini de tendresse, d'amour, de patience et de sacrifice. Tes prières m'ont été d'un grand renfort tout au long de ma vie.

A ma très chère épouse, aucune dédicace ne pourrait relater mon amour et mon affection à toi. Depuis notre rencontre, tu n'as cessé de me soutenir et de m'épauler. Tu me voulais toujours le meilleur.

A mes deux enfants Mohammed-Chakib et Rimal que dieu vous protège et vous procure de la santé et une longue vie inchallah.

A ma sœur, mes tantes cousins et cousines, à l'âme de mon oncle Ali et à mes amis Omar, Djilali, Lahcène et à mes collègues de travail.

Taha HENNI.

*Toutes les théories sont des hypothèses, toutes peuvent être démontées. Le jeu de la science n'a fondamentalement pas de fin. Celui qui décide un jour que les principes scientifiques n'ont pas à être vérifiés plus avant, mais sont à considérer comme définitivement vérifiés, sort du jeu.*

*Karl Popper*

## **Résumé**

Actuellement, nous assistons à un intérêt grandissant à propos de l'engagement économique social et environnemental de l'entreprise de manière volontaire. Prendre conscience de l'existence des répercussions de leurs activités est un premier pas pour inciter les entreprises à devenir socialement responsables.

Le thème de la responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE) offre un cadre pour étudier les relations entre l'entreprise et son environnement. En plus de son objectif lucratif, l'entreprise a en effet des responsabilités vis-à-vis de ses salariés et de l'ensemble de la société.

La responsabilité sociale amène les entreprises à tenir compte de l'impact de leurs activités sur tous leurs partenaires économiques et sociaux qui ont un intérêt plus ou moins direct dans la vie d'une entreprise.

La prise de conscience des divers enjeux de la RSE (Enjeux commerciaux, enjeux de gestion des ressources humaines et enjeux financiers) permet à l'entreprise une transition vers le développement durable.

La littérature présente un référentiel face au développement durable qui est un mode d'organisation de la société pour répondre le plus efficacement possible aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Aujourd'hui, cette transition vers un modèle plus durable est nécessaire pour vivre dans un monde plus équitable et préserver notre planète et ses ressources naturelles. La combinaison des deux mots donne la définition du développement durable : l'amélioration des performances d'une société pour la rendre stable dans le temps.

## **Mots clés**

Responsabilité sociale des entreprises, parties prenantes, gouvernance, éthique, performance, développement durable.

## **Abstract**

Currently, we are witnessing a growing interest in the economic, social and environmental commitment of the company on a voluntary basis. Becoming aware of the existence of the repercussions of their activities is a first step in encouraging companies to become socially responsible.

The corporate social (or societal) responsibility (CSR) offers a framework for studying the relationship between the company and its environment. In addition to its profit objective, the company has responsibilities towards its employees and society as a whole.

The corporate social responsibility leads companies to take into account the impact of their activities on all their economic and social partners who have a more or less direct interest in the life of a company.

Awareness of the various CSR issues (commercial issues, human resources management issues and financial issues) allows the company to transition towards sustainable development.

The literature presents a frame of reference for sustainable development, which is a way of organizing society to respond as effectively as possible to the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet theirs. Today, this transition to a more sustainable model is necessary to live in a more equitable world and preserve our planet and its natural resources. The combination of the two words gives the definition of sustainable development: improving the performance of a society to make it stable over time.

### **Key words**

Corporate social responsibility, stakeholders, governance, ethics, performance, sustainable development.

# TABLE DES MATIERES

<b>Avant propos</b>	3
<b>Dédicaces</b>	4
<b>Résumé</b>	5
<b>Résumé en anglais</b>	6
<b>Table des matières</b>	7
<b>Liste des acronymes</b>	15
<b>Liste des tableaux</b>	17
<b>Liste des figures</b>	18
<b>Liste des graphes</b>	18
<b>Liste des annexes</b>	18
<b>Introduction générale</b>	20
<b>Chapitre1 : Enracinement théorique du concept de la RSE</b>	
Section 01 : La RSE, histoire, genèse, définition et évolution	32
1- La naissance d'un nouveau paradigme de RSE	32
2- Les essais de définition de la RSE	33
2-1 Les définitions des pères fondateurs	33
2-2 Les courants de pensée	35
2-2-1 Le mouvement éthico-religieux	35
2-2-2 Les mouvements écologiques	36
2-2-3 Le courant systémiste	36
2-2-4 Le courant institutionnaliste français	36
2-3 Autres définitions	37
3- Rappel des théories économiques et managériales qui expliquent le concept de la RSE	38
3-1 L'apport de la théorie socio-économique	38
3-2 L'apport de la théorie néo-classique	39
3-3 L'apport de la théorie des parties prenantes (SHT)	40
3-4 La littérature actuelle	44
4- La RSE et les concepts associés	45
4-1 Le développement durable	45
4-2 L'éthique	46
4-3 La gouvernance des entreprises	46



4-4 La légitimité sociale	47
4-5 L'investissement socialement responsable (ISR)	47
Section 02 : Les dimensions, les objectifs, le champ d'application de la RSE et le comportement des organisations	48
1- Les dimensions de la RSE	48
1-1 La dimension économique	49
1-2 La dimension légale	49
1-3 La dimension éthique	49
1-4 La dimension philanthropique	50
2- Les Objectifs de la RSE	50
2-1 Conformité avec la loi	50
2-2 Influencer la loi	51
2-3 Répondre aux enjeux de la société	51
2-4 Répondre aux exigences de la société civile	51
3- Le champ d'application de la RSE	52
3-1 La responsabilité vis-à-vis des actionnaires	52
3-2 La responsabilité vis-à-vis des employés	53
3-3 La responsabilité vis-à-vis des consommateurs	54
3-4 La responsabilité vis-à-vis des clients et des fournisseurs	55
3-5 La responsabilité vis-à-vis de l'environnement	56
Section 03 : La RSE à la lumière des initiatives internationales	58
1- Au niveau mondial	58
1-1 L'organisation des États-Unis (O.N.U)	58
1-2 Le forum économique mondial : le global compact	59
1-3 L'organisation de coopération et de développement économique (O.C.D.E)	59
1-4 L'organisation internationale de normalisation (I.S.O)	60
1-5 La certification SA 8000 Responsabilité Sociale	60
1-1 La global reporting initiative (G.R.I)	61
2- Au niveau des pays européens	61
2-1 Le reporting extra financier: Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)	62
2-1-1 Les principales nouveautés de la proposition	63
2-2 La finance durable: Règlement Taxonomy	64
2-2-1 Les enjeux du règlement Taxonomy	65
2-3 La gouvernance durable et le devoir de vigilance	65
3- Au niveau des pays arabes	66

3-1 The Arabia CSR network	66
3-2 La RSE en Algérie	67
3-2-1 La plateforme RSE	67
3-2-2 Les initiatives des pouvoirs publics	68
Section 04 : Les visages de la responsabilité sociale des entreprises	69
1- Quatre modèles de la responsabilité sociale des entreprises	69
1-1 Le modèle de la primauté de la valeur pour l'actionnaire	70
1-2 Le modèle du volontarisme des parties prenantes	73
1-3 Le modèle de la régulation démocratique par la RSE	76
1-4 Le modèle de la défense des solidarités et des biens publics	78
Conclusion	80

## **Chapitre 02 : Le développement durable**

Section 01 : Le Développement durable, histoire et fondements théoriques	83
1-1 L'économie classique à l'origine de la soutenabilité	83
1-2 L'économie néoclassique de soutenabilité faible : le développement durable s'imposera par la force des choses	86
1-3 L'économie écologique : la soutenabilité forte au service d'analyses très disparates	87
1-3-1 L'Ecole de Londres : le développement durable passe par l'intervention publique	87
1-3-2 L'Ecole de l'écologie industrielle : un changement institutionnel spontané assurera le développement durable	87
1-3-3 L'Ecole américaine : seule une économie stationnaire permettra le développement durable	88
1-4 Les années soixante : la fin de l'hypothèse de Croissance infinie, de la Croissance harmonisée à la Décroissance	88
1-5 Les analyses en univers controversé	90
1-5-1 L'analyse en termes de controverse scientifique: l'incertitude radicale conduit à légitimer l'intervention publique pour atteindre le DD	90
1-5-2 L'analyse conventionnaliste : les controverses morales ont des implications normatives ouvertes	91
1-6 La problématique humaniste	91
1-7 Les analyses historico-institutionnelles ont des implications normatives ouvertes	92
1-8 L'analyse entropique invite à envisager une décroissance	93
Section 02 : Le développement durable, un concept diversiforme	94
1- La naissance du concept de développement durable	94
1-1 La stratégie de la conservation mondiale (1980)	94
1-2 Le rapport de Brundtland	94
1-2-1 Les objectifs donnés pour un développement durable	95

1-3 La conférence de RIO (1992)	97
1-3-1 La déclaration de RIO	97
1-3-2 Les principes de la conférence de RIO	98
1-3-3 L'Agenda 21	100
1-4 L'après RIO	101
2- Les limites du discours du développement durable	103
2-1 Le développement durable, un concept ambigu	103
2-1-1 Ambiguïté de l'origine	103
2-1-2 Ambiguïté des termes et de leurs assemblages	104
2-1-3 Le développement durable, un flou définitionnel et une source de conflits d'interprétation	105
2-1-4 Le développement durable comme « double contrainte » pour les dirigeants d'entreprises	107
2-1-5 Le développement durable, un concept occidental ?	108
2-2 Limites et dérives du concept de développement durable	108
Section 03 : Les dimensions, les principes et les interprétations du développement durable	111
1- Les dimensions du développement durable	111
2- Les principes du développement durable	114
2-1 La responsabilité	114
2-2 La solidarité	115
2-3 La participation	115
2-4 La précaution	115
2-5 La subsidiarité	116
3- Les interprétations du développement durable : entre durabilité « faible » et durabilité « forte »	116
3-1 Approche de soutenabilité faible	117
3-2 Approche de soutenabilité forte	121
Section 04 : Mesures de durabilité : indicateurs du développement durable	124
1- L'empreinte écologique	124
2- L'indice de la planète heureuse (IPH)	125
3- L'indice de bien être (IB)	127
Conclusion	131
<b>Chapitre 03 : Étude empirique</b>	
Section 01 : La présentation du terrain d'étude	134
1- Aperçu historique du secteur des ciments en Algérie	134
2- La mission du groupe GICA	138

3- L'échantillonnage et la collecte des données	140
1- L'échantillon	140
2- Méthode de collecte et source des données	140
2-1 Les sources primaires	141
2-1-1 Le questionnaire	141
2-2 Les sources secondaires	142
2-2-1 L'entretien	142
2-2-2 La recherche documentaire	143
4- Les étapes de la réalisation de l'étude empirique	144
5- La codification des résultats	144
6- Fiabilité et analyse des échelles	147
6-1 Test de la validité de l'échelle	147
6-2 Test de fiabilité de l'échelle	147
6-3 Les tests statistiques	148
Section 02 : Analyse et discussion des résultats de l'étude empirique	150
2-1 Le rôle incitateur de l'état à prendre en compte la RSE pour les entreprises	150
2-2 L'utilisation des programmes qui aident les entreprises à intégrer les dimensions de la RSE	151
2-2-1 Les programmes dédiés aux entreprises qui ont des intérêts pour la RSE	152
2-2-2 Les programmes visant à développer des outils de gestion environnementale	152
2-3 Les initiatives volontaires prises par les entreprises du secteur	153
2-3-1 Dans le domaine de l'environnement	153
2-3-1-1 Des équipements de dernière génération pour la protection de l'environnement	153
2-3-1-2 La Co-incinération des déchets industriels	153
2-3-1-3 La certification ISO	154
2-3-2 Dans le domaine social	155
2-3-3 Dans le domaine sociétal	156
2-4 L'identification des parties prenantes	158
2-4-1 Les clients	158
2-4-2 Les travailleurs	159
2-4-3 Les actionnaires	160
2-4-4 Les fournisseurs	160
2-4-5 L'environnement écologique	161
2-4-6 La société civile en général	161
2-5 L'existence d'une concordance entre la stratégie d'entreprise et les dimensions de la RSE	163

2-6 La présence d'une compatibilité entre les styles de management et les dimensions de la RSE	164
2-7 L'intégration volontaire du triptyque du développement durable	166
2-8 Les outils de mesure de la durabilité	168
2-8-1 La mesure de la durabilité économique	169
2-8-2 La mesure de la durabilité environnementale	169
2-8-3 La mesure de la durabilité sociale	169
2-9 La divulgation d'information RSE et du développement durable	170
Section 03 : Test des hypothèses et la comparaison avec les résultats de l'étude empirique	172
3-1 Le test de la première hypothèse	172
3-1-1 Test de la première sous hypothèse	172
3-1-2 Le test de la deuxième sous hypothèse	173
3-1-3 Le test de la troisième sous hypothèse	174
3-2 Le test de la deuxième hypothèse	175
3-2-1 Test de la première sous hypothèse	175
3-2-2 Test de la deuxième sous hypothèse	176
3-2-3 Test de la troisième sous hypothèse	177
3-3 Le test de la troisième hypothèse	178
3-3-1 Test de la première sous hypothèse	178
3-3-2 Test de la deuxième sous hypothèse	179
3-3-3 Test de la troisième sous hypothèse	179
3-4 Les résultats de l'étude empirique	180
3-4-1 Résultat relatif au rôle de l'état dans la promulgation des lois et des législations	180
3-4-2 Résultat relatif aux actions et aux programmes menés par les pouvoirs publics pour mettre en œuvre les bonnes pratiques de la RSE	180
3-4-3 Résultat relatif aux initiatives volontaires pour l'adoption des démarches managériales qui tiennent en compte les exigences de la RSE	181
3-4-4 Résultat relatif à l'identification des parties prenantes concernées par l'activité pour une intégration à la démarche de la RSE	181
3-4-5 Résultat relatif à la compatibilité des systèmes de management et la satisfaction des parties prenantes	183
3-4-6 Résultat relatif aux concordances des modèles de gestion et la RSE concernant l'atteinte des normes de satisfaction des parties prenantes	183
3-4-7 Résultat relatif à l'intégration volontaire du triptyque de développement durable	183
3-4-8 Résultat relatif à la mesure de la durabilité	183
3-4-9 Résultat relatif à la divulgation de l'information en matière de RSE et du développement durable	184

Section 04 : La présentation des recommandations et les perspectives de la recherche	185
4-1 Les recommandations	185
4-1-1 Recommandations en relation avec la dimension stratégique des entreprises du secteur	185
4-1-2 Recommandations en relation avec la gestion de ses relations avec les différentes parties prenantes	186
4-1-3 Recommandations en matière de bon sens et des bonnes pratiques	187
4-1-3-1 Le système de management intégré	187
4-1-3-2 Le benchmarking ou les études comparatives	188
4-1-3-3 Le processus d'amélioration continue	190
4-1-4 Recommandations pour l'état et les pouvoirs publics	192
4-2 Les perspectives futures de la recherche	193
Conclusion	194
Conclusion générale	196
Bibliographie	198
Les annexes	206

## LISTE DES ACRONYMES

ACSRN	: Arabia Corporate Social Responsibility network
ADEME	: Agence de l'Environnement et l'Economie d'Energie.
AFSSE	: Agence Française pour la Sécurité Sanitaire de l'Environnement
APOCE	: Association de protection et orientation du consommateur et son environnement
BCOPR	: Benefit Corporation
CAPEX	: Dépenses en capital
CERES	: Coalition pour les Économies Environnementalement Responsables
CDD	: La commission de développement durable
CMED	: La Commission mondiale sur l'environnement et le développement
CNUEH	: Conférence des Nations Unies sur l'environnement humain.
CSR	: Corporate Social Responsibility
CSRD	: Corporate Sustainability Reporting Directive
DD	: Développement Durable
EPI-EPC	: Equipements de protection individuelle et collective
FBF	: Fédération bancaire française
GICA	: Groupe industriel des ciments d'Algérie
GRH	: Gestion des ressources humaines
GRI	: Global Reporting Initiative
HHS	: Hicks, Hartwick, Solow, règles de soutenabilité faible
HSE	: Hygiène et sécurité
HSI	: Hygiène et sécurité industrielle.
IANOR	: Institut Algérien de Normalisation
IPH	: L'indice de la planète heureuse
IPSF	: International Platform on Sustainable Finance
ISO	: International Organization for Standardization
ISR	: Investissement Socialement responsable
NFRD	: Non-Financial Reporting Directive
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OHSAS	: Occupational Health and Safety Assessment Series.
ONG	: Organisations Non Gouvernementales
ONU	: Organisation des Nations Unies.
OPEX	: Dépenses d'exploitation

OST	: Organisation Scientifique du Travail
PME	: Petite et moyenne entreprise
PNUE	: Programme d'Environnement des Nations Unies
PP	: Parties Prenantes
R&D	: Recherche et Développement.
ROA	: Return On Asset.
ROE	: Return On Equity.
ROI	: Return On Investment.
RSE	: Responsabilité Sociale des Entreprises.
SEC	: Commission américaine des opérations de bourse
SGPGICA	: Société de gestion des participations du Groupe industriel des ciments d'Algérie
SHT	: Stakeholder theory, La théorie des parties prenantes
SNMC	: La Société nationale des matériaux de construction
SOX	: Loi Sarbanes-Oxley de 2002
UICN	: Union international pour la conservation de la nature
WWF	: Fonds mondial pour la nature.



## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 01 :</b> Synthèse de la chronologie de la RSE	P15
<b>Tableau 02 :</b> Synthèse des approches théorique de la RSE	P20
<b>Tableau 03 :</b> Evolution chronologique de la définition des parties prenantes	P25
<b>Tableau 04 :</b> Les principales actions nationales en relation avec la RSE	P51
<b>Tableau 05:</b> Synthèse des caractéristiques du modèle de primauté de la valeur pour l'actionnaire	P54
<b>Tableau 06:</b> Les principaux arguments du « business case » de la RSE	P56
<b>Tableau 07:</b> Synthèse des caractéristiques du modèle de volontarisme des parties prenantes	P57
<b>Tableau 08:</b> Synthèse des caractéristiques du modèle de la régulation démocratique par la RSE	P59
<b>Tableau 09:</b> Les événements clés de l'émergence du développement durable	P83
<b>Tableau 10:</b> Les dimensions fondamentales du développement durable	P94
<b>Tableau 11:</b> les éléments de l'indice de bien-être humain	P111
<b>Tableau 12:</b> les éléments de l'indice de bien-être écologique	P111
<b>Tableau 13:</b> Evolution de la demande nationale en matière de ciment	P116
<b>Tableau 14:</b> Répartition des cimenteries en Algérie	P117
<b>Tableau 15:</b> Evolution de la production du groupe GICA	P119
<b>Tableau 16:</b> Poids des réponses obtenues à travers le questionnaire	P127
<b>Tableau 17:</b> Le calcul du coefficient alpha de Cronbach	P129
<b>Tableau 18:</b> Le rôle incitateur de l'état à prendre en compte la RSE	P132
<b>Tableau 19:</b> L'utilisation des programmes les entreprises du secteur à intégrer les dimensions de la RSE	P133
<b>Tableau 20:</b> les initiatives volontaires les entreprises du secteur à intégrer les dimensions de la RSE	P135
<b>Tableau 21:</b> Analyse statistique relative à la contribution du secteur dans des dimensions de la RSE	P139
<b>Tableau 22:</b> Degré de satisfaction des clients	P140
<b>Tableau 23:</b> Degré de satisfaction des travailleurs	P141
<b>Tableau 24:</b> Degré de satisfaction des actionnaires	P142
<b>Tableau 25:</b> Degré de satisfaction des fournisseurs	P142
<b>Tableau 26:</b> Indice de l'intérêt pour l'environnement écologique	P143
<b>Tableau 27:</b> Degré de satisfaction de la société civile en général	P144
<b>Tableau 28:</b> synthèse de la satisfaction des besoins et des désirs des parties prenantes	P144
<b>Tableau 29:</b> Intégration de dimensions de RSE dans le processus de planification stratégique du groupe	P146
<b>Tableau 30:</b> Compatibilité des styles de management avec des dimensions de la RSE	P147
<b>Tableau 31:</b> synthèse de l'attention envers la RSE dans la pratique managériale des dirigeants	P148
<b>Tableau 32:</b> Les indicateurs de détermination des dimensions du DD	P149
<b>Tableau 33:</b> Les outils de mesure de la durabilité	P150
<b>Tableau 34:</b> Divulgence d'information RSE et du développement durable	P152
<b>Tableau 35:</b> Synthèse de l'analyse statistique du DD	P153
<b>Tableau 36:</b> Test de la 1 <sup>ère</sup> S/H de l'hypothèse 1	P155
<b>Tableau 37:</b> Test de la 2 <sup>ème</sup> S/H de l'hypothèse 1	P156
<b>Tableau 38:</b> Test de la 3 <sup>ème</sup> S/H de l'hypothèse 1	P157
<b>Tableau 39:</b> Test de la 1 <sup>ère</sup> S/H de l'hypothèse 2	P158

<b>Tableau 40:</b> Test de la 2 <sup>ème</sup> S/H de l'hypothèse 2	P159
<b>Tableau 41:</b> Test de la 3 <sup>ème</sup> S/H de l'hypothèse 2	P159
<b>Tableau 42:</b> Test de la 1 <sup>ère</sup> S/H de l'hypothèse 3	P160
<b>Tableau 43:</b> Test de la 2 <sup>ème</sup> S/H de l'hypothèse 3	P161
<b>Tableau 44:</b> Test de la 3 <sup>ème</sup> S/H de l'hypothèse 3	P161

## **LISTE DES FIGURES**

<b>Figure 01:</b> La roue de vélo des parties prenantes adaptées par Freeman	P22
<b>Figure 02:</b> Types des parties prenantes selon Mitchel et al. (1997)	P24
<b>Figure 03:</b> Modèle tridimensionnel (3D) de la RSE proposé par Carroll (1979)	P26
<b>Figure 04:</b> La pyramide de la responsabilité sociale	P30
<b>Figure 05:</b> Les trois piliers de développement durable	P74
<b>Figure 06:</b> Évolution des concepts et de l'implication des acteurs dans le développement durable	P85
<b>Figure 07:</b> Cohérence des dimensions de développement durable	P94
<b>Figure 08:</b> Dimensions de développement durable et aspects transversaux	P96
<b>Figure 09:</b> L'approche de durabilité	P98
<b>Figure 10:</b> Indice de la planète heureuse: le rôle de l'environnement pour l'atteinte d'une vie satisfaisante	P108
<b>Figure 11:</b> l'œuf du bien-être	P110
<b>Figure 12:</b> portefeuille du groupe GICA	P118
<b>Figure 13:</b> L'implication de la direction dans la stratégie	P167
<b>Figure 14:</b> Le processus d'amélioration continue	P173

## **LISTE DES GRAPHES**

<b>Graphe 01:</b> La contribution des entreprises du secteur dans la prise en compte des dimensions de la RSE	P139
<b>Graphe 02 :</b> synthèse de la satisfaction des besoins et des désirs des parties prenantes	P145
<b>Graphe 03 :</b> synthèse de l'attention envers la RSE dans la pratique managériale des dirigeants	P148
<b>Graphe 04 :</b> Représentation schématique des dimensions de DD	P149
<b>Graphe 05:</b> Représentation schématique de l'analyse statistique du DD	P153

## **LISTE DES ANNEXES**

<b>Annexe 01 :</b> Le rôle incitateur de l'état à prendre en compte la RSE
<b>Annexe 02 :</b> Les programmes qui aident les entreprises à intégrer les dimensions de la RSE
<b>Annexe 03 :</b> Les initiatives volontaires qui aident les entreprises du secteur à intégrer les dimensions de la RSE
<b>Annexe 04 :</b> Le degré de satisfaction des clients
<b>Annexe 05 :</b> Le degré de satisfaction des travailleurs

**Annexe 06 :** Le degré de satisfaction des actionnaires

**Annexe 07 :** Le degré de satisfaction des fournisseurs

**Annexe 08 :** L'indice de l'intérêt pour l'environnement écologique

**Annexe 09 :** Le degré de satisfaction de la société civile en général

**Annexe 10 :** La prise en compte et intégration des dimensions de la RSE dans le processus de planification stratégique du groupe

**Annexe 11 :** La compatibilité des styles de management avec des dimensions de la RSE

**Annexe 12 :** Les indicateurs de détermination des dimensions du DD

**Annexe 13 :** Les outils de mesure de la durabilité

**Annexe 14 :** La divulgation d'information RSE et du développement durable

**Annexe 15 :** Réponses sur le rôle incitateur de l'état à prendre en compte la RSE

**Annexe 16 :** Réponses sur l'utilisation des programmes qui aident les entreprises à intégrer les dimensions de la RSE

**Annexe 17 :** Réponses sur les initiatives volontaires qui aident les entreprises du secteur à intégrer les dimensions de la RSE

**Annexe 18 :** Réponses sur le degré de satisfaction des clients

**Annexe 19 :** Réponses sur le degré de satisfaction des travailleurs

**Annexe 20 :** Réponses sur le degré de satisfaction des actionnaires

**Annexe 21 :** Réponses sur le degré de satisfaction des fournisseurs

**Annexe 22 :** Réponses sur l'indice de l'intérêt pour l'environnement écologique

**Annexe 23 :** Réponses sur le degré de satisfaction de la société civile en général

**Annexe 24 :** Réponses sur la prise en compte et intégration des dimensions de la RSE dans le processus de planification stratégique du groupe

**Annexe 25 :** Réponses sur la compatibilité des styles de management avec des dimensions de la RSE

**Annexe 26 :** Réponses sur les indicateurs de détermination des dimensions du DD

**Annexe 27 :** Réponses sur les outils de mesure de la durabilité

**Annexe 28 :** Réponses sur la divulgation d'information RSE et du développement durable

**Annexe 29 :** Les différentes certifications des filiales du groupe GICA

## **Introduction générale**

Si nous parlons de nos jours de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), c'est l'idée de développement durable qui lui est directement associé. Il existe un compromis pour définir la RSE comme « la participation des entreprises au développement durable » aussi, on peut l'évoquer comme « un concept selon lequel les entreprises intègrent des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire », (Commission européenne, 2001).

Quiconque dans les propos managériaux, dans les prises de position, les recherches universitaires, les procédés de certification, les législations et les règlements promulgués des pouvoirs publics, la responsabilité sociétale de l'entreprise est actuellement inséparable de l'expression « développement durable ».

De nombreuses personnes et des entités ont défini le développement durable de plusieurs sortes, mais la plus fondamentale est celle qui a parue au cours de notre avenir à tous. Au cours de cette conférence de 1987, la Commission Brundtland a défini le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (Brundtland, 1987). Ainsi, le développement ne devrait pas être de durée courte, mais doit avoir des objectifs à long terme.

L'idée de la soutenabilité pourrait être arrangée au niveau de la firme dans une réflexion où elle doit faire valoir dans un triple concept; soutenabilité économique et financière, éthique, sociale et environnementale (Cheynel, 2010). En assurant la croissance économique, financière, éthique et sociale tout en protégeant l'environnement dans lequel nous conduisons ces activités. Toutefois, la difficulté a été de voir un consensus pour atteindre ces objectifs. Cela a toujours été un embêtement pour la plupart des entreprises engagées (Adams, 2001). Certains adeptes du développement soutiennent que la pauvreté mène les personnes à surexploiter leur environnement et exerce trop de pression sur l'environnement pour se développer (Brundtland, 1987). Quoique, au niveau du quatrième principe des vingt-sept principes de la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, il est décrété que le développement durable ne peut être réalisé de façon significative s'il est fait « séparément de la protection de l'environnement » (Adams, 2001).

Actuellement, le développement durable offre un cadre permettant aux firmes d'utiliser utilement les ressources, d'achat responsable de générer des services efficaces, de favoriser la performance financière à l'aide des indicateurs surtout le retour sur investissement (ROI), retour sur capitaux propres (ROE) et retour sur les actifs (ROA) (Hackston et Milne, 1996 ;

Surroca et Al, 2010) de défendre et d'améliorer la qualité de la vie, de réviser et de développer ses compétences, d'encourager une politique de parité entre ses travailleurs de protéger l'environnement en déployant des stratégies de prévention et de réduction des atteintes à ce dernier et de concevoir de nouvelles opportunités pour consolider leurs économies.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) gagne en conséquence profil durant ces années. La RSE peut être définie comme la façon dont une entreprise trouve l'alignement de ses valeurs et de son comportement sur ceux de ses parties prenantes qui comprennent les salariés, les clients, les fournisseurs, l'état, les groupes d'intérêt (tels que les groupes environnementaux) et intérêts sociétaux plus larges sur lesquels les activités de l'entreprise peuvent avoir un impact. Généralement, il peut être impossible d'équilibrer une firme pour tenter de considérer efficacement les besoins perçus de ces groupes souvent disparates de parties prenantes, et d'autres firmes semblent très performantes dans ce point que les autres (Mallin, 2009). Ainsi, la responsabilité sociétale des entreprises reprend la finalité économique et financière en lui ajoutant une finalité éthique, sociale et environnementale afin de promouvoir et reconquérir la confiance auprès des parties prenantes tant interne d'externe.

## **La problématique de la recherche**

A l'ère de la mondialisation, le cadre d'application de la RSE et du développement durable s'est expansé pour toucher la majorité des pays (développés, émergents et en développement). Dernièrement, l'Algérie a entrepris une panoplie d'action en lien avec la RSE et le développement durable et cela, afin d'inciter les entreprises à adopter volontairement les préoccupations sociales et environnementales dans une démarche de développement durable mais les études la concernant restent rares.

Cette carence remarquable dans le contexte Algérien en termes d'études des enjeux de la RSE pour une transition vers le développement durable, de mise à jour des aboutissements, de la prise en compte des nouvelles tendances de la RSE, constitue un terrain fertile et favorable pour formuler notre problématique.

Ce travail de recherche tire dès lors, son intérêt et son originalité du fait qu'il tient compte de l'ensemble de ces lacunes et présente des apports théoriques et empiriques certains.

De ce qui précède et en tenant compte de l'ensemble de ces éléments, notre problématique de recherche s'articule ainsi dans le questionnement principal suivant :

**Comment la responsabilité sociétale des entreprises assure telle une transition vers le développement durable au niveau de l'industrie des ciments en Algérie ?**

De ce questionnaire principal se découle les questions subsidiaires suivantes :

1. Quel est le degré d'application des dimensions de la RSE dans les entreprises du secteur ?
2. Les entreprises du secteur mettent-elles en œuvre les dimensions de la RSE sous l'influence des lois et de la législation environnementale et sociale édictée par les pouvoirs publics et assurant leur respect ?
3. Les entreprises du secteur font-elles suffisamment d'efforts pour l'identification de leurs parties prenantes ?
4. Quels sont les types d'outils et la nature des moyens utilisés par les entreprises du secteur pour identifier leurs parties prenantes ?
5. Les moyens mis en œuvre par les entreprises du secteur sont-ils suffisants pour connaître les niveaux de satisfaction de leurs parties prenantes ?
6. Les entreprises du secteur révèlent-elles leur responsabilité sociale en application des dimensions et des principes du développement durable ?
7. Quels types d'outils que les entreprises du secteur mobilisent-elles pour effectuer cette révélation ?
8. Quel est le degré d'application des dimensions du développement durable dans les entreprises du secteur ?

## **Hypothèse**

Nous présenterons l'hypothèse centrale sur laquelle notre recherche portera et qui va nous permettre de répondre à notre problématique :

Le respect par les entreprises des dimensions de la RSE se traduit par une transition vers le développement durable à l'aide des mesures et des outils volontaires en cohérence avec le triptyque économique, sociale et environnementale.

Afin d'étudier cette hypothèse et d'obtenir des réponses claires, elle a été divisée en trois hypothèses principales et chacune d'entre elles est divisée en sous-hypothèses comme indiqué ci-dessous :

H 01 : Les enjeux posés par la RSE font également partie des préoccupations des entreprises de l'industrie cimentière en Algérie et ne se limitent pas au seul rôle joué par l'Etat.

S/H 01 : Afin d'inciter les entreprises à prendre en compte les dimensions de la RSE dans leurs pratiques managériales, l'état édicte des lois et des législations dans les domaines environnemental et social et veille à leur mise en œuvre.

S/H 02 : Les actions et les programmes menées par les pouvoirs publics pour mettre en œuvre les bonnes pratiques de la RSE loin des pressions juridiques et réglementaires.

S/H 03 : Convaincus que la RSE se relève d'initiatives volontairement, à travers lesquelles les entreprises cherchent à adopter des démarches managériales qui tiennent compte des exigences environnementales et sociales.

H2 : L'intégration d'une démarche RSE dans le secteur des ciments sera considérée comme une source de reconquête du climat de confiance auprès des parties prenantes et d'une assurance de transition vers le développement durable.

Cette hypothèse se décline en sous hypothèses :

S/H 01 : Afin d'intégrer les dimensions de la RSE pour une transition vers le développement durable dans ses stratégies, les entreprises identifient les parties prenantes concernées par l'activité qu'elles exercent.

S/H 02 : Les systèmes de management appliqués par les entreprises ne sont pas suffisants pour obtenir la satisfaction de toutes les parties prenantes.

S/H 03 : Les entreprises ne sont pas amener à adopter des modèles de gestion capables d'atteindre des normes élevées de satisfaction des désirs de leurs parties prenantes.

H 03 : l'opérationnalisation du concept de DD au niveau organisationnel ne se limite pas sur la dimension économique.

S/H 01 : L'entreprise doit intégrer volontairement le triptyque de développement durable.

S/H 02 : L'entreprise ne peut pas mesurer sa durabilité.

S/H 03 : L'entreprise divulgue les informations relatives à la RSE et au développement durable

## **Les objectifs de l'étude**

A travers cette recherche, nous essayons d'atteindre les objectifs suivants :

- La définition du concept de la responsabilité sociétale des entreprises et celui du développement durable du côté théorique et empirique et mettre le rapport entre eux d'autant qu'ils font partie des notions managériales qui nécessitent encore des débats, des recherches académiques et des études.
- Analyser les dimensions de la RSE dans l'entreprise qui évoquent des éléments fondamentaux pour le développement durable.
- Etre à la page des nouvelles apparences managériales nées indépendamment ces dernières années, qui visent à moderniser la performance des entreprises par une approche « Valeur » tels que : B Corp, Responsabilité Sociétale d'Entreprise, développement durable, l'entreprise a mission, ...etc.
- La caractérisation de la place de l'entreprise algérienne du concept de la responsabilité sociétale et la transition vers le développement durable.
- L'enrichissement de la revue de la littérature spécialisée par des aspects théoriques qui seront considérés comme un appui pour des chercheurs dans le domaine du management et de l'économie des entreprises.
- La mise en évidence des impacts de la RSE et du développement durable sur la sphère économique et le climat des affaires en Algérie à travers les résultats et les recommandations sachant qu'il y a une résilience de l'économie mondiale vers l'économie verte, les transitions énergétique et écologique, l'économie sociale et solidaire, ...etc.



## **Méthodologie de recherche :**

Notre objectif est de décrire et d'expliquer les interactions des enjeux et de cette éventuelle relation entre la RSE et le développement durable. Nous estimons alors que c'est une réalité qui existe déjà indépendamment de nous.

La problématique nous positionne donc, a priori, dans les sciences de l'artificiel (Ce modèle de science est adapté à l'étude de phénomène qui ne relève pas seulement de la nature et peuvent ainsi être éprouvés d'artificiels donc l'expression science de l'artificiel a été présentée par Simon "Artefacts"), dans un courant rationaliste qui prend comme source de connaissance la raison. Notre modèle épistémologique est positiviste qui repose sur plusieurs fondements :

- **Le réel est déterminé et extérieur à l'observateur:** L'objet de la science est de connaître le réel. L'objectif est d'accéder à la connaissance de la réalité, la réalité existe en elle-même et le réel n'est pas subordonné de l'observateur. Il existe des lois objectives indépendantes du sujet du chercheur. Le but de la science est de percevoir les réalités qui dirigent les faits.
- **L'ontologie:** C'est une pensée sur la nature des choses. Pour les positivistes, tout ce qui est, est, et toute chose perceptible possède une essence. La science a pour objectif de retracer cette réalité, indépendante du chercheur.
- **La notion d'univers câblé :** L'univers suit des règles, la science a pour objectif de découvrir les véracités en voyant les lois et les conformités qui gouvernent les faits. Les faits sont structurés, ils sont câblés les uns aux autres.
- **Le principe de causalité :** Il contient en l'affirmation que n'importe quel fait peut être expliqué par un lien causal. Pour savoir la réalité, il faut percevoir les raisons simples par lesquelles les faits observés sont joints aux causes qui les expliquent.
- **Le réductionnisme :** L'objet est a priori séparable en autant de parcelles qu'il le faudra sans que pour pourtant soit modifiée la nature de cet objet. Le réel peut être décomposé en principes simples et il est possible de développer le tout en analysant chacun des éléments qui le compose pris isolément.

Dans le cadre de cette approche, la connaissance se base sur l'observation d fait et son expérience (De Bruyne *et al.*, 1974), ce qui mène à la ratification d'un mode de raisonnement hypothético-déductif (du général au particulier), issues des méthodes quantitatives qui sont utilisées lorsque nous sommes en face de faits observables et mesurable directement. Elles sont les plus adéquates avec ce paradigme épistémologique.

La démarche hypothético-déductive part de propositions avancées par la théorie et repose sur des notions identifiées dont le montage constitue les socles du modèle de recherche (Evrard *et al.* 1993). L'hypothèse annonce alors le sens et le type de relations qui est censé exister entre les concepts.

La position hypothético-déductive ne part pas du terrain mais de la théorie et d'un ensemble de concepts et de liens entre ces concepts prédéfinis par les théories baptisées, dans l'objectif de vérifier ou de prédire. Les relations prétendues exister sont à l'origine de la conception des hypothèses de recherche qui sont ensuite vérifiées empiriquement afin de remarquer si ces concepts et ces relations sont en phase avec la réalité (Igalens et Roussel, 1998).

L'approche que nous allons suivre pour répondre à la question de recherche est une approche confirmatoire qui définit un positionnement épistémologique positiviste. La théorie que nous allons enrôler est celle des parties prenantes développée par Freeman et le modèle de Carroll. Le mode de raisonnement est hypothético-déductif comme nous cherchons à dérouler les enjeux de la RSE pour une transition vers le développement durable au niveau du secteur des ciments en Algérie (une réalité qui existe déjà).

Nous allons partir de l'analyse des théories et des modèles présents qui expliquent cette transition afin de formuler des hypothèses pour les confirmer ou les infirmer suivant les résultats dégagés.

## **Les études précédentes :**

### **1- Les études occidentales :**

Parmi les études occidentales relatives à la responsabilité sociétale des entreprises et le développement durable nous trouvons :

A- La thèse de doctorat en sciences de gestion présenté par (Floriane BOUYOUD) portant sur le thème « Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises ». Paris, France, Avril 2010.

Cette étude vise à bâtir un concept de management stratégique de la RSE dont les objectifs essentiels étaient de :

- éclairer le concept de la RSE ;
- interpréter ce concept dans les décisions et pratiques de management;
- donner une ingénierie stratégique pour sa mise en œuvre ;
- et apprécier les effets sur la performance globale des entreprises.

B- La thèse de doctorat en sciences économiques présenté par (Aymeric GUIDOUX) portant sur le thème « Gouvernance et responsabilité sociétale des entreprises ». Paris, France, Décembre 2018.

L'objectif de cette thèse est de procurer une conception empirique et théorique sur les liens entre la gouvernance, la performance financière et extra financière et la responsabilité sociétale des entreprises.

C- Le rapport du cabinet « Deloitte » sur « l'entreprise à mission de la théorie à la pratique ». Paris, France, Décembre 2019.

Ce rapport montre l'objectif de l'idée de l'entreprise à mission qui offre un vrai horizon pour redéfinir le fonctionnement des entreprises donc pourquoi s'évoluer pour devenir une entreprise à mission et comment s'y prendre, et cela au-delà de la responsabilité sociétale des entreprises et le développement durable.

D- Le guide pratique de « L'observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises ».

Paris, France, Février 2014.

Ce guide traite l'état des lieux des pratiques des entreprises avec les parties prenantes. L'objectif de ce dernier permet de tirer le résultat suivant :

Les occasions pour les entreprises, de rendre compte de ses relations avec ses parties prenantes depuis l'identification en passant par l'analyse des enjeux de la responsabilité sociétale des entreprises jusqu'à l'élaboration du plan d'action du rapport de développement durable.

E- L'étude des activités de RSE réalisée par le Japan Industrial Policy Research Institute (JIPRI, 2013)

L'étude a indiquée des comparaisons du concept de la RSE entre entreprises japonaises, américaines et européennes. Les résultats ont montré des perceptions différentes sur la conception de la RSE qui a attiré des différences dans l'importance de la RSE et par conséquent des différences sur la couverture des activités RSE. Selon (JIPRI 2013) Les entreprises japonaises, américaines et européennes ont leurs propres façons d'accepter la RSE. Les entreprises japonaises ont une perspective relativement limitée de la RSE car ils incluent des offres de produits et de services acceptables, la conformité légale, l'éthique a conduite, la rentabilité, le paiement des impôts et d'autres sujets directement liés aux activités lucratives des entreprises dans le cadre de la RSE.

Ils accordent moins d'importance à la RSE comme outil de maintenir une rentabilité des entreprises similaire à celle des États-Unis, bien que sa priorité reste élevée dans le climat économique actuel. Cela implique que les entreprises japonaises considèrent le coût de la mise en œuvre de la RSE comme "celui qu'une entreprise doit payer en tant que membre de la société" car la RSE coûte plus qu'elle ne rapporte.

## **2- les études du monde arabe**

Parmi les études du monde arabe relatives à la responsabilité sociétale des entreprises et le développement durable nous trouvons :

A- La thèse de doctorat en sciences économiques et de gestion par (El-YAAGOUBI Jihad) portant sur le thème « Impact de la RSE des sociétés cotées en bourse sur leur performance financière ». Maroc, Janvier 2019.

L'objectif de cette thèse est de fournir l'intérêt à propos de l'engagement social et environnemental en tant qu'une stratégie formelle au sein des organisations cotées en bourse. Au Maroc, cette stratégie est motivée par l'initiative phare de la labellisation RSE.

B- La thèse de doctorat en sciences de gestion par (MOKADEM Wahiba) portant sur le thème « Évaluer la mesure dans laquelle les entreprises en Algérie répondent à la responsabilité sociale, une étude appliquée sur un échantillon d'entreprises ouest-algériennes ».

L'objectif de cette thèse est de faire :

- Introduire le concept de responsabilité sociale du côté théorique et pratique, d'autant plus qu'il s'agit d'un des concepts managérial qui nécessite encore des recherches et des études.
- Accompagner les évolutions actuelles dans les sciences de gestion, dont le concept de responsabilité sociétale fait partie, tel qu'il est apparu dans la seconde moitié du XXe siècle, mais il ne s'est largement répandu que dans ces dernières années.
- Connaître la place de l'entreprise algérienne à partir du concept de responsabilité sociale et l'étendue de sa réponse aux programmes associés à ce concept.
- Définir et faire connaître la responsabilité sociale dans le monde des affaires et mettre en évidence son impact positif sur l'entreprise, la société et les différentes parties prenantes. Présenter des résultats et des recommandations qui profitent aux entreprises Algériennes et l'invitent à adopter une posture socialement responsable.

C- Thèse de doctorat en sciences de gestion par (Roaida hana haddad ) portant sur le thème « La divulgation d'informations sociales dans les rapports annuels des entreprises industrielles cotées en bourse de la Jordanie, étude empirique ». (Jordanie 2009).

Cette étude a été menée pour déterminer le niveau de divulgation des informations de responsabilité sociale dans les rapports annuels d'un échantillon de 65 entreprises industrielles jordaniennes cotées à la Bourse d'Amman. Les résultats de l'application du formulaire de divulgation des rapports annuels pour les sociétés de l'échantillon ont montré ce qui suit :

- Il existe un écart notable entre les entreprises dans la divulgation des éléments, car les résultats ont montré que la société ne divulgue que 13 % des 37 éléments d'information inclus dans le formulaire de divulgation.
- Le niveau de divulgation des informations relatives aux ressources humaines de l'entreprise est bon, tandis que le niveau de divulgation des informations relatives à l'environnement naturel est significativement faible.

# PLAN DE LA THESE

Pour répondre efficacement à notre problématique, cette thèse est composée de trois chapitres :

**Introduction**

**Le préliminaire**

## **Chapitre 1 :**

Enracinement théorique du concept de la RSE

### **Section 01 :**

La RSE, histoire, genèse, définition et évolution

### **Section 02 :**

Les dimensions, les objectifs et le champ d'application de la RSE

### **Section 03 :**

La RSE à la lumière des initiatives internationales

### **Section 04 :**

Les visages de la responsabilité sociale des entreprises

## **Chapitre 2 :**

Le Développement durable

### **Section 01 :**

Le Développement durable, histoire et fondements théoriques

### **Section 02 :**

Le développement durable, un concept diversiforme

### **Section 03 :**

Les dimensions, les principes et les interprétations du développement durable

### **Section 04 :**

Mesures de durabilité : indicateurs du développement durable.

## **Chapitre 3 :**

L'étude empirique.

### **Section 01 :**

La présentation du terrain d'étude.

### **Section 02 :**

Analyse et discussion des résultats de l'étude empirique.

### **Section 03 :**

Test des hypothèses et la comparaison avec les résultats de l'étude empirique

### **Section 04 :**

La présentation des recommandations et les perspectives de la recherche

## **Chapitre 1 :**

# **Enracinement théorique du concept de la Responsabilité Sociale des Entreprises**

# **Chapitre 01 : Enracinement théorique du concept de la RSE**

## **Introduction**

L'histoire de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), se déroule du nord au sud et de l'ouest à l'est de la planète. La genèse de ce concept est animée par une prise de conscience de multiples éléments tels que l'essor des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la mobilité des personnes, la mondialisation, les enjeux géopolitiques et la délocalisation des entreprises, la préservation de l'environnement, la pression des parties prenantes (PP) et les mouvements citoyens ont fait évoluer les concepts initiaux pour une réflexion orientée vers une démarche éthique partagée par tous. (GOUIRAN, 2011)

Une partie importante de la littérature académique mondiale, hétérogène et segmentée en fonction de la tradition et de culture, est consacrée au concept de RSE. Il s'agit d'inclure dans une seule perspective la manière dont les entreprises prennent de plus en plus en compte leurs nombreuses obligations.

Ce premier chapitre servira de base à la réflexion concernant la RSE objet de recherche avec un enracinement théorique du concept et cela, autour de quatre sections.

## **Section 01 : La RSE, histoire, genèse, définition et évolution**

### **1- La naissance d'un nouveau paradigme de RSE**

Depuis 60 ans, le concept de responsabilité sociale des entreprises fait partie du langage et du jargon des firmes. Ce concept est né de la combinaison de la notion initiale de la RSE (*Corporate Social Responsibility* en anglais) aux USA, dans les années 90, une responsabilité de caractère philanthropique et éthique, avec l'individu au centre des préoccupations, et de la théorie des PP (responsabilité collective) dans les années 80, qui oblige à considérer l'effet des actions de la firme sur certains acteurs, dont les attentes semblent légitimes. (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2016).

Avec l'émergence de la théorie des PP dans les années 1970, la vision institutionnelle de la RSE a progressivement pris le pas sur la vision contractuelle, dans le contexte d'une responsabilité plus large, tous ses aspects (engagement social et environnemental), de gouvernance (Interne / externe, managériale / politique) et de performance économique.

La RSE n'est actuellement pas classée comme un domaine spécialisé tel que la GRH, l'organisation, le marketing, la stratégie, le contrôle de gestion ou la comptabilité. Elle englobe tous ces domaines. Elle est aussi transdisciplinaire puisqu'elle dépasse le cloisonnement des disciplines. Elle est ouverte aux sciences humaines et sociales, sciences économiques, sciences politiques, sciences de gestion, à la prospective et à la philosophie.



Elle est également transdisciplinaire et transversale car elle aborde les défis environnementaux, sociologiques, éthiques et relationnels, ainsi que les volets du développement durable, de la gouvernance d'entreprise, du risque et de l'innovation dans une perspective historique, anthropologique, et épistémologique. (ROSE, 2015).

**Tableau 01:** Synthèse de la chronologie de la RSE

Années	1950-1960	1970-1980	1990-2000 (Et plus)
<b>Caractéristiques et dimensions de la RSE</b>	Obligations envers la société	Obligations volontaires envers les parties prenantes. Responsabilités économiques, légales, éthiques et discrétionnaires à assumer	RSE partie intégrante de la stratégie de l'entreprise

Source : Etablit par le chercheur.

## 2- Les essais de définition de la RSE

Néanmoins, plusieurs chercheurs ont essayé de relever le défi en donnant leur propre définition. Plusieurs définitions qui décrivent ce sujet de manière claire et explicite ont été choisies dans le cadre de cette thèse.

### 2-1 Les définitions des pères fondateurs

Le premier article sur le thème de la responsabilité sociale (RS), *The Changing Basis of Economic Responsibility*, a été publié en 1916. Bien que l'auteur, l'économiste américain John Morice Clark, défende la théorie économique, il recommande un contrôle social des entreprises, c'est-à-dire un élargissement des obligations de la firme dans le domaine social. (CLARK, 1916).

La toute première définition est celle qui a fait entrer le concept de RSE dans l'ère actuelle de la gestion. Elle est considérée comme l'inauguratrice du concept, ayant été publiée en 1953.

Dans son livre « *Social Responsibilities of Businessman* » (BOWEN, 1953), Howard R. Bowen définit la RSE comme: « *CSR refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of objectives and values of our society* » (BOWEN, 1953).

Pour Bowen, « *La RSE fait référence aux obligations pour un dirigeant de poursuivre ces politiques, de prendre ces décisions ou de suivre ces lignes de conduite qui apparaissent*

*comme souhaitables en termes d'objectifs ou de valeurs pour notre société* ». (BOWEN, 1953). Bowen faisait partie du courant de la *Business Ethics*.

La RSE est définie par Heald (1957) comme la reconnaissance de la part d'un management d'une responsabilité vis-à-vis de la société. Non seulement l'entreprise doit optimiser ses performances économiques, mais elle doit également se préoccuper des politiques humaines et sociales.

Plusieurs questions ont été soulevées depuis cette formulation académique de la RSE : Quelles sont les obligations (dimensions ou composantes) ? A qui s'adressent ces responsabilités (champ d'application) ? Et pour quelles raisons (fondements) ?

Les définitions sont venues ensuite. La plus connue est celle de KEITH Davis, datant des années 1960, « *la responsabilité sociale de l'entreprise concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise* » (KEITH, 1960). L'auteur reconnaît que les responsabilités d'une société et de son propriétaire vont au-delà de la recherche de la réussite économique.

Dans son étude, Frederick William C ajoute à cette analyse deux dimensions, en reconnaissant que le devoir d'une société comprend non seulement la façon avec laquelle elle gère ses ressources, mais également la manière avec laquelle elle les gère collectivement, dépassant ainsi l'image du PDG qui dirige tout. À cet égard, il ajoute: « *En dernière analyse, la responsabilité suppose une attitude civique à l'égard des ressources économiques et humaines, et une volonté d'utiliser ces ressources pour satisfaire des buts sociaux élevés et pas simplement l'intérêt étroitement circonscrit d'une personne privée ou d'une entreprise* ». (FREDERICK, 1960).

MC Guire affirme que « *l'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations* » (MCGUIRE, 1963). Au cours des 50 dernières années, on a supposé que la RSE devait être une activité volontaire des firmes. (MCGUIRE, 1963)

Dans une autre perspective, Walton développe la notion de responsabilité, mais vis-à-vis des dirigeants et des cadres de la firme, et pas uniquement à l'égard du dirigeant. En effet, pour lui, « *Le concept de responsabilité sociale reconnaît l'intimité des relations entre l'entreprise et la société et affirme que ces relations doivent être présentes à l'esprit des top managers de l'entreprise ainsi qu'à l'esprit de ceux qui s'occupent des différents groupes auxquels elle est reliée et qui poursuivent leurs propres buts* ». (WALTON, 1967).

Milton Friedman, fervent monétariste, affirmait en 1970 que la responsabilité de la firme est d'augmenter ses profits « *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* » (Friedman, 1970), à l'opposé de ce mouvement qui affirme que les entreprises doivent reconnaître qu'elles sont responsables de leurs activités devant l'ensemble de leurs PP et pas seulement devant leurs actionnaires. L'émergence de la responsabilité sociale que ses fondateurs avaient inventée n'allait pas dans le sens de cette théorie néoclassique dans le domaine de la responsabilité.

## **2-2 Les courants de pensée**

D'après Igalens et Joras, l'émergence de la responsabilité sociale a été fortement influencée par divers courants de pensée. Nous nous concentrerons ici sur les plus essentiels d'entre eux. (IGALENS & JORAS, 2002).

### **Le mouvement éthico-religieux**

La notion contemporaine de responsabilité trouverait ses racines dans le mouvement éthico-religieux. Le courant des adeptes de la philosophie morale d'Aristote, qui a vu le jour dans l'Antiquité, est la forme la plus ancienne que l'on connaisse actuellement. Le premier philosophe antique à examiner les modalités de la détermination volontaire est Aristote. Il affirme que certaines de nos activités ne sont pas attribuables à notre volonté et que nous ne pouvons donc pas en être tenus pour responsables. Ce sont les choses que nous faisons par ignorance ou par violence. En effet, nous sommes parfois soumis à des difficultés externes auxquelles nous n'arrivons pas à résister. Par conséquent, nous ne sommes pas responsables de nos actes. Cependant, quelle que soit notre ignorance, nous tenons constamment compte des grands principes qui doivent guider notre volonté. Par conséquent, lorsque nous sommes mal informés sur notre situation et sur la ligne de conduite à adopter, nous nous engageons dans le mal.

Hans Jonas est un autre auteur, beaucoup plus récent, de ce courant, et son célèbre livre : « *Le Principe de responsabilité* » (HANS, 1979). Il a été accepté en dehors de la communauté philosophique, notamment en Allemagne, et a même été cité au Bundestag allemand. Hans Jonas ouvre cet ouvrage en demandant « pourquoi l'humanité doit exister? » (HANS, 1979). Même si elle semble aller de soi, l'existence de l'humanité n'est plus une évidence dans le monde moderne. Au contraire, l'homme a aujourd'hui la capacité de s'autodétruire rapidement en raison de l'immense pouvoir auquel il a accès grâce à la technologie contemporaine, ce qui soulève un nouveau défi qui doit être abordé dans le cadre de préoccupations éthiques. (HANS, 1979)

Les "Quakers" américains qui, au XIXe siècle, ont refusé de s'engager sur deux marchés extrêmement rentables à l'époque, à savoir le trafic d'esclaves et l'armement, ont contribué à renforcer ce mouvement. C'est particulièrement le cas aux États-Unis. De même, les églises protestantes ont interdit aux entreprises connues pour leur exploitation de la faiblesse humaine à des fins de profit, telles que les fabriques d'alcool et de pétun, les casinos... de faire partie de leurs investissements. Le Pioneer Fonds de Boston a été l'initial fonds d'investissement éthique, et il recommandait des investissements financiers expulsant les sphères d'activité économique jugées non éthiques en 1928.

### **Les mouvements écologiques**

Les préoccupations environnementales, qui constituent un aspect de la responsabilité sociale, trouvent leur origine dans les mouvements écologiques. Ceux-ci ont vu le jour surtout après la Deuxième Guerre mondiale. Trois mouvements écologiques existent, selon Bourg (1996) : l'écologie radicale, l'écologie démocratique, et l'écologie autoritaire. Parce qu'elle défend les droits des animaux, des arbres, et des pierres, l'écologie radicale fait partie de l'écologie que l'on qualifie de " intégriste. " Naess (1989) et Léopold (1995) en sont les deux représentants. Les courants actuels qui sont montrés par une écologie plus démocratique sont plus modérés dans leur pensée par rapport à l'écologie autoritaire, dont Hans Jonas appartient et protège l'idée d'une politique autoritaire face au laisser-aller et l'écologie radicale qui soutient "tout nature". Les extrémistes de deux d'entre eux ont fait naître des mouvements que l'on peut inclure dans nos démocraties contemporaines, comme le WWF (World Wildlife Fund) et Greenpeace, et qui disputent aux partis politiques la protection de l'environnement. Les fondateurs de ce courant, les philosophes Illich (1973) et Gorz (1991), ont basé leurs idées sur l'autolimitation de l'utilisation des ressources.

### **Le courant systémiste**

Ce courant cherche à sensibiliser l'ensemble de la population aux dangers auxquels nous sommes confrontés, notamment les guerres et autres conflits, l'appauvrissement des ressources, les maladies, etc. Les modèles systémiques de Forrester ont servi de base à des études de simulation sur la croissance économique. Ces travaux ont été entendus en 1960 au "Club de Rome" comme un cri alarmant sur l'appauvrissement des richesses naturelles. Ils ont conduit à une prise de conscience générale que la terre était entrain de se détruire elle-même en utilisant toutes ses ressources.

### **Le courant institutionnaliste français**

Ce courant place la France parmi les nations qui ont le plus légiféré dans ce domaine. Par exemple, le ministère de l'environnement a officiellement créé une commission pour le

développement durable en 1971. En outre, deux organisations aident le gouvernement français à promouvoir la politique environnementale.

Ces deux organisations sont l'AFSSE (Agence Française pour la Sécurité Sanitaire de l'Environnement) et l'ADEME (Agence de l'Environnement et l'Economie d'Energie).

### **2-3 Autres définitions**

Dans sa troisième déclaration sur la RSE, la Commission européenne (CE) a proposé en 2011 une définition révisée des notions mentionnées ci-dessous:

*« La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » (COMMISSION EUROPÉENNE, 2011). « Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base ».* (COMMISSION EUROPÉENNE, 2011).

Chacun a un point de vue différent du rôle qu'une société devrait jouer et joue dans la société, ce qui fait de la RSE un concept subjectif (PERSAIS, 2006). De ce fait, chacun a une perspective unique sur ce que la responsabilité sociale devrait inclure.

Les approches théoriques de la RSE sont multiples, comme l'ont montré GOND J.P. et IGALENS J, dans leur ouvrage « La responsabilité sociale des entreprises » (GOND ET IGALENS, 2020). Considérée comme un facteur régulateur de relations entreprise et société, ou comme la portée d'une relation de domination entre la firme et les PP. La RSE peut également être considérée en relation avec le contexte culturel de l'organisation, auquel elle doit s'arranger, ou elle peut résulter de discussions entre la firme et la communauté sur les questions et les valeurs sociales. (GOND & IGALENS, 2020).

Pour ce qui est de notre définition de la Responsabilité Sociale des Entreprises, c'est :

***La responsabilité sociétale des entreprises est un ensemble des engagements normatifs ou moraux qui conduit la stratégie de la firme au niveau de l'environnement au vue de ses PP tout en garantissant sa pérennité voire son développement économique afin de concilier dans le présent les assignations économiques, sociales et environnementales sans défavoriser aux assignations futures.***

**Tableau 02:** Synthèse des approches théorique de la RSE.

<b>Approche de la RSE.</b>	<b>Perspectives sur l'interface entreprise / société</b>	<b>Orientations et concepts clés</b>	<b>Définition de la RSE</b>
<b>La RSE en tant que fonction de régulation.</b>	Approche fonctionnaliste : comment intégrer les objectifs sociétaux et commerciaux	Objectivisme / régulation : Intégration, régulation, convergence, stabilité.	La RSE est un moyen de régulation sociale qui a pour objectif stabilisation des interactions entre la société et les entreprises.
<b>La RSE en tant que relation de pouvoir.</b>	Approche sociopolitique : Comment la firme peut-elle influencer ou être influencée par la société ?	Objectivisme / changement : citoyenneté, manipulation, rapport de force, Pouvoir.	La RSE, en tant qu'expression de relation de pouvoir, illustre la capacité des PP et des acteurs sociaux à influencer les firmes et à les amener à prendre leur demande en considération.
<b>La RSE en tant que produit culturel.</b>	Approche culturaliste : Comment la firme peut-elle s'adapter à son environnement culturel ?	Subjectivisme / régulation : Culture, représentations sociales, Valeurs.	La RSE est un produit culturel, et son contenu représente le lien souhaité entre la société et l'entreprise.
<b>La RSE en tant que construction sociocognitive.</b>	Approche constructiviste : Comment la société et la firme se construisent ?	Subjectivisme / changement : Performativité, ordre négocié, apprentissage.	La RSE est le résultat d'une construction socio-cognitive qui est le fruit stabilisé temporairement d'une négociation entre la société et la firme, qui met en jeu les préoccupations sociales, les valeurs et les identités.

Source : (GOND & IGALENS, 2020).

### **3- Rappel des théories économiques et managériales qui expliquent le concept de la RSE**

#### **3-1 L'apport de la théorie socio-économique :**

Henri SAVALL pose les bases de son idée de responsabilité sociale des entreprises dans son livre « Enrichir le travail humain : l'évaluation économique ». Selon lui, pour qu'une firme soit considérée comme responsable, elle doit adhérer à certains principes. La pénibilité du travail et les procédures de travail de l'Organisation Scientifique du Travail (O.S.T.) de Taylor ont inspiré ces postulats. Il s'agit de placer l'être humain au cœur de la firme et de reconnaître qu'il a du potentiel, et pas seulement comme force de travail, comme l'explique l'auteur. Il s'agit de prendre en compte les paramètres sociaux, ce qui suppose que « *La recherche légitime de l'économiste (...) est de contribuer à la définition et à la mesure des*

*éléments de ce calcul en veillant à ne pas laisser dans l'ombre des éléments trop longtemps et encore trop souvent négligés par l'économiste, notamment les indicateurs sociaux ».* (SAVALL, 1999).

Aussi, SAVALL apporte un deuxième postulat en faveur de la RSE. Il préconise l'ouverture des frontières de l'entreprise qui paraît être nécessaire et inéluctable, « *La dichotomie entre la vie au travail et la vie hors du travail est une imposture de l'esprit* » (SAVALL, 1999).

### **3-2 L'apport de la théorie néo-classique :**

La théorie néo-classique limite la perception de la RSE au gain matériel. Selon cette théorie, la RSE sert à maximiser le profit, la rentabilité, les bénéfices et les dividendes pour les actionnaires « *Shareholder Approach* ».

Le pionnier de ce courant, Friedman (1984), explique que la société doit de l'argent à ses actionnaires. Ces derniers doivent obtenir une récompense sous forme de dividendes de la part des dirigeants. Cela, se concrétise par le respect des règles de jeux notamment en ce qui concerne la concurrence loyale et d'éviter la triche et la fraude.

Le principe clé de la thèse de Friedman est que le manager et l'actionnaire ont un contrat implicite qui consiste à utiliser les ressources de la firme pour accroître la richesse et les profits. L'obligation du manager envers les actionnaires en vertu de ce contrat l'empêche d'agir conformément à ses propres préférences ou d'allouer des fonds à des actions environnementales et sociales. Cela constitue une violation de la confiance (STERNBERG, 2000).

Selon Friedman, puisque la responsabilité principale de toute entreprise est de maximiser le profit en fournissant des biens et des services à des prix compétitifs et en générant des emplois, c'est l'argent des actionnaires, des travailleurs et même des clients qui est "gaspillé" en actes sociaux. D'autant plus que le manager n'a pas l'autorité politique pour se mêler de l'administration du bien commun.

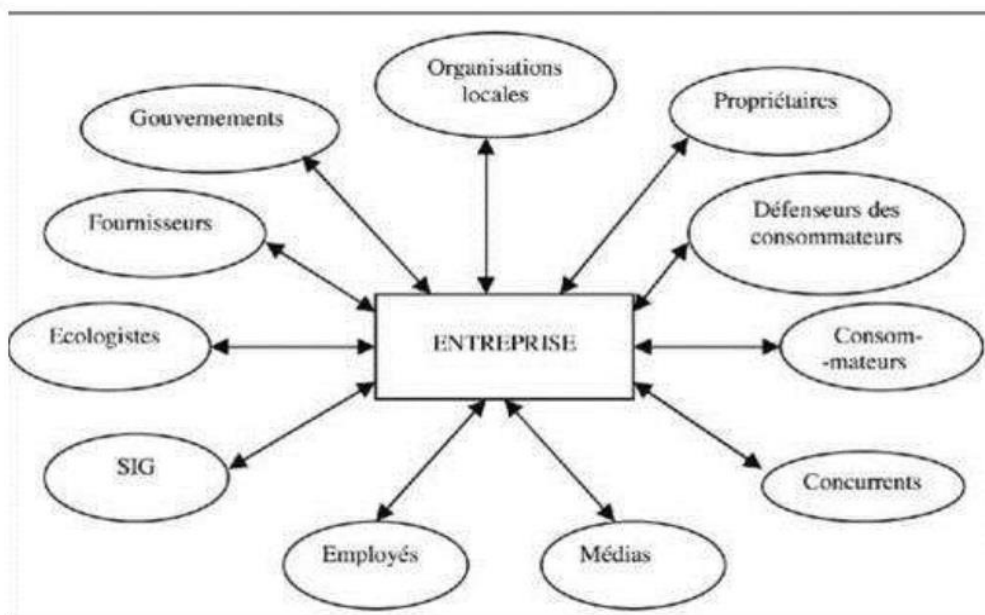
Friedman a une perception restrictive de la RSE car il la voit comme une dépense caritative plutôt que comme un ensemble de principes que l'entreprise respecte. De plus, la réalité managériale étant plus compliquée et plusieurs paramètres pouvant être à l'origine de cette baisse des bénéfices (mauvaise décision stratégique, conjoncture, etc.), l'investissement dans des actions sociales ne peut être la seule raison. De nombreuses recherches ont été menées dans ce contexte pour étudier la relation entre la RSE et la performance financière. (LEE & PARK, 2009).

D'autres adeptes de l'approche néoclassique estiment que la responsabilité sociale ne s'applique qu'aux personnes et aux particuliers qui travaillent pour la firme en tant qu'entités indépendantes de celle-ci (DANLEY, 1980); (LADD, 1984); (RANKEN, 1987); (VELASQUEZ, 1985); (CROOK, 2005) En d'autres termes, tout en agissant en leur propre capacité plutôt qu'au nom de la personne morale de la firme, ces particuliers peuvent s'engager dans des activités socialement responsables. Ceci est vrai parce que la société n'a pas créé l'entreprise, donc elle ne doit aucune obligation sociale à la société. (DE GEORGE, 1990). Certains chercheurs pensent même que la RSE est une idée néfaste pour l'entreprise.

### 3-3 L'apport de la théorie des parties prenantes (SHT) :

La théorie des parties prenantes est unanime sur un seul point : le moment où elle est apparue. Les chercheurs reconnaissent ouvertement que l'ouvrage de Freeman intitulé « Strategic Management » (FREEMAN, 1984) est le travail fondamental qui continue à soutenir la discussion sur la théorie des parties prenantes aujourd'hui. L'environnement qui a favorisé le développement de la théorie des parties prenantes était unique. Il illustre le conflit idéologique entre le courant qui promeut un paradigme économique basé sur le partenariat et les principes du développement durable et le courant qui vante les nombreux mérites des processus du marché libre. La théorie des PP, telle que élaborée par Freeman, a concrètement placé dos à dos les pro et anticapitalistes.

**Figure 01:** La roue de vélo des parties prenantes adaptées par Freeman



Source : (MULLENBACH, 2007).



En fait, la vision du capitalisme de Friedman a suscité de vives critiques de la part de Freeman. Cependant, Freeman a fait un effort pour s'écarter de cette ligne de pensée. Ce faisant, il a exprimé sa crainte que l'approche actionnariale (*The Shareholders Approach*) de Friedman n'ait des effets négatifs majeurs sur la répartition des richesses et la cohésion sociale. La société court le risque d'être utilisée comme un outil permettant à un groupe restreint de personnes de s'appropriier les richesses du globe. En guise d'alternative à la méthode actionnariale, Freeman suggère une nouvelle stratégie baptisée "approche des parties prenantes" (*The Stakeholder Approach*).

Le développement d'un nouveau modèle de gouvernance qui tente d'équilibrer les intérêts de la société et ceux de l'entreprise a été rendu possible grâce à Freeman. Ce faisant, il a établi de nouvelles lignes directrices pour l'engagement des entreprises qui, selon lui, devraient couvrir tous les individus ou groupes d'individus dont les actions ont un impact ou peuvent avoir un impact sur une entreprise ; c'est ainsi que le terme «stakeholders», qui désigne littéralement les propriétaires d'intérêts ou d'enjeux, a été inventé. (MERCIER, 2001).

En résumé, la théorie des parties prenantes défend l'idée que les entreprises doivent tenir compte des intérêts des différentes parties prenantes lorsqu'elles élaborent leur stratégie. L'arbitrage des dirigeants doit prendre en considération les nombreuses préoccupations, même si les objectifs économiques ne sont jamais remis en question. Il s'agit de rechercher un terrain d'entente entre l'entreprise et ses parties prenantes sur des aspects essentiels tels que le respect des relations, la légitimité, les risques, la coexistence, la pérennité, la création de valeur, etc.

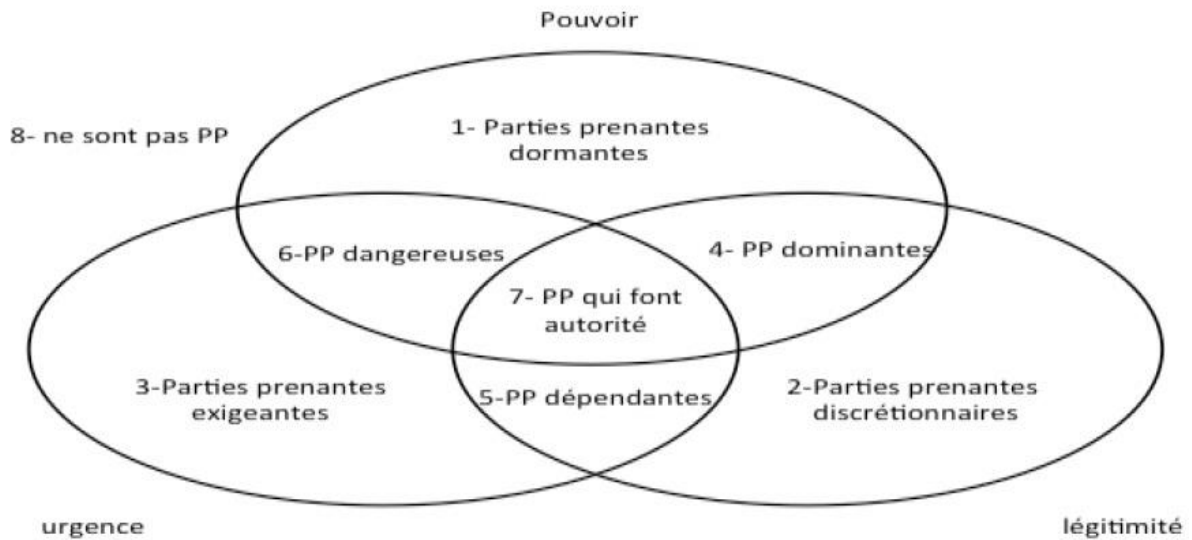
L'intérêt accru pour la notion de parties prenantes a conduit à une pléthore de définitions. Dans le tableau ci-dessous nous allons présenter les plus courantes. Pour y parvenir, nous nous appuyerons en partie sur l'enquête menée par Mitchel et ses collègues (1997) et sur celle d'Ostarena (2009).

En présentant une hiérarchie des nombreuses PP de la firme, ces chercheurs ont créé un cadre très intrigant pour l'investigation de la théorie des PP. Il existe pour eux sept sortes de PP, en fonction du fait qu'ils présentent une, deux ou trois des caractéristiques mentionnées ci-dessous:

- La capacité d'influencer les décisions organisationnelles de la firme. On peut définir cette capacité comme le rapport de forces entre deux parties prenantes.
- La légitimité des liens de la firme. Elle implique que celui qui compte n'est peut-être pas celui qui exerce le pouvoir, mais plutôt celui qui tire son importance pour des motifs éthiques ou moraux.

- Et l'urgence, qui fait référence à la faculté de prendre rapidement des décisions commerciales et vice versa. Par conséquent, le paramètre temps joue un rôle crucial dans l'hierarchisation des parties prenantes.

**Figure 02:** Catégories des PP selon Mitchel et ses collègues (1997).



**Source :** (MITCHEL, BRADLEY, & WOOD, 1997).

En dépit de son omniprésence dans la bibliographie sur la RSE, la théorie des parties prenantes présente un grand nombre de limites :

- Concernant le contenu, il y a eu une contestation sur le plan de la remise en cause anticapitaliste de la fonction des actionnaires comme seule véritable PP de l'activité.
- Selon plusieurs chercheurs, diviser un groupe d'acteurs sociaux en parties prenantes est une tâche difficile.
- Ensuite, le fait de s'intéresser davantage à diverses parties démontre une responsabilité sociale, alors qu'il ne s'agit que d'une préoccupation stratégique.
- Pour conclure, certains auteurs se demandent si l'on peut parler d'une théorie, car les perspectives sur la notion de PP et la manière de les appréhender sont si nombreuses, et souvent même opposées, que le statut de théorie est difficile à confirmer.

**Tableau 03:** Evolution chronologique de la définition des PP.

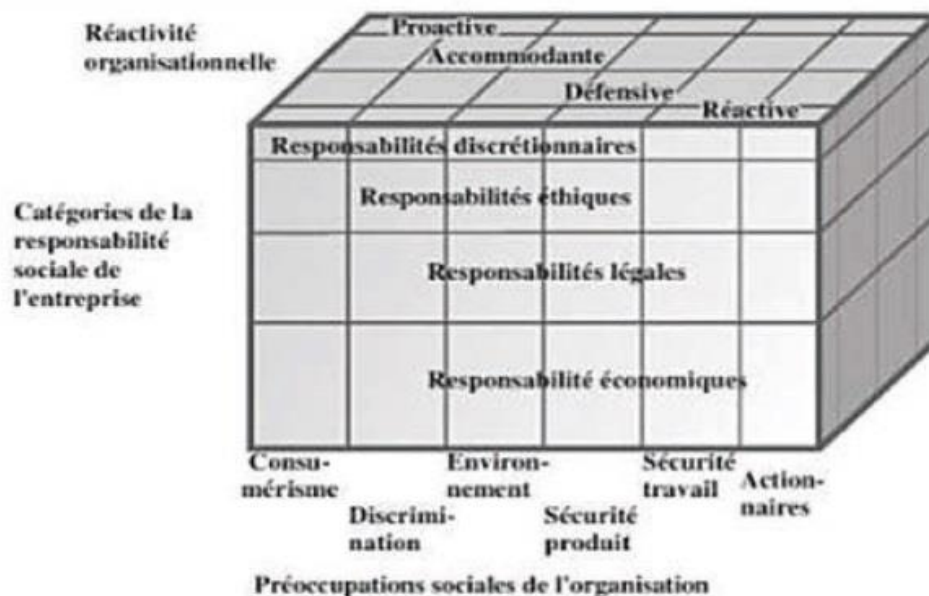
Sources	Définition
Stanford Research Institute, 1963	« Les groupes qui sont leur support, l'organisation cessera d'exister », (cité par Mercier, 2001)
Rhenman, 1964	« Elles (les parties prenantes) dépendent de l'entreprise pour atteindre des objectifs, et celle-ci dépend d'eux pour survivre »(cité par Freeman, 1984)
Ahlstedt & Jahnukainen, 1971	« Motivés par leurs propres intérêts, ils se trouvent dépendant d'une firme, alors que celle-ci dépend d'eux pour survivre» (cité par Nasi, 1995)
Freeman & Reed, 1983	Large : « Pouvant affecter les objectifs d'une organisation ou être affectées par l'activité de celle-ci » (Freeman & Reed, 1983) . Étroite : « Ceux dont dépend la firme pour survivre » (Freeman & Reed, 1983).
Freeman, 1984	« Qui peuvent influencer ou être influencées par la réalisation des objectifs de l'organisation » (Freeman, 1984).
Evan & Freeman, 1988	« Ont un intérêt ou un droit envers la firme » (Evan & Freeman, 1988).
Carroll, 1989	« Revendiquent plusieurs types d'intérêts » (Carroll, 1989). « Pouvant aller de la réclamation d'un intérêt à un droit (légal ou moral) aux propriétaires de la firme » (Carroll, 1989).
Thompson et al, 1991	« En lien avec la firme » (Thompson et al, 1991).
Evan et Freeman, 1993	« Détenteurs de contrats » (Evan et Freeman, 1993).
Langtry, 1994	« La firme est délibérément responsable de leur bien être, ou elles ont un intérêt moral ou légal à réclamer » (Langtry, 1994).
Donaldson & Preston, 1995	« Personnes ou groupes de personnes qui détiennent un intérêt légitime envers les aspects procéduriers et matériels de l'activité de l'organisation » (Donaldson & Preston, 1995).

Source : (MITCHEL, BRADLEY, & WOOD, 1997).

### 3-4 La littérature actuelle :

Selon Carroll, la Responsabilité Sociale est à aborder en fonction de trois approches, à savoir : les enjeux sociaux de la firme, la réactivité organisationnelle et les différents types de la RSE. La RSE, d'après lui, est « *l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société (en englobant) les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires* » (Carroll, 1979). Quatre types de responsabilité sont définis par son modèle à trois dimensions : économique, juridique, éthique et discrétionnaire. Ces catégories se manifestent de manière différente en fonction de la stratégie de la firme (accommodante, proactive, réactive ou défensive). Le modèle divise les préoccupations clés de la firme en six catégories : les discriminations, la sécurité des produits, les clients, l'environnement, les actionnaires et la sécurité sur le lieu de travail. Par conséquent, la firme assume l'une ou l'autre de ces obligations en fonction de sa stratégie et de son environnement. Carroll distingue donc quatre types de responsabilité sociale (discrétionnaire, éthique juridique, et économique) basés sur un processus décisionnel qui progresse de la réaction à la pro-activité, en passant par des phases défensives et d'accommodation. Une entreprise peut, par exemple, une responsabilité juridique en mettant en œuvre des exigences de sécurité sur le lieu de travail, soit de manière proactive en anticipant l'adoption des dispositions de la loi, soit de manière réactive lorsque la loi est prononcée.

**Figure 03:** Modèle tridimensionnel (3D) de la RSE proposé par Carroll (1979)



Source : (AUDERBRAND, ROLLAND, & TREMBLAY, 2004).

Le livre de Peter Senge aborde les défis environnementaux liés aux activités des firmes et suggère des solutions susceptibles de conduire à un avenir plus soutenable. Comme il le souligne, une entreprise d'étude est une entreprise au sein de laquelle « *les gens étendent continuellement leur capacité à créer des résultats qu'ils désirent vraiment, où les nouveaux modèles de pensée sont dominants, où l'aspiration collective est libre et où les gens apprennent continuellement à voir le tout ensemble* » (SENGE, 2008). En période de changement rapide, de telles entreprises sont plus flexibles, plus adaptables et plus productives. Senge applique le même concept à un système plus vaste et plus compliqué que l'entreprise : la société globale. Ce livre est un cri d'alarme pour les dirigeants d'entreprises, pour reconsidérer leur approche vis-à-vis l'environnement. L'auteur ne s'attarde toutefois pas sur ces questions, mais se concentre sur les idées réussies, les solutions innovantes et les moyens pratiques de répondre à ces préoccupations. (SENGE, 2008)

Allouche apporte des réflexions nouvelles sur le concept de responsabilité globale, ou même mondiale, d'une perspective européenne dans la littérature française contemporaine sur la RSE et remet en question la capacité du courant dominant américain à adopter les valeurs européennes. Il étudie la relation entre la performance financière et la performance sociale des entreprises, ainsi que les PP et le risque social. (ALLOUCHE, 2006). En revanche, (PERETTI, 2004) examine la fonction de la formation stratégique et des audits sociaux dans la dissémination des initiatives de responsabilité sociale des entreprises. Enfin, (BARTHE, 2007) suggère l'audit social comme outil de mise en œuvre de la RSE. Celui-ci est alors utilisé dans les processus d'évaluation, de diagnostic et de bilan.

#### **4- La Responsabilité Sociale d'Entreprise et les concepts associés**

La diversité des définitions énumérées ci-dessus est à l'origine des confusions entre la notion de RSE et les concepts connexes, que nous décrivons dans les paragraphes suivants pour clarifier la signification et le contenu de chacun.

##### **4-1 Le développement durable (DD)**

La RSE est une forme de DD au sein des firmes. Une pléthore de lois édictées au nom du développement durable doivent être mises en œuvre dans les organisations et les entreprises. C'est une des raisons pour lesquelles les principes de la RSE ont évolué dans les firmes en parallèle avec ceux du développement durable. Alors que le développement durable touche plusieurs sortes d'acteurs comme le gouvernement, la société civile (consommateurs et citoyens) ou le marché, la RSE ne concerne que le marché, c'est-à-dire les firmes. La RSE est un outil permettant aux firmes de contribuer activement au DD.

Le DD, tel que défini par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dans le rapport Brundtland en 1987, est : « *Un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.* » (Commission mondiale sur l'environnement et le développement, 1987)

C'est une approche globale et double:

- Dans l'espace : Chaque personne a un droit égal aux différentes ressources de la Terre;
- Dans le temps : On a le droit d'exploiter les ressources naturelles, mais on a également la responsabilité de préserver leur viabilité à long terme pour les générations futures.

#### **4-2 L'éthique**

L'éthique ajoute une dimension morale à la RSE. En effet, on peut supposer que pour qu'une firme soit perçue comme répondant aux exigences de la RSE, elle doit avoir un certain degré d'éthique dans sa gestion.

La définition traditionnelle de l'éthique est la suivante : « *il s'agit de l'ensemble des règles de conduite partagées et typiques d'une société donnée. Ces règles sont fondées sur la distinction entre le bon et le mauvais, par opposition à la morale qui est fondée sur la discrimination entre le bien et le mal et qui serait plus un ensemble des principes à dimension universelle, normative voire dogmatique* ». (WUNENBURGER, 1993).

Mercier (2002) définit l'éthique comme « *la réflexion qui intervient en amont de l'action et qui a pour ambition de distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir* » (MERCIER, 2002). En 2004, le même auteur ajoute que « *l'éthique organisationnelle (...) définit la manière dont l'entreprise intègre ses valeurs clés dans ses politiques, pratiques et processus de décision. Cela inclut également la recherche de la conformité à des principes légaux et l'adhésion à des règles internes* » (MERCIER, 2004). Il illustre clairement la relation entre la RSE et l'éthique et démontre que l'on passe de l'éthique à la RSE dans la mesure où les firmes doivent répondre aux attentes sociales des PP et s'interroger sur leur tâche et leurs devoirs, qui dépassent désormais les seules exigences économiques et juridiques (MERCIER, 2004).

#### **4-3 La gouvernance des firmes**

La gouvernance est décrite comme l'ensemble des règles et des principes qui servent à guider et à limiter les activités des dirigeants. Au sens large, la gouvernance de la firme fait

référence aux processus, lois, réglementations et institutions qui déterminent la façon dont une firme est contrôlée, dirigée, et administrée .

La gouvernance englobe, à la fois, les liens de la firme avec ses PP et les buts que l'organisation s'est fixés pour se gouverner. Après les scandales financiers qui ont secoué le monde du business en 2001 (Worldcom, Andersen, Enron, ...) et à la loi SOX (Sarbanes-Oxley), qui oblige toutes les sociétés cotées en bourse à soumettre à la Securities and Exchange Commission (SEC) américaine des comptes certifiés personnellement par leur directeur, ce concept s'est largement popularisé. En effet, les années 90 ont été marquées par une exubérance irrationnelle et une série de dérives détaillés par le prix Nobel Joseph Stiglitz, qu'il a surnommé les « *Roaring Nineties* » en allusion à la période folle qui a précédé la crise boursière de 1929. Les dérives sont:

- une augmentation considérable de la rémunération du PDG, notamment la rémunération variable soutenue par des options d'achat d'actions ;
- l'émergence de nouvelles pratiques comptables et de nouveaux moyens financiers qui permettent au bilan de la firme de ne pas comptabiliser ou révéler l'ampleur réelle de l'endettement ;
- une déréglementation, notamment dans le domaine financier, affaiblit les mécanismes institutionnels de contrôle en assouplissant les règles.

#### **4-4 La légitimité sociale**

Le concept de la RSE est aussi apparu en réponse à un désir croissant de la part des sociétés d'être perçues comme légitimes aux yeux du public. Cette image peut être bénéfique pour le marketing de l'entreprise, mais elle donne aussi une certaine assurance que la société est prête à adhérer aux standards de la RSE.

Selon Suchman (1995), la légitimité sociale se définit 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* » (Suchman, 1995).

#### **4-5 L'investissement socialement responsable (ISR) :**

L'ISR se définit comme un investissement collectif ou individuel réalisé sur la base de facteurs sociaux, de gouvernance d'entreprises, éthiques et environnementales, sans occulter la performance financière. Il peut être classé en trois types :

- Les fonds de développement durable ou socialement responsables: ces fonds combinent des critères environnementaux et sociaux pour évaluer une firme cotée, qui

sont ensuite associés à des facteurs financiers pour choisir les firmes les plus performantes en matière de DD.

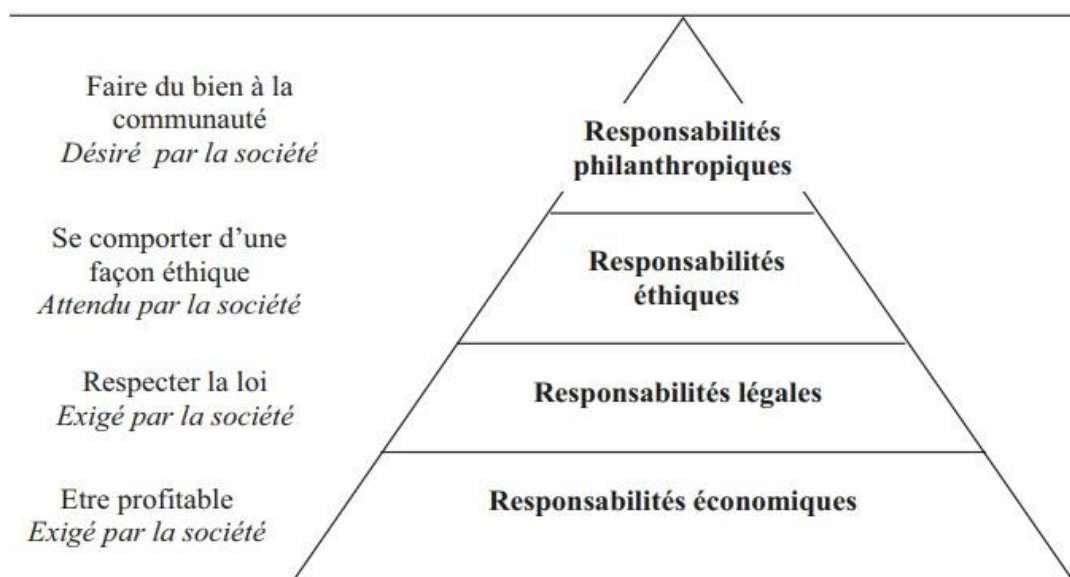
- les fonds d'exclusion : plus courants dans les nations anglo-saxonnes, ils excluent des industries telles que le tabac, l'armement, les jeux, etc. pour des causes religieuses ou morales.
- l'engagement actionnarial : comprend les investisseurs qui cherchent à obtenir une politique de responsabilité sociale plus forte de la part des firmes par le biais d'une interaction directe, ainsi que des droits de vote lors des assemblées générales.

## **Section 02 : Les dimensions, les objectifs, le champ d'application de la RSE et le comportement des organisations**

### **1- Les dimensions de la RSE**

Pour Carroll, « *La responsabilité sociale des entreprises couvre les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a à un moment donné* » (Carroll, 1999). Cette idée est représentée dans le modèle de Carroll des dimensions de la responsabilité sociale, qui est illustré dans la figure ci-dessous :

**Figure 04:** La pyramide de la responsabilité sociale



**Source :** (WINDSOR, 2001).

La figure montre que les responsabilités économiques se trouvent au bas de la pyramide, suivies des responsabilités légales. Viennent ensuite les responsabilités éthiques, puis les responsabilités philanthropiques, au sommet de la pyramide. Selon ce point de vue, les responsabilités sont cumulatives, et chacune est une composante fondamentale de la responsabilité sociale totale d'une firme. (WINDSOR, 2001).



### **1-1 La dimension économique**

Selon Carroll, l'objectif des firmes est de fournir des biens et des services pour répondre aux besoins des clients. Dans cette perspective, la fonction des firmes est avant tout économique : satisfaire les clients en leur fournissant les services et produits dont ils ont besoin, tout en réalisant des bénéfices pour assurer la continuité de l'activité de la firme, lui permettant ainsi de réaliser des investissements et de payer son personnel et ses fournisseurs. C'est sa fonction principale.

Il est vrai que si la firme ne réalise pas de revenus, si elle n'est pas gérée efficacement, si elle n'innove pas, si elle n'est pas compétitive sur son marché et si les actionnaires ne reçoivent pas un retour sur leur investissement, elle ne pourra pas poursuivre des objectifs fondamentalement sociaux ou mener des activités caritatives. Les responsabilités économiques comprennent aussi la réponse aux besoins des différentes PP de la firme, comme les actionnaires qui recherchent des dividendes, les fonctionnaires qui cherchent de bons salaires et des emplois stables, les clients qui cherchent des produits de haute qualité, le gouvernement qui cherche les recettes fiscales générées par les activités de la firme, etc. Par conséquent, Carroll estime que la société attend des firmes qu'elles remplissent leurs devoirs économiques (GOLLI & YAHIAOUI, 2009).

### **1-2 La dimension légale**

Carroll ne pense que l'on peut développer une activité économique sans tenir compte de ses responsabilités légales c'est pour cette raison elles sont en second dans sa pyramide. La responsabilité légale des sociétés implique qu'elles agissent en conformité avec la loi. La firme doit obéir à la loi et suivre ses instructions. Il s'agit d'une obligation sociétale, car les lois sont formées par la société et ses standards. Dans ce cas, la société attend de la firme qu'elle poursuive ses buts économiques dans le respect du contexte institutionnel et juridique, et qu'elle respecte « les règles du jeu ». Il convient de rappeler que la loi tente de définir ce qui est permis, mais ne définit pas ce qui est éthique et ce qui ne l'est pas. Par conséquent, les responsabilités légales, comme les responsabilités économiques, sont requises par la société. (CARROLL, 1999).

### **1-3 La dimension éthique**

Les entreprises sont tenues d'accomplir ce qui est perçu comme juste, honnête et bon même si elles ne sont pas légalement tenues de le faire. Il s'agit d'actions que les PP attendent d'une firme, même si celle-ci n'y est pas contrainte par la loi. Les attentes de ces PP sont liées à ce que la société considère comme bon ou juste, et c'est ce qui peut pousser les gouvernements à faire des lois ou à exécuter une législation particulière en réponse à ces

attentes. Dans cette perspective, la poursuite des buts éthiques par les firmes peut être considérée comme un moyen permettant de modifier le cadre institutionnel et juridique et de prendre continuellement en considération les besoins des PP, améliorant ainsi le comportement général des firmes dans l'économie. La société, selon Carroll, attend les responsabilités éthiques. (CARROLL, 1999).

#### **1-4 La dimension philanthropique**

Le quatrième niveau de responsabilité sociale : les responsabilités philanthropiques, est situé au sommet de la pyramide de Carroll. La philanthropie est un terme grec qui veut dire "aimer son prochain" (philos : ami; anthropos : homme). Ainsi, c'est une idéologie qui se préoccupe principalement de l'amélioration de l'humanité, dans laquelle les individus s'entraident sans anticiper de retour ou de rétribution. (CARROLL, 1999) inclut tous les actes que les firmes font pour améliorer la qualité de vie de leurs travailleurs, de la communauté locale ou de la société dans sa totalité en ajoutant cette composante dans son modèle de responsabilité sociale (CRANE & MATTEN, 2004). Les responsabilités philanthropiques comprennent le bénévolat dans les organisations humanitaires, le tutorat dans les écoles, le soutien aux programmes de réhabilitation des prisonniers, etc. Ces responsabilités sont, selon (CARROLL, 1999) moins importantes que les trois autres types de responsabilité sociale, mais elles sont néanmoins recherchées par la société.

### **2- Les Objectifs de la RSE**

La responsabilité sociétale et sociale des entreprises (RSE) recouvre de nombreux objectifs et permet de répondre à différentes problématiques que peut rencontrer l'entreprise ou l'organisation.

Ainsi, il sera primordial voire indispensable pour une entreprise de définir ses objectifs dans un premier temps. La définition des objectifs ne peut se faire qu'avec la consultation et la collaboration des différentes PP de la firme. Les objectifs d'une politique RSE peuvent donc différer d'une entreprise à l'autre.

#### **2-1 Conformité avec la loi**

L'objectif initial et le plus évident de la RSE, réside dans le fait que la RSE permet aux entreprises et aux organisations d'être en conformité avec la loi et les normes réglementaires. En effet, en adoptant une activité comportant une démarche RSE, des lois comme par exemple sur la lutte contre les discriminations sont respectées de fait. Dans certains cas, cela pourra même permettre à une entreprise d'anticiper les changements réglementaires et d'être en conformité avec une nouvelle législation avant même qu'elle ne s'impose à elle.

Ainsi, les démarches et pratiques en faveur d'un engagement social et environnemental apparaît comme des outils pour être en conformité avec les normes et loi.

## **2-2 Influencer la loi**

Par ailleurs, la RSE connaît un fort essor qui fait de cette approche plus responsable. Une stratégie qui est de plus en plus adoptée par les firmes et les organisations de manière générale. Le fait que les firmes se mettent largement à mener des actions RSE qui vont au-delà de la loi, cela pousse la législation à normaliser cela, toujours dans une démarche de mieux faire et de faire toujours plus.

## **2-3 Répondre aux enjeux de la société**

Dans la mesure où la RSE est la traduction du développement durable et de ses 17 objectifs dans les firmes, elle a pour objectif de répondre aux enjeux sociétaux, environnementaux et économiques de notre société.

En effet, nous sommes confrontés à des enjeux climatiques et environnementaux qui s'imposent à nous. Les entreprises ont leur rôle à jouer face à ces enjeux et se doivent d'être responsable et ainsi contribuer à l'amélioration de la qualité de vie et assurer celle des générations futures. Autrement dit, faire de la RSE s'est adopter un développement soucieux de préserver un certain niveau d'activité et une performance économique tout en prenant en compte les aspects RSE, à savoir une gestion des ressources, de l'environnement et des salaires durable, sociale et responsable. Ainsi, faire de la RSE répond aux enjeux de notre société. De plus, ce point constitue une revendication de plus en plus forte de la part de la société civile et devient donc une obligation pour les entreprises même si cette obligation reste de l'ordre de la morale. C'est bien souvent ce facteur qui pousse les firmes à s'investir davantage en matière de RSE.

Ainsi, pour répondre aux enjeux de notre société, il est primordial de faire un travail de définition de ces enjeux, afin de pouvoir établir par la suite un plan d'action cohérent dont les différents aspects concourent à une stratégie de performance répondant aux objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux.

## **2-4 Répondre aux exigences de la société civile**

Les firmes dépendent de la demande des clients, consommateurs et des usagers. La prise en compte des exigences de la société civile est donc primordiale pour les entreprises. Ainsi, le but de la RSE est également de répondre aux exigences posées par la société civile : cette dernière souhaite de plus en plus consommer mieux, c'est à dire de limiter la surconsommation, consommer local, bio, fait par des travailleurs qui ont des conditions de

travail et un salaire décent, et enfin consommer des produits qui durent dans le temps (sans obsolescence).

Le mouvement de prise de conscience des enjeux environnementaux et sociaux par les individus pousse les firmes à intégrer ces nouvelles exigences et à y répondre afin d'avoir une offre de biens et de services qui correspondent à cette nouvelle demande.

En outre, cette prise de conscience des entreprises impact également les salariés mais aussi les parties prenantes (fournisseurs, clients, partenaires ...) dans la mesure où les salariés exigent de leur firme une gestion plus sociale et les parties prenantes d'être en relation commerciale avec une entreprise adoptant un développement durable. Ainsi, la mise en place d'un environnement et d'une gestion des salariés et ressources de manière sociale et durable est devenu un impératif pour les entreprises.

Par ailleurs, dans la mesure où la RSE est devenue de plus en plus une exigence de la société, les entreprises ont intérêt d'élaborer un plan d'action RSE qui comporterait la définition des objectifs en matière de RSE. Ce plan d'action environnemental, social et sociétal doit également prévoir l'implémentation d'une stratégie de communication autour de ces pratiques. Cela permet de rendre visible la démarche tant pour les salariés que pour les clients et fournisseurs. Cette stratégie de communication peut prendre la forme d'un rapport, d'un reporting ou d'un bilan publié sur le site de l'entreprise ou bien sur les réseaux sociaux. Ces outils (rapport, bilan, reporting, conformité à la norme ISO 26 000 ...) sont autant de ressources dont les entreprises et organisations doivent se saisir pour rendre compte de la mise en œuvre d'une démarche RSE afin de faire preuve de transparence envers la société.

### **3- Le champ d'application de la RSE**

#### **3-1 La responsabilité à l'égard des actionnaires**

En réponse aux contraintes législatives ou morales, la notion de RSE est examinée sous le seul angle de la gouvernance, qui a d'abord été définie comme le lien entre les actionnaires et les dirigeants d'entreprise (PASQUERO, 2005). On passe du devoir individuel du PDG à une responsabilité collective afin de « *combler le vide réglementaire ouvert par le démantèlement du fordisme et par la mondialisation* » (BESSE, 2005).

De la théorie de l'agence à celle des PP, c'est un ensemble militant et éclectique de critiques sociales envers la firme, plus idéologiques que solides d'un point de vue conceptuel, qui engendrent la RSE. La relation d'agence est analogue à un mandat dans lequel un (ou plusieurs) individu(s), appelé(s) principal(aux), engage (nt) un autre individu, appelé(s) agent(s), à accomplir une mission en son nom, ce qui implique une délégation de pouvoirs.

Cette représentation valide la responsabilité, la révocabilité, et l'obligation de rendre des comptes des dirigeants sociaux, mais cette qualification n'est pas suffisante pour justifier leur qualité d'organe social de l'entreprise personne morale.

Du point de vue étymologique, ce mot dérive de l'anglais, gouvernement, gouvernance qui dérive du latin "*gubernare*", qui signifie "guider un navire". Le terme est réapparu dans le dernier quart du vingtième siècle dans la langue anglaise afin de désigner « *ce processus d'organisation et d'administration des sociétés humaines dans le respect et l'épanouissement des diversités* » (...) qui « *s'inscrit dans cette quête permanente de meilleurs systèmes de gestion des hommes et des ressources* » (MOREAU-DEFARGES, 2011). Mais par-delà de l'idéal visé dans le contexte de la mondialisation, la gouvernance représente « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants* » (MOREAU-DEFARGES, 2011), dans les firmes essentiellement (CHARREAUX & DESBRIERES, 1998).

Deux perspectives sont à considérer : la perspective inter-organisationnelle ou *Global Governance*, qui est celle de multinationales cherchant à transformer des normes privées en normes publiques à travers la dimension politique du marché, et la perspective intra-organisationnelle ou *Corporate Governance* qui correspond à la réorganisation de la relation de pouvoir entre dirigeants et actionnaires (PESQUEUX, 2007).

Par le biais de la régulation, la gouvernance de la firme cherche à mettre en place un équilibre des pouvoirs entre les dirigeants et les actionnaires. Cette notion découle des travaux de Berle et Means en 1932, qui ont détruit l'illusion de l'actionnaire/propriétaire "actif" en rétablissant la possibilité de le contrôler. Les coûts de transaction du contrôle des managers lui soutiennent en partie. Dans un cas comme dans l'autre, le contrat social de l'agence, réalité ou mythe, sert exclusivement à protéger le profit des actionnaires.

### **3-2 La responsabilité à l'égard des employés**

Cette méthode classe les impressions des travailleurs sur la RSE selon la façon dont la firme traite ses PP. Selon (EL AKREMI, GOND, SWAEN, DE ROECK, & IGALENS, 2015), ce ne sont pas les réactions des travailleurs qui sont cruciales, mais plutôt leurs opinions sur les activités de RSE. Par conséquent, ces points de vue ont des incidences sur les attitudes et les comportements des travailleurs, parce que c'est « *la manière dont les employés perçoivent la RSE de leur employeur peut effectivement avoir plus d'implications directes et fortes pour les réactions subséquentes des employés que les comportements actuels de l'entreprise dont les employés sont ou ne sont pas conscients* » (EL AKREMI, GOND, SWAEN, DE ROECK, & IGALENS, 2015).

(BHATTACHARYA, SEN, & KORSCHUM, 2008), pensent que les actions de la RSE d'une firme exposent sa valeur, en particulier son offre de valeur aux travailleurs. Selon les auteurs, c'est ce que les recherches actuelles révèlent comme une lentille par laquelle les managers doivent aborder la gestion aujourd'hui. Ils soulignent les nombreux défis qui se présentent lors de l'application des pratiques RSE au niveau interne d'une firme. Les employés font souvent preuve d'un véritable manque d'engagement et de compréhension à l'égard des activités de leur firme en matière de RSE, et ils ne savent rien ou presque des activités dans lesquelles leur firme est impliquée, ajoutent-ils.

D'autres chercheurs ont souligné que les programmes de RSE peuvent aider les employés en matière d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, d'estime de soi, de formation, et d'autres comportements liés au travail. En outre, le désir d'estime de soi des employés, qui est étroitement lié à l'engagement organisationnel, est satisfait lorsqu'ils sont heureux de faire partie d'une firme socialement responsable.

De même, (EL AKREMI, GOND, SWAEN, DE ROECK, & IGALENS, 2015), ont découvert dans leur étude que l'investissement d'une entreprise dans le bien-être général de ses fonctionnaires à travers des programmes internes de RSE peut avoir une influence sur les opinions des employés en matière de justice. En effet, des mesures comme la gestion de carrière et les pratiques sociales qui priorisent la justice et l'équité ont un impact significatif sur les perceptions de justice des fonctionnaires.

### **3-3 La responsabilité à l'égard des consommateurs**

Durant les dernières années du vingtième siècle, le poids des consommateurs et celui de leurs associations a évolué. L'apparition de la condamnation des scandales par le consumérisme politique et les consommateurs sont de puissants moteurs de la RSE en établissant les nouvelles perspectives de ces derniers vis-à-vis des firmes et en pointant les mauvais "élèves".

Plusieurs recherches ont été menées sur l'importance du client dans la décision des firmes de s'engager dans des activités socialement responsables. Les chercheurs s'interrogent sur les fondements des attentes des consommateurs, sur les éléments susceptibles de déclencher des boycotts et, plus largement, sur l'émergence d'une consommation "engagée" "éthique" ou "verte". Certains chercheurs vont même jusqu'à invoquer la responsabilité sociale du consommateur, puisque son implication semble être déterminante dans l'adoption par les firmes de pratiques responsables (DEVINNEY, AUGER, ECKHARDT, & BIRTCHNELL, 2006). En effet, l'un des éléments susceptibles d'inspirer l'engagement des

dirigeants des PME françaises dans une démarche RSE, avec l'expectative de futures limites réglementaires, est l'attente des clients.

### **3-4 La responsabilité à l'égard des clients et des fournisseurs**

Dans l'interaction client-fournisseur, la RSE se définit comme la rencontre entre des comportements d'achat responsables et une offre responsable. L'offre est faite par une firme fournisseur ayant des pratiques internes responsables, et l'achat est effectué par une firme cliente qui choisit des fournisseurs et des biens responsables tout en agissant de manière responsable envers son partenaire. Par conséquent, il est facile d'envisager que le partenariat présente des degrés d'intégration de la RSE très variés.

Les études actuelles se concentrent principalement sur les attentes, les outils et les attitudes du client à l'égard de son fournisseur. Cette intégration de la RSE dans les départements d'achat est connue sous le nom d'"achats responsables", de "gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement" ou de "gestion durable de la chaîne d'approvisionnement". Elle se traduit par des achats sociaux et/ou éthiques, des achats environnementaux, et la gestion de ses fournisseurs. (CARTER & JENNINGS, 2011)

Les clients contribuent à la performance globale de la chaîne d'approvisionnement en s'engageant dans la gestion des fournisseurs. Par conséquent, la performance de la firme donneuse d'ordre est inextricablement liée à la performance RSE de ses fournisseurs. L'achat responsable et la gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement deviennent plus structurés. Les outils d'évaluation des fournisseurs, les codes de conduite, et les certifications font partie des instruments utilisés par les firmes.

Du point de vue des fournisseurs, la mise en œuvre d'une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement est un aspect qui a reçu peu d'attention. En fait, la RSE dans la relation fournisseur-client remet en question le partenariat. Claude Altherson a observé, il y a plus de vingt ans, l'avantage des « relations plus partenariales avec les fournisseurs » (Altherson, 2010). Ce partenariat peut prendre plusieurs formes, notamment le développement et la recherche, la conception de produits, la diminution des déchets ou de l'empreinte carbone, ou encore les contrats à long terme (HOEJMOSE & KIRBY, 2012). Il paraît utile d'intégrer le concept de temporalité afin d'appréhender les composantes d'une collaboration en matière de RSE. En réalité, la question de la fidélisation des partenaires se présente a priori différemment du défi que représente l'obtention d'un partenaire.

Finalement, la réalité de la RSE dans le lien fournisseur-client est un sujet rarement abordé dans son intégralité, notamment de la part des fournisseurs. La mise en miroir des deux points de vue dans la réalité française, ainsi que le potentiel décalage entre le discours et

la pratique, ont de même été peu abordés. Nous avons fait notre enquête de terrain afin d'étudier ces aspects.

### **3-5 La responsabilité à l'égard de l'environnement**

Les préoccupations environnementales ont gagné en importance au cours des dernières décennies et sont désormais au cœur de la RSE. L'appauvrissement de la couche d'ozone, la déforestation, le réchauffement de la planète, la dégradation de la diversité biologique, l'urbanisation, la désertification, la surpopulation et l'expansion démographique sont les principaux processus biophysiques et écologiques. Le problème environnemental n'est plus seulement technique et scientifique, il est devenu un véritable problème sociopolitique. Les gouvernements, les écologistes et les firmes défendent tous le concept de DD, qui consiste à relever le défi du développement économique et de la préservation de l'environnement. (ABDELMALK & MUNDLER, 2010)

La norme ISO 14001 a été établie principalement pour venir en aide aux firmes afin d'appliquer un système de management environnemental dans le contexte de la RSE. La série ISO 14000 dans son édition 2004, comprend la norme ISO 14001, qui définit les normes d'un système de management environnemental, et la norme ISO 14004, qui donne des instructions pour leur application. (MZOUGHFI & GROLLEAU, 2005)

La norme ISO 14001 ne fournit pas d'objectifs de performance, mais elle exige une organisation de gestion environnementale inspirée de la boucle d'amélioration continue PDCA, qui se base sur le fait de respecter un ensemble de normes séparées en six étapes:

- déterminer la finalité de l'institution ;
- élaborer une politique environnementale ;
- Créer une stratégie environnementale ;
- Mettre en œuvre la stratégie environnementale;
- Contrôler les performances environnementales et les actions correctives ;
- Évaluation exhaustive de la direction.

L'introduction de l'ISO 14001 décrit quelques principes intéressants, à savoir :

- La mise en œuvre d'un programme visant à réduire les déchets de papier sur le lieu de travail.
- La mise en place du recyclage
- La création d'une stratégie de déplacement d'entreprise pour promouvoir les modes de transport non polluants.
- Création d'une stratégie pour réduire la consommation d'énergie ou les émissions de carbone



- L'éco-conception des biens (créer des objets plus respectueux de l'environnement)
- La création d'une charte des fournisseurs qui donne la priorité à l'écologie tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

## **Section 03 : La RSE à la lumière des initiatives internationales**

Les initiatives internationales jouent un rôle majeur dans la prise de conscience de l'importance de la RSE et elles ont également contribué à définir des orientations pratiques pour intégrer ce concept dans la stratégie des entreprises.

### **1- Au niveau mondial**

#### **1-1 L'organisation des États-Unis (O.N.U)**

La première Conférence de l'ONU sur l'environnement humain (CNUEH) s'est déroulée du 5 au 16 juin 1972, à Stockholm, en Suède. C'est au cours de cette conférence sur "l'homme et l'environnement" que toute la communauté internationale a pour la première fois pris conscience du principe "penser globalement, agir localement". Cette conférence a lancé la notion de DD pour sauver la terre.

L'ONU a ensuite commandé en 1987 une étude à la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, qui porte le nom de son auteur : Gro Harlem Brundtland, Premier ministre norvégien à cette époque. Cette étude a servi de base aux travaux de la Conférence de Rio de Janeiro sur le développement durable de juin 1992.

L'Agenda 21, un plan d'action pour le vingt et unième siècle, a été approuvé par 173 chefs d'État durant le Sommet de la Terre de Rio en 1992. Ce plan d'action, qui comporte 40 chapitres, explique les domaines où le développement durable doit être mis en œuvre dans le contexte des collectivités territoriales. Il comprend des suggestions dans des secteurs aussi divers que la santé, le logement, la pauvreté, la désertification, la gestion agricole, la gestion des mers, la pollution atmosphérique, la gestion des montagnes et des forêts, la gestion des déchets et la gestion de l'assainissement et des ressources en eau.

Le Sommet de la Terre de Johannesburg en 2002 a abordé de nombreux domaines du DD, tels que la production agricole, l'accès à l'eau et le stress hydrique, les défis énergétiques, la santé et la biodiversité animale, dans le prolongement des mesures prévues par "l'Agenda 21".

La *Global Reporting Initiative* (GRI) a été établie fin 1997 par la *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (C.E.R.E.S.) et le *Programme des Nations Unies pour l'environnement* (PNUE) avec pour mission de mettre en place des lignes directrices applicables au niveau mondial pour rendre compte des performances sociales, environnementales et économiques. Initialement destiné aux firmes, ce projet de reporting a finalement été élargi pour inclure toutes les entités gouvernementales et non gouvernementales. En conséquence, la G.R.I. intègre l'engagement actif des ONG,

d'entreprises, des organismes de comptabilité, des associations d'hommes d'affaires, ainsi que d'autres PP.

### **1-2 Le forum économique mondial : le global compact**

Le Pacte mondial ou *Global Compact* a été annoncé en janvier 2000 au Forum Economique Mondial (*World Economic Forum*) par Kofi Annan, le septième secrétaire général de l'ONU, durant la période entre 1997 et 2006. Le Forum est une organisation à but non lucratif ayant son siège à Genève. Il est surtout connu pour sa conférence annuelle à Davos, en Suisse, qui rassemble des responsables politiques et des chefs de sociétés du monde entier, ainsi que des journalistes et des intellectuels, pour aborder les préoccupations les plus urgentes du monde, telles que l'environnement et la santé.

Le Pacte est un projet mondial dans le cadre duquel des firmes importantes sont invitées à se joindre à la société civile et aux organismes des Nations unies pour souscrire à dix principes relatifs aux droits de l'homme, à l'environnement, à la corruption et aux droits du travail. L'objectif est d'associer le monde de l'entreprise à la lutte pour la sauvegarde de la terre.

Les firmes, les associations et les collectivités locales qui adhèrent au Pacte s'engagent à réaliser une progression annuelle dans au moins un des dix principes et à déclarer leurs progrès à l'ONU par le biais d'un rapport annuel ou un rapport de gestion comparable.

### **1-3 L'organisation de coopération et de développement économique (O.C.D.E)**

Les principes majeurs de l'Organisation sont des précurseurs puisqu'ils ont été créés en 1976 et modifiés en 2000. Il s'agit de conseils et d'instructions de base que les gouvernements fournissent aux multinationales. Elles n'ont cependant aucun pouvoir contraignant vis-à-vis des organisations ou des entreprises.

Ces principes « *énoncent des principes et des normes volontaires de comportement responsable des entreprises dans le respect des lois applicables* » (OCDE, 2000). Ils « *visent à faire en sorte que les activités des entreprises multinationales s'exercent en harmonie avec les politiques des gouvernements, à renforcer la confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités, à améliorer l'environnement pour l'investissement étranger et à accroître la contribution des entreprises multinationales au développement durable.* » (OCDE, 2000)

Le but de ces principes est d'impliquer activement les firmes dans les questions de responsabilité environnementale et sociale.

#### **1-4 L'organisation internationale de normalisation (I.S.O)**

La RSE est définie par l'ISO 26000 comme: la responsabilité d'un organisme quant aux effets de ses opérations et actions sur l'environnement et la société, qui se traduit par un comportement éthique et transparent qui :

- participe au développement durable, y compris au bien-être et à la santé de la société et prend en considération les besoins des PP.
- est conforme aux lois en vigueur et aux normes internationales
- est utilisé dans les relations de l'entreprise et est intégré dans l'ensemble de l'organisation.

La norme ISO 26000, parue en 2010, est directrice mais non exigeante qui explique le concept de responsabilité sociale, aide les organisations et les entreprises à mettre les principes en action et partage les bonnes pratiques en termes de responsabilité sociale à travers le monde. Elle s'adresse à toutes sortes d'organisations, quelles que soient leur localisation, leur activité ou leurs tailles. (JOUNOT, 2012).

#### **1-5 La certification SA 8000 Responsabilité Sociale**

La SA 8000 est une norme de certification internationale qui encourage les entreprises à créer, maintenir et adopter des pratiques de travail socialement acceptables. Elle a été créée en 1989 par la Social Accountability International (SAI), une division du Council on Economic Priorities, et est largement perçue comme la référence indépendante la plus reconnue en matière de lieu de travail. Elle est applicable à toute entreprise, de toute taille, située n'importe où dans le monde. (SAI2022)

Elle concerne les questions comme le travail des enfants, la liberté de négociation et d'association collective, la santé et la sécurité au travail, le travail forcé, les pratiques disciplinaires, la discrimination, les systèmes de gestion, la rémunération et les heures de travail. (CHAUVEAU & ROSE, 2003).

Elle présente les avantages suivants :

- Démontre la responsabilité sociale d'une firme et son engagement à traiter les fonctionnaires de manière responsable et dans le respect des normes internationales.
- Permet d'améliorer les performances et la gestion et de la supply chain.
- Elle garantit la conformité aux normes internationales tout en réduisant le risque de négligence, de litiges et de mauvaise publicité
- Soutenir l'objectif de la firme en augmentant et en renforçant la loyauté des salariés, des PP et des clients.

- Lorsque la firme est en concurrence pour des contrats internationaux ou qu'elle se développe géographiquement pour accueillir de nouveaux portefeuilles, la SA 8000 lui permet de faire preuve d'une responsabilité sociale adéquate.

### **1-1 La G.R.I (Global Reporting Initiative)**

C'est une organisation non gouvernementale fondée en 1997 par la CERES le PNUE. D'autres PP (firmes, associations, organisations, etc) du monde entier y sont représentées. Elle a été créé pour produire un ensemble de mesures permettant de suivre les progrès des stratégies de développement durable des organisations. À cette fin, elle suggère un ensemble d'exigences en matière de rapports pour différents niveaux de performance économique, environnementale et sociale. (GRI 101 : PRINCIPES GÉNÉRAUX)

Les lignes directrices de la GRI, publiées pour la première fois en 2000 et révisées en 2002 et 2006, ont été mises à jour en 2013 avec une nouvelle édition, les lignes directrices G4. Aujourd'hui, les lignes directrices GRI G4 sont utilisées largement par les organisations et les firmes pour créer des rapports sur la RSE.

### **2- Au niveau des pays européen**

Plusieurs directives sur la RSE ont été publiées par l'Union européenne (UE) en Conseil :

- La directive du 9 février 1976 concernant la mise en œuvre de la notion d'égalité de traitement entre femmes et hommes en matière d'emploi, de formation, de conditions de travail et de promotion professionnelles ;
- La directive du 20 juillet 1998 portant sur le rapprochement des législations des nations membres relatives aux modalités et à la procédure des licenciements collectifs, ainsi que le renforcement de la protection des employés en cas de licenciement collectif ;
- La directive du 29 juin 2000 relative à l'application du principe de traitement équitable des individus sans distinction d'origine ethnique ou de race.

Le *Livret Vert (Green Paper)* de la Commission de 2001 reste le principal texte sur la RSE sur le plan communautaire. En effet, il définit la RSE comme « *L'intégration volontaire des considérations environnementales et sociales dans les activités des entreprises, en dehors des prescriptions légales et des obligations contractuelles* » (Commission Européenne, 2001).

Selon la déclaration publiée durant le sommet de l'UE de 2001 à Laeken, en Belgique « *le moment est venu pour l'Europe de prendre ses responsabilités dans "la gouvernance de la globalisation", d'être une puissance qui veut encadrer la mondialisation selon les principes*

*de l'éthique, c'est-à-dire dans la solidarité et le développement durable* » (EU, 2001). Il s'agit pour l'UE de réaffirmer son engagement envers les principes clés qui régissent la RSE et d'encourager ainsi les nations membres et leurs firmes de faire la même chose.

Enfin, en 1995, l'UE a établi le *Eco Management and Audit Scheme* ou Système de Management Environnemental et d'Audit (EMAS). Il consiste en un règlement décrivant les processus de participation bénévole des sociétés au système d'audit de leur gestion environnementale et de la diffusion publique des conclusions.

Parce que l'UE, surtout via le Conseil Européen, a les capacités coercitives et dissuasives, les normes européennes et spécifiquement communautaires sont imposées plus fermement que les normes des institutions internationales dans les nations européennes qui sont des États membres.

De nombreuses publications et activités européennes traitent désormais des préoccupations environnementales et sociales en général. La Plateforme RSE a choisi de concentrer son travail et ses commentaires sur trois sujets directement liés à la RSE : la gouvernance de la frime durable et le devoir de diligence, la modification de la directive sur l'information extra-financière, et la finance durable avec le règlement taxonomy. (LELLOUCHE, 2021)

### **2-1 Le reporting extra financier: Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**

Selon Lellouche (2021), la directive sur l'information extra-financière contraint depuis 2014, les grandes firmes à fournir des états extra-financiers dans leurs rapports annuels. La CE s'est engagée à mettre à jour cette directive dans le contexte du Green Deal, afin de soutenir les investissements européens dans le DD. « *Améliorer la transparence des entreprises est essentiel pour fournir à toutes les parties prenantes des informations plus comparables et pertinentes sur leurs activités* ». (LELLOUCHE, 2021), explique la CE, qui entend faire du reporting renforcé, ainsi que de la taxonomie européenne, la " *pierre angulaire*" de la politique européenne en matière de finance durable.

La révision de la directive a pour but de rendre les informations plus comparables. Son objectif est de « *garantir que les entreprises dont les informations non financières sont nécessaires aux utilisateurs publient effectivement ces informations, et que celles-ci soient pertinentes, comparables, fiables et faciles d'accès et d'utilisation* » (LELLOUCHE, 2021). En effet, malgré la publication de normes non contraignantes en 2017 et 2019, la CE prévient qu'elles n'ont pas suffisamment amélioré la comparabilité des rapports non seulement entre les

firmer, mais aussi au sein des nations, où les procédures de vérification et donc la fiabilité des données diffèrent.

### **2-1-1 Les nouveautés principales de la proposition**

- Le nouveau nom de la directive met l'accent sur la différence qualitative des rapports en incluant la notion de "durabilité".
- Affirmation de la nature obligatoire et normalisée des rapports ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) : le Groupe consultatif pour l'information financière en Europe (Efrag) élaborera des lignes directrices pour améliorer la comparabilité et la fiabilité des informations ESG.
- Reconnaître la double importance relative (ou double matérialité) : En en faisant un " élément majeur " de la future directive, la directive reconnaît le concept de double matérialité, c'est-à-dire l'influence des risques ESG sur les firmes ainsi que l'impact de ceux-ci sur l'environnement et la société. Grâce à cette reconnaissance, des informations sur les risques ESG de la firme, ainsi que sur leurs conséquences, seront disponibles.
- Prise en considération de l'effet de la déclaration des objectifs et de l'alignement des modèles et plans de la firme sur la transition vers une économie neutre en carbone et durable
- Élargissement des sociétés concernées : l'obligation de déclaration pourrait être étendue aux firmes comptant plus de 250 salariés, au lieu de 500 comme dans la directive précédente. Plus de 49 000 sociétés pourraient être concernées (contre près de 12 000 sociétés aujourd'hui). A l'exception des micro-entreprises, les PME cotées en bourse seraient aussi tenues de satisfaire à ces nouvelles obligations selon une norme simplifiée, tandis que les PME non cotées seraient encouragées à publier librement.
- Vérifier l'information : Au niveau européen l'exigence d'assurance doit assurer la fiabilité de l'information. La nécessité d'un audit par un tiers indépendant des informations accessibles au public devient plus systématique et est appliquée dans toute l'UE, d'abord avec une exigence d'assurance « limitée ». Ce besoin n'était pas systématique auparavant. Dans le cadre de la mise en œuvre de la directive 2014/95/UE, la France a déjà imposé qu'un OTI (Organisme Tiers Indépendant) présente un rapport donnant un avis motivé sur la sincérité des informations présentées et sur la conformité de la déclaration. La Plateforme applaudit le fait que

l'obligation de faire auditer les informations accessibles au public par un tiers indépendant est désormais systématique et sera appliquée dans toute l'UE.

- L'accès à l'information : La numérisation des données rendra l'information plus accessible. De plus, la mise en place d'un point d'accès unique aux informations réglementées divulguées par les entreprises cotées européennes (European Single Access Site - ESAP) devrait fournir un accès en un seul point à toutes les données financières et extra-financières émanant des exigences réglementaires imposées aux entreprises cotées.

## **2-2 La finance durable: Règlement Taxonomy**

Dans le contexte de la stratégie de finance durable, qui vise à amener le système financier à soutenir les actions de l'UE en termes de DD et de climat, ce règlement a pour but de déterminer les activités durables, c'est-à-dire une liste d'activités économiques ainsi que des seuils de performance "*Technical Screening Criteria*" qui mesurent la contribution de ces activités à six objectifs environnementaux. Les objectifs sont:

- a) atténuer le changement climatique ;
- b) passer à une économie circulaire;
- c) utiliser et conserver les ressources marines et aquatiques d'une manière durable ;
- d) s'adapter au changement climatique;
- e) conserver et restaurer les écosystèmes et la diversité biologique;
- f) contrôler et prévenir la pollution.

Une activité durable est définie comme celle qui apporte une contribution significative à l'un des objectifs précités tout en ne compromettant aucun des autres but (« *Do no significant harm* » "DNSH ") sur l'ensemble du cycle de vie des services et produits de l'activité, tout en assurant des garanties minimales ou «*minimum social safeguards*» (les lignes directrices de l'OCDE pour les multinationales, les principes directeurs de l'ONU relatifs aux droits humains et aux firmes, les huit conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) et la Déclaration universelle des droits de l'homme). (LELLOUCHE, 2021)

Dans le cadre du règlement, on distingue trois sortes d'acteurs :

- Acteurs du marché financier (assureurs, gestionnaires d'actifs, banques) : conformément aux articles 8 et 9 du règlement de l'UE n° 2019/2088, connu sous le nom « Disclosure » en termes de finance durable, les acteurs qui mettent à disposition des produits financiers présentés comme écologiquement durables devront indiquer le pourcentage d'activités durables telles que définies par la Taxinomie. Le règlement Taxonomy comprend une référence croisée à l'exigence de Disclosure, qui précise en détail les entités visées ;



- Les grandes firmes actuellement soumises à la directive sur les rapports non financiers (NFRD) seront tenues de rendre compte de la conformité de leurs activités avec la taxinomie européenne : en divulguant la part durable de leur dépenses d'exploitation (OPEX), chiffre d'affaires (CA) et dépenses en capital (CAPEX) ;
- toutes les nations membres de l'UE lors de la création un label/standard en termes de finance durable.

### **2-2-1 Les défis du règlement Taxonomy**

- La cohérence entre les multiples règlements européens et le calendrier de leur mise en œuvre. La FBF (Fédération bancaire française) indique que la taxinomie ne s'appliquera qu'aux firmes réglementées par la NFRD (puis par la CSRD le cas échéant). Toutefois, les banques devront "reporter" un ratio d'alignement du portefeuille qui inclut l'exposition aux petites sociétés, qui ne sont elles-mêmes pas soumises à la NFRD et par conséquent à la taxonomie : « *Cela pose un problème aux banques qui vont devoir engager des échanges bilatéraux avec ces petites entreprises (qui n'ont pas de contrainte de reporting), et aux PME qui vont devoir faire face à de nombreuses sollicitations de leurs différentes banques dans un format qui ne sera pas forcément harmonisé* » (Auteur, 0000);
- Permettre de prendre en compte les transitions tout en garantissant la lisibilité et la comparabilité des données ;
- Coopération internationale pour assurer la comparabilité des taxinomies, surtout grâce aux travaux de la Plateforme internationale sur la finance durable.

### **2-3 La gouvernance durable et le devoir de vigilance**

La CE a proposé dans le prolongement du Pacte Vert pour l'Europe, une initiative pour 2021 sur la gouvernance durable des entreprises. L'initiative un élément clé du plan d'action en faveur de l'économie circulaire, de la stratégie en faveur de la biodiversité et de la stratégie « *De la ferme à la table* ». Son objectif est d'encourager l'intégration dans le processus décisionnel de la firme, de la soutenabilité.

Le Parlement Européen (PE) a aussi adopté, le 10 mars 2021, une résolution demandant à la CE de mettre en place un règlement distinct sur l'obligation de vigilance à l'égard des fournisseurs, des filiales et des sous-traitants. Cette directive a été publiée par la CE dans le deuxième semestre de l'année 2021. Le but est de contraindre les firmes à prendre des dispositions effectives afin de prévenir et atténuer les risques de violations de l'environnement et des droits humains tout au long de leur chaîne de valeur, et de permettre aux personnes affectées et aux victimes d'accéder à la justice devant les tribunaux européens lorsqu'elles pensent que leurs droits ont été violés. (LELLOUCHE, 2021)

Le PE a développé une position à travers deux rapports de sa propre initiative, l'un sur la « la gouvernance d'entreprise durable » par Pascal Durand (France) et l'autre sur « le devoir de vigilance et la responsabilité des entreprises » par Lara Wolters (Pays-Bas), qui ont tous deux été présentés à la CE.

### **3- Au niveau des pays arabes**

#### **3-1 The Arabia CSR network**

Formé en 2004, l'Arabia CSR Network (ACSRN) est la première plate-forme multipartite qui engage les petites et grandes entreprises et les institutions gouvernementales à renforcer leur engagement en faveur du développement durable dans les pays arabes.

Le réseau Arabia CSR vise également à mettre davantage l'accent sur les efforts locaux et régionaux entrepris au niveau des entreprises et de la société civile pour faire avancer la cause de la RSE au Moyen-Orient. Travaillant sous le slogan « *Construire des partenariats pour un avenir durable* ». L'objectif d'Arabia CSR Network est de rendre facile l'échange des idées et de forger des partenariats durables entre les secteurs pour une société améliorée fondée sur les dix principes des nations unies pour les droits du travail, lutte contre la corruption, l'environnement et les droits humains.

Basé aux Émirats arabes unis, l'ACSRN vise à positionner la région arabe en tant que leader de l'excellence commerciale et de la RSE en travaillant dans les domaines des prix de durabilité, de la recherche, de la formation et plus encore. Au cours de l'année, elle est devenue l'une des principales organisations professionnelles liées à la RSE et à la durabilité dans la région arabe.

Les principaux thèmes abordés, testés et discutés par le réseau sont :

- La vision, la mission et les valeurs de la firme en ce qui concerne l'évaluation des risques et opportunités sociaux, de gouvernance et environnementaux.
- Engagement du Top management pour la RSE : l'engagement organisationnel pour la durabilité par le biais d'une variété de projets mondiaux et l'engagement du leadership dans la RSE.
- Approche et politiques stratégiques : les buts organisationnels au sein du social, de la gouvernance et de l'environnement.
- L'engagement vis-à-vis des actionnaires.
- Reporting interne et mesure des résultats: le mécanisme et la capacité de l'organisation à recueillir, traiter et examiner les données relatives à la durabilité.
- Reporting externe : la capacité de produire des rapports sur durabilité.

- Performance environnementale : la conservation de l'énergie, l'eau, le recyclage, la réduction des émissions de carbone, etc.
- Performance sociale : le respect des droits du travail, des droits humains, de l'anti-corrupcion, les modalités de règlement des griefs.
- Engagement dans la communauté : l'implication de la firme dans les cultures locales et régionales ainsi que la prise en considération des besoins environnementaux et sociaux.
- Collaborations et partenariats : la stratégie de partenariat et de collaboration, les politiques et leur application pour réaliser les objectifs économiques, sociaux, et environnementaux de la firme.
- L'innovation : comme partie intégrante de son modèle stratégique en termes de durabilité ainsi que ses politiques de performance durable et d'avantages compétitifs.
- Le Pitch : exposé de la firme pour clarifier pourquoi son approche de la RSE est unique et pourquoi elle mérite de gagner le « Arabia CSR Awards ».

Les Arabia CSR Awards reconnaissent et honorent les organisations de la région arabe qui font preuve d'un leadership et d'un engagement exceptionnels envers la responsabilité sociale des entreprises et la durabilité. Salué à l'échelle régionale et mondiale comme la référence en termes de durabilité de la région arabe, le prix s'est développé et a considérablement élargi sa portée. Au cours de 13 cycles, les Arabia CSR Awards ont reçu plus de 1 200 candidatures enregistrées de plus de 1 000 organisations représentant 43 secteurs industriels dans 13 catégories, de 14 pays arabes dans 3 langues différentes (arabe, anglais et français). Depuis son établissement, la crédibilité des Arabia CSR Awards lui a valu la confiance et la reconnaissance d'organismes mondiaux et régionaux. Ce soutien a assuré que les Prix sont bien ancrés dans la région et qu'ils sont en phase avec le contexte local et les changements qui se produisent.

### **3-2 La RSE en Algérie**

La RSE se développe de manière progressive mais inégale en Algérie, selon la taille et le secteur de l'entreprise. La visibilité des circonstances de sa mise en œuvre et de ses résultats reste encore limitée.

#### **3-2-1 La plateforme RSE**

Avec le soutien précieux de partenaires commerciaux et publics, l'Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises (ORSE) et l'Institut algérien de gouvernance d'entreprise, Hawkama El Djazaïr, ont souhaité accompagner cette avancée en construisant une plateforme d'interaction RSE et un site web.

Composée d'une diversité d'acteurs voués à l'avancement, la plateforme a pour but de faire connaître les meilleures pratiques des firmes en termes de RSE et de développement durable et d'encourager le partage d'expériences, surtout par le biais des ateliers de travail thématiques/sectoriels.

Le site internet ([www.rse-algerie.org](http://www.rse-algerie.org)), gratuit et ouvert au public, présente les bonnes pratiques des firmes classées par thème (Environnement, Relations et conditions de travail, Droits humains, Gouvernance, etc.), par domaine (Santé, Énergie, Construction, Banques, Automobile, Agro-alimentaire, etc.) et par taille. Il fournit également de nombreux outils et normes en termes de développement durable et de RSE et encourage les efforts publics et privés en termes de RSE et de développement durable.

Les entreprises peuvent mettre en ligne un résumé de leurs bonnes pratiques afin de partager leurs expériences et leurs méthodes : cadre et défis; description de la méthode; ressources mobilisées, objectifs à atteindre ; etc.

Une bonne pratique reflète les actions d'une firme en termes d'environnement, de Relations et conditions de travail, de droits humains, de gouvernance, de développement local et d'engagement communautaire, etc. Ces pratiques peuvent être trouvées sur le site par sujet, par taille ou par secteur.

### **3-2-2 Les initiatives des pouvoirs publics**

Par ailleurs, et dans le contexte des enjeux de l'état Algérien sur la protection sociale et environnementale. Pour cette raison les pouvoirs publics ont introduit des politiques et des programmes autour des thèmes développés par la RSE en confiant une partie de cette responsabilité aux entreprises publiques économiques. Les principaux engagements pris par l'Algérie en termes de responsabilité sociale des firmes sur le plan national dont les plus importants sont explicités dans le tableau suivant :

**Tableau 04:** Les initiatives nationales les plus importantes en matière de RSE

Aspect RSE	Actions	Date de lancement
	Création du Ministère de l'Aménagement du territoire, de l'environnement et du tourisme (MATE)	2001
	Rapport national sur l'état et l'avenir de l'environnement (RNE 2000)	2001
	Plan National d'Actions pour l'environnementales et le développement durable (PNAE-DD / 2002-2012)	2002
	Plan d'adaptation aux changements climatiques (2003-2013)	2003

Environnement	Schéma national d'aménagement du territoire (SNAT / 2010-2030)	2010
	Programme national de développement des énergies renouvelables (PNDER / 2011-2030)	2011
	Prix national pour la protection de l'environnement	2015
	Organismes :	
	Centre de développement des énergies renouvelables (CDER).	1988
	Haut Conseil de l'Environnement et du Développement Durable.	1996
	Agence Nationale des Déchets.	2002
	Observatoire National de l'Environnement et du Développement Durable.	2002
	Conservatoire National des Formations à l'Environnement.	2002
	Centre National des Technologies de Production plus Propres.	2002
Centre National de Développement des Ressources Biologiques.	2005	
Agence nationale des changements climatiques.	2007	
Commissariat National du Littoral.	2007	
Cadre associatif	917 associations locales et 32 à caractère national active dans le domaine de l'environnement Association de protection et orientation du consommateur et son environnement (APOCE)	2011
Cadre législatif et réglementaire	Diverses lois, décrets et circulaires ont été promulguées dans le domaine de la protection de l'environnement en Algérie notamment depuis 2001	2001
Normalisation	Institut Algérien de Normalisation (IANOR)	1998
Gouvernance et transparence	Convention des Nations Unies contre la corruption	2004
	Organe national de lutte contre la corruption	2012
	Programme de mise à niveau des PME (2010- 2014)	2010

**Source :** Elaboré par le chercheur sur la base du recueil de journaux officiels (JORADP)

## **Section 04 : Les visages de la responsabilité sociale des firmes**

### **1- Les quatre modèles de la RSE**

Il existe quatre grandes approches pour développer la RSE. Nous allons examiner leurs origines et leurs principaux aspects. Chacune d'entre elles a une perspective différente sur les personnes, la société, l'environnement et l'économie. Elles se préoccupent toutes du bien-être général, mais elles diffèrent sur la manière de l'atteindre.

Dans le premier modèle, la seule responsabilité de la société est de maximiser la satisfaction des actionnaires. Dans le deuxième, les firmes doivent participer librement à la

responsabilité sociale. Troisièmement, le volontarisme des acteurs seuls est insuffisant pour assurer la coordination des marchés en particulier et de l'activité collective en général; des normes et des institutions à caractère démocratique sont nécessaires. Enfin, dans le quatrième modèle, une part de l'activité de production est à soustraire à une marchandisation qui ne peut garantir à elle seule le développement durable de la société.

Les trois premières conceptions sont indéniablement fondées sur le marché. La quatrième suggère des programmes de réforme plus globale de l'économie et du fonctionnement de l'entreprise: la variété de ces programmes va de l'objectif de restauration des économies mixtes à l'échelle internationale à celui de l'invention de formes de développement totalement nouvelles grâce au développement du tiers secteur.

### **1-1 Le modèle de la primauté de la valeur pour l'actionnaire**

Dans le premier modèle, la direction de l'entreprise doit certainement viser à maximiser la valeur pour l'actionnaire, c'est-à-dire faire en sorte que le cours de l'action augmente et que les dividendes soient versés au niveau le plus élevé possible, afin de garantir au mieux l'intérêt général. Le marché doit être assez liquide pour permettre aux actionnaires de voter « avec leurs pieds » pour revendre les actions des firmes ayant une rentabilité qui ne leur convient pas. Et la gouvernance doit leur permettre de voter « avec leurs voix » pour garantir que la firme est gérée au mieux de leurs intérêts. Enfin, le marché du contrôle doit garantir le rachat des sociétés peu performantes et le licenciement de leurs dirigeants.

Malgré le fait qu'Adam Smith ait écrit dans un environnement bien différent (SMITH, 1776), c'est vers lui que les opposants à la RSE se tournent pour empêcher sa propagation et prôner la concurrence sur le marché. Par conséquent, ces critiques s'appuient fortement sur la théorie économique classique et néoclassique. Les êtres humains sont motivés par des pulsions purement économiques dans la vision de la société que cette théorie incarne : c'est l'homo oeconomicus, dont les décisions ne sont pas remises en question puisqu'elles sont considérées comme substantielles. L'ensemble de ces personnes dont les décisions libres façonnent la main invisible du marché est alors la société.

Parmi les chercheurs, David Henderson est actuellement le fer de lance de la campagne anti-RSE la plus virulente. Il affirme : « *Depuis Adam Smith, il a été largement reconnu qu'une voie sûre pour faire servir l'intérêt public plus efficacement par le capitalisme et pour permettre aux profits de l'entreprise de devenir un meilleur indicateur du bien-être est que les économies deviennent plus ouvertes, plus orientées vers les marchés, plus soumises à la compétition. C'est dans un environnement ouvert et compétitif que les compagnies sont le mieux à même et très fortement motivées à agir de manière à poursuivre*

*l'intérêt général en répondant aux demandes de leurs clients par le maintien de coûts et de prix bas et au travers d'innovations pertinentes dans leur conception et leur temporalité. Non seulement un tel environnement induit une meilleure performance de l'entreprise, mais, en même temps, comme indiqué plus haut, il produit des opportunités pour les gens ordinaires, y compris pour les plus pauvres. Prospérité et liberté économique marchent ensemble ».* (HENDERSON, 2001) Et d'insister : « *les entreprises et les organisations professionnelles qui soutiennent la RSE ont typiquement échoué à contester, voire ont adopté, les arguments et les demandes antibusiness des groupes activistes. Elles ont une stratégie d'apaisement et d'accommodement. Elles sont peu conscientes du fait que le fondement de l'entreprise privée repose sur ses liens à la compétition et à la liberté économique. Elles identifient à tort la défense de l'économie de marché avec la nécessité de rendre les entreprises plus populaires et plus respectées parce qu'elles-mêmes respectent les "attentes de la société" »* (HENDERSON, 2001)

En effet, que la RSE soit imposée ou volontaire, David Henderson s'y oppose. En effet, que la RSE soit imposée ou volontaire, David Henderson s'y oppose. En conséquence, il demande un nouvel effort pour sauvegarder la liberté économique, qui est la seule garantie de la richesse universelle. Il craint que le mouvement de la RSE ne cache une volonté de modifier les règles du jeu qui déterminent la mission des entreprises au sein de la société. Paradoxalement, une partie de ses arguments sont identiques à ceux des tenants de l'organisation collective démocratique de la RSE, alors que ces derniers poursuivent des objectifs diamétralement opposés.

En résumé, le tableau suivant présente les caractéristiques essentielles de ce modèle de primauté de la valeur pour l'actionnaire :

**Tableau 05:** Synthèse des caractéristiques du modèle de primauté de la valeur pour l'actionnaire

<b>Type d'approche</b>	Économique néoclassique et Économique classique
<b>Postulat</b>	L'efficacité des marchés est la forme la plus efficace de régulation. Les intérêts de la société en général et ceux des actionnaires convergent de manière « naturelle » à terme.
<b>Représentation de la firme</b>	La firme est un nœud de contrats entre des acteurs dont les ressources et les intérêts varient (Les firmes sont des «fictions juridiques qui servent de "noyau" à un ensemble de relations contractuelles entre des individus » (JENSEN & MECKLING, 1976), qui peuvent être des fournisseurs de capitaux, de services ou de biens, des employés ou des clients.
<b>Légitimité du pouvoir de décision</b>	L'exercice du droit de propriété de l'actionnaire légitime la prise en compte exclusive de son intérêt dans les décisions.
<b>Théories de référence</b>	<p>La théorie des droits de propriété (En bref : la théorie des droits de propriété postule que chaque interaction entre agents correspond à un échange de droits de propriété, conformément aux travaux des économistes (ALCHIAN &amp; DEMSETZ, 1972). La firme est considérée comme une structure particulière de droits de propriété qui permet l'application de mécanismes d'incitation et de contrôle efficaces et efficaces).</p> <p>Le principal (par exemple, l'actionnaire) engage un agent (par exemple, le manager) pour réaliser des tâches particulières en son nom dans une relation d'agence. Il s'agit de mettre en place les incitations nécessaires par le biais de contrats afin d'aligner les intérêts des agents sur ceux du principal (options d'achat d'actions, par exemple) et pour accomplir la coordination des agents.</p>
<b>Mission des managers et des dirigeants</b>	Maximiser le patrimoine et les revenus de l'actionnaire tout en l'informant afin d'améliorer la prise de décision, le contrôle et la délégation.

Source : Elaboré par le chercheur.



## 1-2 Le modèle du volontarisme des parties prenantes

À la différence du précédent, celui-ci voit la RSE comme entièrement compatible avec la rentabilité de la firme. Cette approche dominante de la RSE est adoptée à la fois par plusieurs firmes et par des institutions (telles que l'UE et l'OCDE ). Agissant à la fois en réaction à des pressions et par conviction, ces dernières affichent des pratiques des politiques de responsabilité sociale destinées à maximiser la valeur actionnariale : c'est ce que nous appliquons le "business case" de la RSE, ou « doing well while doing good ». Dans cette perspective, la RSE ne nécessite pas l'imposition de limites extérieures à l'organisation, car elle « rapporterait » de la valeur d'une manière spontanée. (ALLOUCHE & LAROCHE, 2005).

Cette pensée est bien exprimée par l'Organisation Internationale des Employeurs quand elle déclare à ses adhérents : « *Lorsqu'une entreprise se lance dans la RSE de manière prospective, elle le fait parce que cela revêt un sens économique et que semblable activité peut renforcer la "valeur" (qui peut être définie comme un accroissement des perspectives de succès pour l'entreprise et comprend les profits, la réputation, l'image de marque, etc.) et le plus fréquemment aussi parce que cela renforcera sa position sur le marché. Il est donc nécessaire que la RSE "ajoute" quelque chose à l'activité économique et, soit renforce, soit protège cette valeur et la position de l'entreprise* » (OIE , 2006).

L'approche "business case" de la RSE est au cœur du paradigme extrêmement consensuel du volontarisme des PP, qui s'appuie sur les théories des PP. Le lien avec les PP est censé être fondé sur la bonne volonté mutuelle et les intérêts communs. Ce point de vue consensuel considère les conflits d'intérêts comme une phase transitoire avant l'établissement de relations harmonieuses par la communication, l'innovation et l'apprentissage. Dans ce contexte, les échecs sont donc considérés comme des indications de lacunes dans la communication entre les PP, des erreurs de gestion qui peuvent être expliquées par des déficits de connaissances ou une formation insuffisante des gestionnaires. En résumé, si la RSE n'est pas rentable, c'est parce que les managers n'ont pas la capacité de concevoir des moyens inventifs pour surmonter les difficultés, ainsi qu'à importer des bonnes (voire des meilleures) pratiques qui ont déjà été reconnues ailleurs. En matière de réglementation, le *business case* de la RSE et des liens avec les PP aidant, c'est donc la « *soft law* » qui prime ici : plus ou moins encouragées par des organismes publics (comme, l'OCDE ou l'UE), les initiatives volontaires des firmes fleurissent en « partenariat » (qualifié souvent de stratégique) avec « des » PP. (MAUREL, 2009).

**Tableau 06:** Les arguments principaux du « business case » de la RSE

<b>Registres argumentatifs du business case</b>	<b>Apports supposés de la RSE</b>
Arguments plus particulièrement relatifs aux opérations de l'entreprise et à la stratégie.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aide à obtenir ou à renouveler une licence d'exploitation.</li> <li>-Recherche de moyens d'obtenir un avantage concurrentiel (ou d'éviter un retard).</li> <li>-Augmentation de la possibilité d'innover grâce à la nécessité de prévoir les futurs changements .</li> <li>-Amélioration à long terme d'une politique d'investissement diversifiée (non seulement le capital financier mais aussi le capital manufacturé, humain, social, et naturel).</li> <li>-Réduction des coûts grâce à l'efficacité des systèmes utilisés.</li> <li>-Réduction des charges liées aux risques juridiques.</li> </ul>
Arguments relatifs notamment à l'image de la société.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Réduction du risque de réputation.</li> <li>-Amélioration de l'image auprès de certains acteurs, ce qui peut améliorer la part de marché en conservant les clients actuels et en en gagnant de nouveaux.</li> </ul>
Arguments relatifs à la GRH de la firme.	<p>La mobilisation ou la motivation du personnel qui peut avoir un impact sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la productivité</li> <li>- le recrutement (meilleure attractivité)</li> <li>- la rétention des compétences</li> </ul>

**Source :** (MAUREL, 2009).

**Tableau 07:** Synthèse des caractéristiques du modèle de volontarisme des PP

<b>Type d'approche</b>	Managériale ou morale (éthique ou religieuse).
<b>Postulat</b>	En raison du volontarisme des acteurs et du business case de la RSE , l'autorégulation prime. Les contradictions peuvent être gérées par une «bonne » gestion s'il n'y a pas de convergence "naturelle" des intérêts entre les actionnaires et les PP.
<b>Représentation de la firme</b>	La firme est un agent moral "intégré" dans la société, avec des droits et des obligations.
<b>Légitimité du pouvoir de décision</b>	La volonté d'accomplir le bien alors que le profitable justifie les décisions.
<b>Théories de référence</b>	<p>Théorie sociologique néo-institutionnelle (En résumé, la notion webérienne (WEBER, 1921) de légitimité rationnelle-légale fondée sur la foi dans le pouvoir des règlements et de la loi. Cette lignée comprend l'approche néo-institutionnelle. Elle reconnaît la pertinence des institutions, légitimés de règles et systèmes stables, de valeurs et de normes pour expliquer les réalités économiques et sociales. Elle examine les mécanismes de la construction sociale de la légitimité et de l'institutionnalisation).</p> <p>Théorie des PP (Déjà présentée au niveau de la première section de du présent chapitre).</p> <p>Théorie de la dépendance à l'égard des ressources (En résumé, cette théorie fait de l'entreprise une entité dépendante des acteurs de son environnement et affirme que sa pérennité dépend de sa capacité à faire face aux demandes de nombreux groupes, notamment ceux dont le soutien et les ressources sont essentiels à sa survie. Par conséquent, cette position nécessite une gestion qui reconnaît et identifie les groupes sociaux dont l'entreprise est dépendante, adapte ses activités à leurs besoins, contrôle les contre-pouvoirs et tente de les impacter pour de diminuer l'incertitude) (CAPRON &amp; QUAIREL, 2007, op. cit., p. 33-34).</p> <p>Théorie de l'apprentissage et théorie de la planification stratégique (En résumé, que ce soit sous l'influence de la théorie de la planification de PORTER &amp; KRAMER ou dans la lignée des théories de l'apprentissage de Chris Argyris, la réflexion stratégique s'est intéressée à la RSE afin d'étudier les choix que doivent faire les firmes ou les approches qui leur permettent d'avoir une RSE.)</p>
<b>Tâche des managers et des dirigeants</b>	<p>La recherche d'un équilibre entre les aspirations des actionnaires et celles des parties prenantes de la firme, et l'information de ces dernières pour expliquer leurs points de vue.</p> <p>La recherche d'une légitimité sociale qui permet de ressembler à la société et d'être accepté par elle.</p>

**Source :** Elaboré par le chercheur

### **1-3 Le modèle de la régulation démocratique par la RSE**

Le volontarisme du modèle précédent apparaît trop angélique à certains observateurs de la sphère économique qui, tout en reconnaissant les actes bénéfiques de certaines firmes, observent néanmoins leur caractère arbitraire, ainsi que la malfeasance ou l'immobilisme d'autres organisations. Ces acteurs plaident donc pour un cadre démocratique de la RSE qui assure la responsabilisation de toutes les firmes de manière cohérente, efficace et équitable. Alors que les deux premiers modèles sont de nature libérale, le troisième modèle est de nature plus social-démocrate.

En outre, à la différence des deux approches précitées, celle-ci reconnaît la possibilité d'un conflit d'intérêts. Les conflits sont ici montrés comme étant organisés par un système socio-économique dont les composantes culturelles jouent un rôle important dans l'évolution de la société. Parce que les acteurs sont socialisés, ce qui curieusement ne semble pas intéressé par les modèles libéraux, alors que la neurobiologie et les sciences humaines ont confirmé de manière irréfutable la présence et les conséquences d'un processus de socialisation ancré dans nos neurones et nos corps. Ce que nous percevons, voulons et pouvons faire est fortement influencé par notre passé personnel et communautaire. Les firmes sont aussi des entités socialement construites, et leurs modes de fonctionnement sont fortement influencés par le fonctionnement de la société dans son ensemble, ainsi que par les représentations de leurs membres.

Selon les défenseurs de ce point de vue, le mouvement de la RSE porte en lui les germes d'une progression ou d'une régression en termes d'avenir global de l'entreprise et spécifique de l'activité productive. (BRADET, 2010).

En conséquence, la RSE constitue un risque pour le paradigme de la régulation démocratique par la RSE. Quelle que soit la conclusion, les porteurs de cette approche font valoir que les discussions permettent au moins de légitimer des thèmes spécifiques et de responsabiliser les acteurs qui les portent. Dans le meilleur des cas, la RSE sert de cheval de Troie, permettant une discussion démocratique sur les objectifs économiques.

**Tableau 08:** Synthèse des caractéristiques du modèle de la régulation démocratique par la RSE

<b>Approche</b>	Socio-économique ou politique (démocratique)
<b>Postulat</b>	Entre conflit et coopération, une structure de régulation émerge qui articule normes privées et publiques, volontarisme et contraintes, dans le but de créer des compromis sociaux acceptés par la majorité.
<b>Représentation de l'entreprise</b>	Par intérêt, par conformisme ou par conviction, la firme en tant qu'acteur institutionnel cherche une légitimité sociale pour s'intégrer dans la société.
<b>Légitimité du pouvoir de décision</b>	Si la décision est le résultat d'un processus de débat représentatif, démocratique, ou participatif, elle est considérée comme légitime.
<b>Théories de référence</b>	<p>Théories institutionnelles (En résumé, à la suite des travaux de Veblen et Commons dans les années 30, les économistes institutionnels américains ont reconnu le rôle de l'histoire et de l'évolution du comportement humain dans la construction des institutions essentielles au fonctionnement de l'économie, qui à leur tour influencent les comportements dans une approche multidisciplinaire).</p> <p>École de la régulation (En résumé, les acteurs les plus célèbres sont Robert Boyer et Michel Aglietti, s'inscrit dans ce courant institutionnaliste et a pour originalité de souligner les rapports de force et la conflictualité dans la construction de compromis institutionnels).</p> <p>Théorie des conventions (En résumé, dans la mesure où la RSE peut être considérée comme une convention sociale, l'économie des conventions peut être utilisée pour comprendre comment les acteurs peuvent parvenir à des accords lorsqu'ils suivent diverses logiques d'action. L'économie des conventions tente une synthèse entre les approches économiques et sociologiques ; elle examine comment un ensemble de règles est socialement construit et comment les acteurs l'utilisent pour expliquer leurs actions). (Capron &amp; Quairel-Lanoizelée, 2016).</p> <p>Théorie des mouvements sociaux (En résumé, elles visent à définir les origines des mobilisations collectives ainsi que leur structure, leur différenciation et leur évolution. Les sociologues Colin Crouch, Alessandro Pizzorno et Alain Touraine, ainsi que l'historien Charles Tilly, comptent parmi les auteurs les plus connus).</p>
<b>Rôle des dirigeants et des managers</b>	Au-delà de l'élaboration et de l'application de politiques intelligentes à long terme, essayer de trouver des compromis acceptables pour la majorité grâce à une collaboration sectorielle multipartite, et ne pas se positionner contre l'institutionnalisation des normes.

**Source :** Elaboré par le chercheur

#### **1-4 Le modèle de la défense des solidarités et des biens publics**

Sans aucun doute, le mouvement de la RSE coïncide avec l'absence ou le laisser-faire de l'Etat providence dans le domaine économique d'une part, et la croissance de l'économie de marché d'autre part. (MATTEN & MOON, 2004) démontrent que la RSE « explicite » (celle qui est nommée et affichée) naît et se maintient dans des endroits et à des périodes où l'Etat providence est en déclin. La RSE ( dans le cadre social et non environnemental) compensera l'absence de protection sociale et de services publics dans les zones où l'influence des Etats est en déclin ou discréditée, ainsi qu'en l'absence de gouvernance démocratique globale.

Le danger de la RSE, selon les tenants dispersés du courant encore mal structuré que nous analysons maintenant, est double : d'une part, elle conduirait à une régression du contrôle démocratique de l'économie ; d'autre part, elle entretiendrait l'illusion que le marché, s'il est régulé et socialement responsable, peut suffire pour garantir la définition et l'avènement de l'intérêt général et du bien-être (DOANE, 2005). La RSE rendrait donc obsolète la solidarité qui soutient les processus de partage des ressources et de financement des biens publics au niveau (local, régional et mondial), ainsi que la sauvegarde du patrimoine commun de l'humanité. De ce fait, un autre concept s'ajoute ici au nécessaire contrôle démocratique de la RSE, qui est soutenu par le modèle précédent : Le contrôle en question doit être accompagné de financements et de décisions qui défient la logique du marché, de sorte que la définition des objectifs, les finalités mêmes d'un sous-ensemble de l'activité humaine, cessent de dépendre de l'accumulation d'intérêts individuels concurrents pour se fonder sur la solidarité et la coopération. Ces derniers éléments constituent ainsi la méthode, le produit et l'une des finalités de l'action.

Dans ce contexte, les biens publics mondiaux sont souvent définis comme « *des choses auxquelles les gens et les peuples ont droit, produites et réparties dans les conditions d'équité et de liberté qui sont la définition même du service public, quels que soient les statuts des entreprises qui assurent cette mission. Les droits universels humains et écologiques en sont la règle ; les institutions internationales légitimes, le garant ; la démocratie, l'exigence permanente ; et le mouvement social, la source* » (LILLE & VERSHAVE, 2003). Cette définition peu académique de l'idée souligne la nature souvent « militante » de la stratégie qui, même dans ses formes sophistiquées, reste émergente lorsqu'elle cherche à atteindre des objectifs allant au-delà de la correction limitée des défaillances du marché.

Même si les biens publics sont un sujet de préoccupation assez bien connu, il reste encore beaucoup à faire pour s'accorder sur ce qu'ils représentent. Le mode de définition, l'extension et le financement des biens publics sont en effet très controversés.

En conclusion, puisqu'il est nécessaire de créer de nouveaux modèles face à l'éventualité de graves crises sociales et environnementales, il est clair que ce courant de défense de la solidarité et des biens publics mondiaux s'inspire sans doute d'une tradition beaucoup plus radicale. Au cœur des enjeux se trouvent, d'un côté, l'évolution des modes de consommation et de développement et, de l'autre côté, la démocratie en tant que « *gouvernement par la discussion* » (Habermas, 1998).

## Conclusion

La définition de la RSE fait l'objet de divergences qui renvoient aux fondements et aux motifs qui ont abouti à l'intégration d'une telle approche. A partir de ce qui précède, nous décelons les éléments cruciaux pour caractériser un engagement RSE :

- La RSE est une démarche volontaire qui va au-delà des obligations légales vers des normes de comportement ;
- La RSE est une affaire de tous les partenaires de l'entreprise dans une perspective participative et inclusive de l'ensemble de ses parties prenantes;
- La RSE est un facteur clé de la performance en ce sens qu'elle intègre et implique l'ensemble des groupes qui se trouvent en relation directe ou indirecte avec son activité ;
- La RSE est une démarche à vocation éthique dans la mesure où elle n'apparaît qu'à travers un véritable questionnement éthique des répercussions des activités de l'entreprise sur son environnement ;
- La RSE repose sur la transparence et la bonne gouvernance partenariale ;
- La RSE ne se confondent pas aux obligations légales puisqu'elle ne se résume pas en une simple conformité sociale ;
- La RSE est un processus d'engagement, c'est-à-dire tout un ensemble d'actions qui s'intègrent dans la stratégie globale de l'entreprise. Il s'agit aussi d'une démarche évolutive ;
- La RSE ne doit pas se présenter comme une simple intention de prévention et/ou de réparation dans la mesure où l'entreprise est interpellée à adopter un véritable management stratégique proactif de la RSE ;
- La RSE est une démarche transversale qui s'intègre dans le fonctionnement régulier de l'entreprise.

Ceci dit, la prise en considération de ces éléments permet d'établir un cadre global permettant la caractérisation de l'engagement RSE d'une telle ou telle entreprise.



## **Chapitre 2 :**

# **Le Développement Durable**

# Chapitre 02 : Le développement durable

## Introduction

La notion de développement durable décrit le besoin de changement et de transition dont notre planète et ses habitants ont besoin afin de vivre dans une société plus respectueuse de l'environnement, plus saine et plus équitable. Deux termes sont combinés pour former l'expression "développement durable", qui décrit un modèle d'organisation de la société.

- Le développement est l'amélioration des performances sociales, économiques, etc d'une société.
- On dit de quelque chose qui est résistant, stable et qui dure longtemps qu'il est durable.

Ces deux concepts définissent ensemble le DD comme l'amélioration du fonctionnement d'une société de telle sorte qu'elle devienne stable dans le temps. Pour parvenir au développement durable, il faut structurer la société de manière à répondre au mieux aux exigences du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins. Maintenant, pour vivre dans une société plus juste et protéger notre planète et ses ressources naturelles, nous devons opérer la transition vers un paradigme plus durable. Les principes et les idées fondamentales suivants servent de base au modèle de société durable:

- La capacité de l'activité humaine à réduire les effets négatifs sur l'environnement et la préservation à long terme des ressources naturelles et des écosystèmes.
- Afin de maintenir la cohésion sociale, satisfaire les besoins de l'humanité, et réduire les inégalités, l'équité sociale vise à garantir que tous les membres de la société ont accès aux ressources et services fondamentaux (tels que le logement, la nourriture, la santé et l'éducation).
- L'efficacité économique en réduisant le taux d'extrême pauvreté et en veillant à ce que le plus grand nombre de personnes soient employées dans une activité économique offrant un salaire décent. Une gestion saine de l'activité humaine qui n'affecte ni les êtres humains ni l'environnement est le fondement de l'économie durable.

## Section 01 : Le Développement durable, histoire et fondements théoriques

### 1-1 L'économie classique à l'origine de la soutenabilité

Les premiers fondements théoriques du DD sont fréquemment datés de la fin du XVIIIe siècle, date de la publication d'un des études de Malthus, même si l'on trouve dans l'histoire et dès l'Antiquité des indices extrêmement lointains de préoccupations que l'on peut qualifier de "durables". En effet, Malthus conteste la notion d'une population en expansion et prospère, soutenue par Goldwin quelques années auparavant, dans son article sur la théorie de la population (1798). Dans son article, Malthus présente une perspective considérablement plus sombre que la notion utopique selon laquelle un développement sans limites est réalisable et que l'expansion de la population apporterait justice et richesse. Dans une situation où la croissance de la population dépasse l'expansion des ressources disponibles, il est particulièrement inquiet pour le renouvellement des espèces. Il remarque qu'alors que les ressources s'étendent selon une progression arithmétique, la population a tendance à croître de manière géométrique ou exponentielle. Malthus prédit que cela entraînera une paupérisation de la population et des famines « *obligeant la population à s'ajuster aux ressources agricoles et à leur évolution* » (CHASSANDE, 2002). Les catastrophes démographiques sont donc inévitables, selon Malthus, à moins que l'expansion de la population ne soit stoppée par différents moyens (suppression de l'aide aux pauvres, relèvement de l'âge minimum du mariage ou limitation de la taille des familles).

Parce qu'un certain nombre de nouveaux facteurs environnementaux, sociaux, et économiques sont apparus, bouleversant le modèle créé en fonction du contexte, les prévisions pessimistes de Malthus ne se sont pas réalisées. À long terme, ces prédictions ne sont pas invraisemblables : les réserves d'énergie fossile sont limitées, et si les sources d'énergie renouvelables ne sont pas davantage développées, la crise énergétique mondiale et l'augmentation de la population pourraient faire resurgir les prédictions malthusiennes. Le modèle malthusien peut par exemple être appliqué à certains pays émergents. La thèse de Malthus, malgré de fréquentes critiques, reste l'un des premiers fondements théoriques du DD, car elle clarifie et modélise le conflit entre la l'expansion démographique et croissance économique, tout en abordant la notion de « *soutenabilité de l'environnement à l'égard des espèces* » (Malthus, 1798) dans (CAMERINI, 2003).

Ricardo a également réalisé un travail dans ce sens en 1817, quelques années après Malthus, qui a approfondi la question de la pénurie de ressources naturelles. Partant du principe que la valeur d'un bien est égale au travail nécessaire pour le produire, il divise la

société en trois groupes : les salariés avec un revenu de subsistance, les propriétaires fonciers avec une rente et les industriels avec des profits : il développe l'idée que lorsque les biens sont produits à l'aide de méthodes techniques de production similaires, leur valeur d'échange est proportionnelle à la quantité de travail requise (BARSLEY, 1997). Le cœur de la valeur d'échange, selon la vision ricardienne, est le travail.

En développant la loi des rendements décroissants, Ricardo, partage les prévisions négatives de Malthus en ce qui concerne l'avenir des populations. Ricardo est d'accord avec l'idée qu'à mesure que la population augmente, il faut cultiver davantage de terres pour remplir les besoins en nourriture de la population croissante. Toutefois, la productivité des terres agricoles supplémentaires diminue avec le temps. Par conséquent, lorsque les prix augmentent et que les rendements diminuent progressivement, les travailleurs s'appauvrissent tandis que les propriétaires fonciers s'enrichissent grâce à la rente différentielle qui est produite. Ainsi, le principe essentiel de la loi des rendements décroissants et les idées malthusiennes sont similaires : la croissance démographique finit par entraîner la pauvreté.

En effet, d'après les développements ricardiens, lorsque les prix des produits fabriqués à partir de ces ressources augmentent, il devient indispensable d'augmenter les salaires pour assurer la survie des travailleurs, ce qui nécessite une baisse des profits des fabricants tout en entraînant une augmentation de la rente que perçoivent les propriétaires fonciers. Grâce à sa théorie de la rente différentielle, Ricardo montre comment l'expansion démographique profite aux propriétaires fonciers tout en appauvrissant les travailleurs. Par conséquent, les deux contemporains avaient une vision négative de l'augmentation de la population.

Les travaux de Ricardo, dans la lignée de ceux de Malthus, apportent une contribution théorique importante au thème du DD. Bien que leurs conclusions soient très pessimistes, on peut déjà voir dans leurs travaux des inquiétudes sur l'épuisement des ressources naturelles et des doutes sur les effets défavorables du développement.

Quelques décennies plus tard, William Stanley Jevons a étudié cette question de manière plus approfondie, notamment à travers ce que l'on appelle le « *le paradoxe de Jevons* ». Dans son livre *The Coal Question* (1865), Jevons montre comment les progrès techniques qui permettent initialement de rationaliser l'utilisation d'une certaine ressource, comme le charbon par exemple, peuvent finalement entraîner une augmentation de l'utilisation totale de cette ressource. En apparence, les progrès technologiques semblent améliorer l'efficacité d'une ressource naturelle.

Cela va fréquemment aboutir à une diminution du coût de la ressource concernée. Une diminution du prix de la ressource, cependant, entraînera presque certainement une

augmentation de la demande globale, ou une augmentation de la consommation de la ressource, étant donné l'élasticité de la demande par rapport au prix, qui est souvent négative. Lorsque l'utilisation d'une ressource donnée par un individu ou un ménage diminue à cause d'améliorations technologiques, ces dernières, en entraînant une diminution du prix de la ressource, se traduisent par une plus grande utilisation de la ressource.

On peut lier au paradoxe de Jevons le concept d'effet rebond. Ce concept provenant de Le paradoxe de Jevons est lié à la notion de l'effet rebond. Cette notion, qui trouve ses racines dans l'économie et est désormais appliquée au thème du DD, permet de prendre en considération les données supplémentaires produites par les améliorations technologiques. Tout comme le paradoxe de Jevons, l'effet rebond décrit un accroissement de la consommation résultant de l'amélioration des conditions d'exploitation d'une technologie ou d'une ressource. On peut définir l'effet rebond comme étant « *l'augmentation de consommation liée à la réduction des limites à l'utilisation d'une technologie, ces limites pouvant être monétaires, temporelles, sociales, physiques, liées à l'effort, au danger, à l'organisation* » (SCHNEIDER, 2003).

Ici, cette augmentation n'est pas uniquement le fait de la baisse du prix de la ressource suscitant une demande globale plus importante. Selon l'effet rebond, les efforts technologiques permettant une baisse du prix d'utilisation d'une ressource vont pouvoir se traduire par des comportements de sur-consommation, ou encore par des dépenses de l'économie réalisée dans d'autres produits, eux-mêmes consommateurs de ressources. Ici l'augmentation de consommation ne touche pas systématiquement la ressource considérée.

L'effet rebond traduit les conséquences négatives directes ou indirectes d'innovations technologiques à priori positives. Une innovation qui permet une rationalisation de l'énergie utilisée, en réduisant le coût d'utilisation, est susceptible de générer des conséquences compensant l'économie réalisée voire la dépassant, en suscitant ce que le monde industriel appelle un « backfire », soit un retour de flamme. Par exemple, un appareil électroménager avec une basse consommation énergétique risque d'avoir des conséquences négatives directes (par exemple une utilisation plus fréquente, du fait du coût d'utilisation moins important) ou indirectes (réutilisation de l'économie générée dans un achat davantage consommateur d'énergie, tel un voyage ou l'achat d'un autre appareil électroménager). Interprétée dans le champ du développement durable, l'effet rebond permet de relativiser certaines innovations à priori « écologiques ».

Les innovations technologiques qui dans un premier temps suscitent une économie d'argent, de temps (BINSWANGER, 2001), d'exploitation d'une ressource, vont parfois

avoir une conséquence négative. Certains consommateurs vont « réinvestir » le gain réalisé en adoptant un comportement finalement plus cher ou plus polluant, que ce soit en consommant davantage de la ressource économisée, ou encore en utilisant le gain de temps ou d'argent créé pour un achat ou une utilisation plus polluante. Loin d'être un concept théorique détaché de toute application concrète, l'effet rebond est aujourd'hui très sérieusement intégré aux réflexions sur le développement durable, par exemple dans les objectifs britanniques de réductions de CO<sub>2</sub>.

Sans formuler explicitement des problématiques relatives au développement durable, les études de Ricardo, Jevons et Malthus ont mis en évidence, dès la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, plusieurs interrogations importantes concernant ces questions. En abordant des questions telles que la rareté des ressources et le renouvellement de la population, leurs études représentent les premières contributions théoriques concernant la question du DD, plus de deux siècles avant que le terme ne soit inventé.

### **1-2 L'économie néo-classique de soutenabilité faible : la force des choses imposera le DD**

La première méthode, que l'on pourrait définir comme néo-classique, est limitée à une extension de la problématique de la croissance néoclassique de Solow au capital naturel (et étendue en matière de croissance endogène). Elle maintient la notion de substituabilité entre les différentes composantes de la production : si nécessaire, le capital technique peut remplacer le capital naturel. Il est donc question de « soutenabilité faible ».

Dans ce contexte, développement et croissance sont confondus et l'on parle de croissance durable (Beckerman, 1994). Cette notion est liée à une trajectoire de croissance optimale dans laquelle le capital global demeure inchangé (Solow, 1993) : selon le schéma optimal de Hotelling (1931), une hausse du prix relatif des ressources naturelles non-renouvelables compense leur épuisement progressif en provoquant un progrès technique qui fait apparaître des substituts. La croissance peut donc continuer de façon infinie (elle est par conséquent durable).

La croissance est supposée être la condition pour que la relation entre pollution environnementale et croissance s'inverse, dans ce genre d'analyse : on postule ainsi une courbe en U inversé, appelée « courbe de Kuznets environnementale », dont Grossman et Krueger (1995) ont effectué le test empirique. Cette première question véhicule l'idée normativement optimiste que la force des choses imposera le DD, qui préserve le capital global.

### **1-3 L'économie écologique : la soutenabilité forte au service d'analyses très disparates**

Cette économie s'est établie sur une critique du postulat de substituabilité parfaite entre le capital technique et le capital naturel, tout en restant fidèle aux autres postulats de l'analyse préalable. Les défenseurs de cette nouvelle discipline ont voulu saisir les incompatibilités entre le système écologique et un système économique complètement désencastré de celui-ci, et donc à se pencher sur les modalités de ré-encastrement de l'économie dans l'écologie, ce qui est le moyen unique de parvenir à une croissance durable. Cette nouvelle discipline, qui englobe trois écoles, est liée à la notion de « soutenabilité forte ».

#### **1-3-1 L'école de Londres : une intervention publique est nécessaire pour un développement durable**

Cette école reconnaît le potentiel des substituts, mais les considère limités en raison de l'existence d'un capital naturel critique pour lequel il est impossible de trouver un substitut, comme la diversité biologique (Pearce et Atkinson, 1993).

Cette tendance tient compte du fait que la nature fournit non seulement des ressources pour diverses activités de production mais aussi des biens finaux, et elle remet en question la courbe de Kuznets environnementale. Cependant, en préservant une évaluation monétaire du capital naturel tout en reconnaissant qu'elle n'est pas divisible, il rabat l'écologie sur l'économique. Cela a des conséquences normatives qui diffèrent du « laisser faire » de l'approche néo-classique pour justifier à un interventionnisme de l'État.

#### **1-3-2 Ecole de l'écologie industrielle : le DD est le résultat d'un changement institutionnel spontané**

Selon cette école, pour que la croissance soit durable, il faut un changement institutionnel important dans le domaine des procédures techniques (Porter, 1995 ; Erckman, 1998). La mise en place d'un écosystème de type « III », d'un système dont les composants sont continuellement renouvelés, ou en d'autres termes d'un système industriel imitant la nature, est un défi. Cependant, il y a encore des divergences importantes dans l'approche de ce courant pour traiter les options de substitution.

Cette école est toutefois unique en ce sens qu'elle croit que la transformation institutionnelle requise devrait se produire de manière spontanée, ce qui implique que ce n'est pas l'initiative de l'État. Sur la base du théorème de Coase, cette écologie industrielle postule que les arrangements privés créeront l'écosystème visé de manière spontanée, si l'information disponible est suffisante et (s'il n'y a pas trop de coûts de transaction). Il s'agit alors d'une transformation institutionnelle autorégulée par les firmes, basée sur des engagements

volontaires dans une optique gagnant-gagnant (Jordan et Vivien, 2005). Par conséquent, nous pouvons constater que cette école conduit à un message normatif libéral identique à celui du modèle néoclassique, dont elle est une version sophistiquée basée sur une interprétation totalement différente des liens entre l'écologie et l'économie, mais sans répercussion.

### **1-3-3 L'École américaine : le développement durable n'est possible qu'avec une économie stationnaire**

Elle représente le troisième élément de l'économie écologique (Costanza, Daly (1992), Daly (1999)). L'hypothèse selon laquelle le capital naturel et les autres composantes ne peuvent être substituées la rend beaucoup plus radicale que les précédentes. Ainsi, la durabilité forte exige que le capital naturel conserve, au fil du temps, sa composition physique, qui constitue la base de la définition des critères environnementaux. La durabilité ne peut être assurée qu'en absence de la croissance quantitative et, par conséquent, des mesures interventionnistes sont utilisées pour inciter à une économie stationnaire.

### **1-4 Les années 60 : la fin de l'hypothèse de Croissance infinie, de la Croissance harmonisée à la Décroissance**

Plusieurs points de vue plus larges ont été créés depuis la fin du 20<sup>e</sup> siècle, alors que la notion de DD n'était pas encore utilisée, même si la problématique du renouvellement des espèces ou de la rareté des ressources est ancienne. Ces travaux ont façonné le champ théorique du DD en s'inquiétant des effets sociaux ou environnementaux d'une croissance non maîtrisée, en prônant une croissance maîtrisée, ou même stoppée, ou en tentant de déterminer les paramètres d'un système économique qui prendrait mieux en compte l'Environnement et l'être humain.

L'un des pionniers français de la pensée durable est l'économiste Perroux. Ses idées sur la notion d'une croissance harmonisée et d'une économie plus humaine qui prend en compte le coût de l'être humain, ont préparé le terrain pour la montée en puissance des enjeux du DD en France.

Perroux voulait établir une nouvelle économie, une économie de l'Homme, en réponse au courant libéral et marxiste, « *l'économie de l'Homme, entendue comme l'économie de tout l'Homme et de tous les Hommes. Economie de tout l'Homme veut dire que l'être humain entier est accueilli avec ses mobiles allocentriques et ses mobiles égocentriques, dans des structures entièrement ouvertes et non prédéterminées, mais telles qu'en aucun de leurs aspects ni en aucun point de leurs transformations, elles ne fassent obstacle à la réalisation par la personne de ce que celle-ci considère comme ses ultimes valeurs : soit des idées (justice,*



*vérité), soit une foi transcendante. Economie de tous les Hommes signifie économie de tous les êtres humains vivants » (PERROUX, 1961).*

Les travaux de Perroux abordent un certain nombre de questions liées au DD. Tout d'abord, grâce à sa notion du « coût de l'Homme », qui vise à prendre en considération « *le statut humain de la vie pour chaque travailleur et chaque citoyen* » (PERROUX, 1961). Par cette notion, Perroux met en évidence l'importance de la prise en considération de ressource humaine, ou l'Homme dans la comptabilité. Les coûts de l'homme peuvent être divisés en trois groupes : « *1° ceux qui empêchent les êtres humains de mourir (lutte contre la mortalité dans le travail professionnel et hors des limites de ce travail) ; 2° ceux qui permettent à tous les êtres humains une vie physique et mentale minima (activités de préventions hygiéniques, de soins médicaux, de secours invalidité, vieillesse, chômage) ; 3° ceux qui permettent à tous les êtres humains une vie spécifiquement humaine, c'est-à-dire caractérisée par un minimum de connaissances et un minimum de loisirs (essentiellement : coûts d'instruction élémentaire, coûts de loisir minimum)* » (PERROUX, 1961).

Ce concept démontre une volonté de Perroux d'intégrer dans le calcul économique le statut et la vie de la ressource humaine. « L'intégration de tels coûts dans le calcul économique reviendrait à reconnaître la priorité de l'être humain dans la distribution de la richesse produite, et conduirait à hiérarchiser les besoins et les réponses à leur donner, sur une base bien différente de celle de la solvabilité et de l'utilité "neutre", c'est-à-dire d'une approche de l'utilité ne s'opposant ni à l'inutile, ni à l'objectivement nuisible. » (MARECHAL, 2003). La conception humaniste de l'économiste positionne l'Homme au centre du système économique.

Bien que protéiforme, on retrouve aujourd'hui, dans l'ensemble des définitions du DD, le pilier social, et la prise en compte de l'être humain dans les conséquences des activités des firmes. Cette notion du coût de l'Homme en proposant une humanisation de l'activité économique, était déjà un apport fondamental dans le champ du développement durable. Ce concept traduit bien une préoccupation d'amélioration de la qualité de vie ainsi que l'ensemble des besoins humains (BARDELI & BELLO, 2003).

Les recherches de Perroux sur la croissance, le développement et le concept de « *croissance harmonisée* » constituent également une avancée considérable sur les réflexions et la théorisation des questions durables. Il s'est attaché, dès 1961, à distinguer croissance et développement. Selon Perroux, la croissance correspond à « *l'augmentation soutenue [...] d'un indicateur de dimension ; pour la nation : le produit global brut ou net, en termes réels* » (Perroux, 1961). La croissance se définit donc davantage par une augmentation quantitative,

mesurable, d'un ou de plusieurs indicateurs, alors que le développement intègre d'autres dimensions, puisqu'il est défini par « *la combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître, cumulativement et durablement, son produit réel global* » (Perroux, 1961). Le développement n'est pas uniquement l'augmentation d'un indicateur donné pendant une période, mais en intégrant la notion de progrès, il devient ce que Perroux appelle la croissance harmonisée.

Cette croissance harmonisée, caractérisée par une augmentation quantitative accompagnée par des progrès durables, est proche du concept de développement durable. On y retrouve l'idée de conjonction durable de la croissance économique avec le développement de la sphère non économique. L'activité économique orientée vers le bien-être social, l'Homme étant au cœur du système. Bien que traduisant des visions divergentes (BARDELI & BELLO, 2003) on ne peut nier le lien entre ce concept de croissance harmonisée et la problématique du développement durable. La vision de Perroux est à plusieurs niveaux partagée par Passet. Ce dernier a insisté sur la nécessité pour la sphère économique de tenir compte de l'environnement, notamment dans « *L'économique et le vivant* » (PASSET, 1979), mais aussi l'intégration du facteur humain.

Les travaux de l'économiste critiquaient, dès le début des années soixante-dix le fonctionnement du système économique, qui « *s'intéresse aux conditions de reproduction du capital et privilégie ainsi la "logique des choses mortes" au détriment de la logique du vivant, que cela soit celle de l'Homme en société ou celle qui s'exprime dans la nature* » (PASSET, 1979). Tout comme Perroux, on retrouve la différence entre la croissance et le développement, croissance qui se traduira par un accroissement d'une dimension particulière, engendrant souvent des effets négatifs sur les individus et sur l'environnement, et le développement.

### **1-5 Les analyses en univers controversé**

Certains chercheurs, à l'opposé des analyses précitées, considèrent qu'il existe des débats dans la sphère publique. Le résultat d'un jeu d'acteurs (firmes, spécialistes, société civile, politiques) dans un univers controversé est alors pensé comme un développement durable.

#### **1-5-1 L'analyse sous l'angle du controversé scientifique: une forte incertitude justifie l'intervention publique pour parvenir au DD**

Certains scientifiques continuent d'adhérer à une source principale de débat scientifique tenant à l'incertitude radicale, non probabilisable, au sein de laquelle nous nous trouvons actuellement concernant les états futurs de la nature en raison des effets du

comportement humain sur l'équilibre écologique. Les tenants de cette logique, qui favorise l'incertitude, sont persuadés de justifier l'intervention publique afin d'équilibrer la préservation de l'environnement et l'économie pour les futures générations (Hourcade et al., 1992). L'une des préconisations de cette approche était d'inclure le principe de précaution dans la Constitution française.

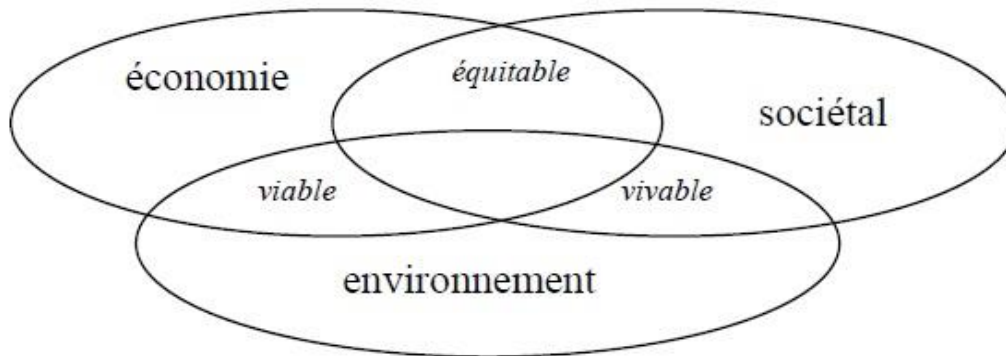
### **1-5-2 L'analyse conventionnaliste : les controverses morales ont des implications normatives ouvertes**

D'autres chercheurs mettent l'accent sur un deuxième sujet de discord, à savoir la diversité des perspectives morales sur la notion d'un bien supérieur commun qui permettrait une coordination des humains au sujet de leurs relations avec l'environnement (Godard, 1998). Ils adoptent la question de l'économie des conventions selon laquelle la rationalité ne s'agit pas d'une donnée ; elle est plutôt générée pour chaque individu dans ses interactions avec les autres, ou plus précisément, dans la question de coordination qui doit être résolue. Cette approche réhabilite la politique au sens large, c'est-à-dire le débat démocratique, en prenant en considération la pluralité des conventions environnementales, ou les manières de représentation du lien avec l'environnement. En termes normatifs, elle ne prescrit rien de précis sur les nouvelles règles à mettre en œuvre pour atteindre un DD, dans la mesure où les désaccords concernent le sens de durable.

### **1-6 La problématique humaniste**

Le fondement de cette problématique précède la discussion de la question écologique et s'inspire de l'économie du développement, surtout des travaux de Sen et Perroux. Le développement est désigné comme une notion normative car elle ne peut être limitée à son seul aspect économique. Il représente un changement qui, à la lumière de plusieurs facteurs qui ne peuvent être limités à leur aspect économique, peut être considéré comme un bien ou comme un progrès, caractérisé comme social ou humain. Si le développement nécessite une croissance économique, la croissance économique, en revanche, ne mène pas forcément au développement. Avec l'émergence de la problématique écologique, les dimensions sociales et économiques liées au développement ont désormais aussi une nouvelle dimension environnementale (ou écologique) : En conséquence, on peut extraire les trois piliers du DD à partir de la représentation schématique des trois sphères de Passet (1979).

**Figure 05:** Les trois piliers de développement durable



**Source :** (REYNAUD, DEPOERS, GAUTHIER, GOND, & SCHNEIDER-MAUNOURY, 2016)

« Durable » veut alors dire que le développement doit être viable (préservant la nature, les ressources énergétiques et naturelles et les espèces et économiquement possible), viable (ses impacts sur l'environnement ne doivent pas constituer une menace pour l'humanité), et équitable (socialement acceptable et économiquement possible). Cela nécessite un autre type de développement que celui qu'on a vu jusqu'à maintenant car ce dernier n'est pas durable (au sens précédent). Il n'est pas non plus viable (le changement climatique lié à la pollution, aux émissions de gaz à effet de serre, etc.), viable (l'épuisement des ressources naturelles non renouvelables) ou équitable (les inégalités entre le Nord et le Sud et dans chaque nation).

Harribey (1998) insiste sur le fait que cet autre développement doit être équitable, Sachs (1993) le considère comme un écodéveloppement tandis que Laurent (2011) parle de la social-écologie après avoir souligné le rôle que jouent les inégalités sociales dans les crises écologiques. Sa réalisation appelle des réformes institutionnelles importantes. Mais les améliorations suggérées par chaque auteur sont de nature différente.

### **1-7 Les analyses historico-institutionnelles ont des implications normatives ouvertes**

Certains économistes hésitent à se prononcer sur ce qui doit être considéré comme un développement, comme un bien ou comme un progrès. Ces économistes, comme ceux qui les ont précédés, distinguent explicitement le développement de la croissance économique.

Ils veulent comprendre l'évolution des nombreuses notions de manière positive plutôt que de les normer. Ainsi, le DD est envisagé comme un compromis entre les centres de pouvoir économique et des forces - mouvements sociaux ou acteurs collectifs- qui portent les exigences de préservation de l'environnement tout en défendant les valeurs d'égalité. Ce compromis n'est qu'en cours d'élaboration. Par construction même, cette approche est

incapable de produire une recommandation normative précise, si ce n'est qu'elle exclut que les entreprises puissent par elles-mêmes faire advenir un DD.

En s'appuyant sur le concept de coévolution développé par Norgaard (1988), certains chercheurs comme (Söderbaum (1990), Petit (2002), Froger (1993)) se réclament d'une Economie Institutionnelle de l'Environnement. D'autres (Lipietz (1999), Zuideau (2000), Gendron (2006), Billaudot(2009)) se rattachent à l'Ecole de la Régulation.

### **1-8 L'analyse entropique invite à envisager une décroissance**

Le dernier genre d'analyse de la durabilité établi par les économistes que nous allons aborder est basé sur les travaux de Georgescu-Roegen (1966, 1971, 1993), qui a appliqué l'économie à la loi de l'entropie, le second principe de la thermodynamique. Il tire la conclusion qu'il ne peut y avoir de croissance économique indéfinie en soulignant que le monde est un système fermé en termes de ressources naturelles non renouvelables. L'homme ne peut échapper à cette loi puisqu'il s'agit d'une loi naturelle et qu'il fait partie de la nature. Le développement ne peut pas non plus être durable sous sa forme actuelle car il ne peut être séparé de la croissance économique. La conclusion tirée de ce type d'étude est que la proposition selon laquelle la durabilité de la croissance ou du développement est une illusion (Aries, 2005; Latouche, 2006).

Par conséquent, l'implication normative fondamentale est que tous ceux qui croient qu'un avenir est possible sous l'égide de cette illusion mènent l'humanité à sa perte. Choisir la « décroissance soutenable » maintenant est crucial. Ce courant est, dans sa conclusion, proche de la position politique de l'école américaine d'économie écologique, même si l'analyse est totalement différente.

## **Section 02 : Le développement durable, un concept diversiforme**

Les fondements philosophiques, idéologiques et théoriques de la notion de DD sont multiples et transversaux, et ils remontent à très longtemps. Il n'est donc pas inattendu qu'il existe plusieurs définitions pour un concept hétéromorphe, malgré une constitution riche et une formulation relativement récente du mot original « Sustainable Development ». Nous allons nous efforcer de présenter quelques-unes de ces définitions, en soulignant leurs nombreux points communs ainsi que leurs différences et complémentarités des conceptions existantes.

### **1- La naissance de la notion de développement durable**

#### **1-1 La stratégie de la conservation mondiale (1980)**

L'expression « développement durable » a été mise en circulation au moment où l'écodéveloppement connaissait une régression au niveau international (Godard & Hubert, 2002).

En partenariat avec le Fonds mondial pour la nature (WWF) et le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), l'UICN (Union internationale pour la conservation de la nature) a publié en 1980 un rapport sur la « la stratégie de la conservation mondiale ». Le rapport présente un aperçu global de la dynamique des écosystèmes en relation avec les activités humaines.

Tout en tenant compte des contraintes économiques, cette stratégie vise à répondre aux demandes de conservation des espèces. Elle définit les notions principales qui sont à l'origine des politiques environnementales modernes (Chartier, 2004 ).

Le terme « développement durable » a été employé pour la première fois dans le travail de (Durif, Brosseau, Turcotte, & Wolff, 2008 ). En 1980, l'UICN avait donc énoncé que « *le développement durable doit tenir compte des facteurs sociaux et écologiques aussi bien qu'économiques, de la base de ressources biotiques et non biotiques ainsi que des avantages et des inconvénients à court et à long terme des solutions de rechange* » (L'UICN, 1980).

#### **1-2 Le rapport de Brundtland**

En 1983, la menace environnementale était largement répandue lorsque les Nations unies ont créé la Commission mondiale sur l'environnement et le développement. Le climat social, environnemental, et économique, est difficile à cette époque où l'on se méfie des grandes entreprises industrielles, mises à mal par de multiples incidents retentissants comme l'Exxon Valdez. La commission est alors chargée de résoudre un dilemme essentiel : comment

concilier réduction des inégalités et retour de la croissance, sans nuire à l'environnement des futures générations ? (JACQUEMOT, 2017)

Après avoir participé aux travaux sur les relations Nord/Sud dirigés par Willy Brandt et à ceux sur la sécurité menés par Olaf Palme, la CMED, présidée par Mme Gro Harlem Brundtland, publié son rapport (Notre Avenir à Tous) « Our Common Future » (1987) quatre ans plus tard, en 1987. Le travail des chercheurs aboutit à la notion de « *sustainable development* », développement durable ou soutenable en français. Le retentissement mondial de ce rapport consacra véritablement la notion développement durable.

Le rapport de la Commission Brundtland définit le développement durable comme étant « *un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs* ». Cette définition, aujourd'hui la plus communément acceptée et utilisée, est complétée par les précisions suivantes « *Le développement durable n'est pas un état fixe de l'harmonie, mais plutôt un processus d'évolution durant lequel l'exploitation des ressources, l'orientation des investissements, l'avancement du développement technologique et les transformations institutionnelles sont conformes à nos besoins aussi bien futurs que présents* ». (WCED, La commission des nations unies sur l'Environnement et le Développement, 1987).

Le développement durable selon la commission Brundtland correspond à la conciliation des impératifs économiques, sociaux et environnementaux pour un développement soutenable à long terme avec une double solidarité : solidarité envers les futures générations et solidarité actuelle avec les pays en voie de développement. On peut retrouver deux éléments clés : la nécessité d'une vision long-terme, et la possibilité de conjuguer croissance économique avec bien-être social et conservation écologique, jusqu'alors perçue comme antagoniste.

Il convient de souligner que cette nécessité de durabilité, inhérente au DD, s'articule autant dans les éléments humains et écologiques que dans les éléments économiques, tels que le besoin de pérennité et de survie de l'organisation (Boiral & Croteau, 2001 ; 2004).

Selon Brundtland, le DD fait référence à une série de défis qui touchent à l'écologie, à l'économie, et aux questions sociales en général. Parmi les préoccupations abordées figurent l'augmentation de la population, la crise énergétique, la préservation des écosystèmes et des espèces, ainsi que les paramètres de la croissance industrielle.

### **1-2-1 Les objectifs donnés pour un DD**

Le rapport présente un certain nombre d'objectifs liés à l'idée de DD. (JACOBS, 1999) énumère les six concepts clés suivants :

Faire repartir la croissance est le premier but. En effet, l'objectif principal du rapport de la Commission Brundtland n'est pas d'arrêter la croissance, à l'inverse du rapport Meadows, publié 15 ans plus tôt. Il s'agit plutôt d'encourager une croissance qui soit à la fois maintenue et conforme aux objectifs environnementaux et sociaux, ou pour le dire autrement, une croissance « *harmonisée* ».

Le second est d'améliorer la qualité de la croissance ; on retrouve ici le concept de croissance non pas nulle mais qui doit être qualitative et ne pas se faire au détriment des individus et de l'environnement.

Le troisième est de satisfaire les besoins et les attentes de base en matière de santé, d'alimentation, d'eau, d'emploi et d'énergie.

Le quatrième est de garantir une démographie durable et maîtrisée. On retrouve ici le thème du renouvellement des espèces et de la croissance démographique sans fin, qui inquiète certains pionniers du DD. Au rythme actuel de la croissance démographique, les inégalités Nord/Sud en matière d'accès à l'eau, à la nourriture, à l'éducation et à la santé sont importantes.

Le cinquième met l'accent sur la nécessité de protéger et d'améliorer la base de ressources. L'objectif énoncé ici est de conserver les ressources actuelles afin que les futures générations puissent satisfaire leurs besoins plutôt que de préserver les ressources uniquement pour le développement économique.

Le sixième consiste à maîtriser les risques et à repositionner la technologie. Pour aider les nations en développement à intégrer le DD, cet objectif se traduit notamment par un renforcement des avancées technologiques dans ces nations. En outre, les innovations technologiques doivent accorder une plus grande attention à l'aspect environnemental ou écologique.

Selon (ZACCAI, 2013), le rapport s'inscrit dans deux aspects complémentaires et fondamentaux:

- Environnement-développement en premier lieu, qui est de loin le plus essentiel; Générations présentes-futures ensuite.

(BELEM, 2009), énumère certains objectifs particuliers liés au concept de DD et qui sont énumérés dans le rapport :

- reprendre et modifier de la qualité de la croissance ;
- satisfaire les besoins fondamentaux comme le travail, la nourriture, l'énergie, la salubrité et l'eau ;
- Maîtriser la croissance démographique ;



- Préserver et valoriser les ressources ;
- Réorienter les techniques et gérer les risques ;
- Intégrer dans les prises de décision des considérations relatives à l'environnement et à l'économie.

Par conséquent, le rapport affirme certains objectifs et en suggère d'autres, mais il n'est pas en mesure d'offrir des solutions sur la manière dont le DD peut atteindre tous ses objectifs, notamment la protection de l'environnement, l'innovation technique, l'équité sociale, la satisfaction des besoins, la croissance économique, la responsabilité envers les futures générations, la qualité de vie et la participation des populations, la limitation des ressources...etc.

Bien qu'elle soit aujourd'hui universellement reconnue, la définition du DD exposée dans le rapport est néanmoins la cible de nombreuses attaques. Sa structure polysémique permet à tous les acteurs de se l'approprier. Selon Boiral et ses collègues (2009), « le caractère globalisant, conciliateur et pour le moins imprécis de cette démarche d'intégration explique pour une large part sa grande popularité ». (BOIRAL, CAYER, & BARON, 2009), Les questions environnementales étant complexes et diverses, il est impossible d'en donner une définition spécifique qui s'applique à tous. C'est à cela que l'on peut attribuer le succès de la définition de Brundtland de 1987.

En résumé, le rapport de Brundtland renferme un certain nombre d'ambiguïtés. D'une part, il critique le système, mais ne le remet jamais en cause. Ses références aux progrès techniques et à la croissance montrent que la commission adhère au modèle dominant.

### **1-3 La conférence de RIO (1992)**

La Conférence de Rio de l'ONU sur l'environnement et le développement (CNUED), parfois appelée « Sommet de la Terre », a établi et mondialisé le DD en 1992 (DEMAZE, 2012) ; (MARSHALL & TOFFEL, 2005). Comme les dangers de la détérioration des ressources naturelles ont été discutés pour la première fois à l'échelle mondiale, cela a constitué un changement dans la façon dont les préoccupations communautaires étaient perçues.

Les participants au sommet ont approuvé la Déclaration de Rio et l'Agenda 21 en tant que documents juridiquement non contraignants afin de donner une voix tangible à leurs engagements (DEMAZE, 2012).

#### **1-3-1 La déclaration de RIO**

Cette déclaration annonce le début de l'institutionnalisation des efforts mondiaux en faveur du DD pour une société plus responsable sur le plan environnemental et social. En déclarant que le DD « *se doit maintenant d'obéir à trois critères : la justice sociale, la*

*prudence écologique et l'efficacité économique* » (Sachs, 1997), Sachs (1997) résume la philosophie de l'ONU issue du Sommet de Rio.

Elle expose les droits et les responsabilités des États en termes de DD et énumère les conditions préalables à celui-ci, notamment l'amélioration des conditions de vie, l'éradication de la pauvreté, des plans efficaces de gestion de la population, des modes de production et de consommation appropriés, ainsi que la participation et l'implication du public. (DEMAZE, 2012).

Elle comprend 27 grands principes, mais certains se distinguent particulièrement :

- Les générations actuelles et futures sont soumises au principe d'équité (principe 3), en mettant l'accent sur les disparités Nord/Sud ;
- Le principe de précaution, ou principe numéro 15, réagit à l'irréversibilité de certaines décisions dans un monde plein d'incertitudes ;
- Chacun a le droit de participer à la résolution collective des problèmes, selon le principe de participation (principes 10 et 22).

### **1-3-2 Les principes de la conférence de RIO**

#### **a) Le principe de précaution pour aborder l'incertitude**

Le « principe de précaution » est l'un des concepts importants qui ont été explorés au cours de la conférence. En effet, « *pour protéger l'environnement, des mesures de précaution doivent être largement appliquées par les États selon leurs capacités. En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement* » (WCED, La commission des nations unies sur l'Environnement et le Développement, 1992).

Conformément à ce principe, les mesures de prévention des risques doivent être prises avant le stade de la certitude (GODARD, 2003). Nous devons apprendre à prendre des décisions et à agir dans un monde incertain où l'information est imparfaite. Le principe de précaution a été créé pour répondre à ces circonstances. Il se situe entre les risques connus et les risques inconnus. Callon et ses collègues, (2001), considèrent que « *la précaution désigne une démarche active et ouverte, contingente et révisable. Elle est exactement l'inverse d'une décision tranchée une fois pour toutes. Ensuite cette démarche repose sur un approfondissement de la connaissance, mais pas seulement celle qui est fournie par les disciplines scientifiques de la recherche confinée : la proportionnalité des actions, l'acceptabilité sociale, le coût économique ont leur place dans la délibération* ». (CALLON, LASCOUMES, & BARTHE, 2001). Par conséquent, le savoir n'aboutit pas seulement à la

maîtrise, mais aussi à l'impuissance et à la non-maîtrise. Paradoxalement, les progrès techniques et scientifiques aboutissent toujours à des incertitudes et c'est dans le domaine de la santé et de l'environnement que ces incertitudes sont les plus criantes (CALLON, LASCOUMES, & BARTHE, 2001).

#### **b) Le principe de participation comme mode de gouvernance**

Le principe de participation préconise que le public doive être impliqué dans les décisions. Ainsi, « *la meilleure façon de traiter les questions d'environnement est d'assurer la participation de tous les citoyens concernés, au niveau qui convient. Au niveau national, chaque individu doit avoir dûment accès aux informations relatives à l'environnement que détiennent les autorités publiques, y compris aux informations relatives aux substances et activités dangereuses dans leurs collectivités, et avoir la possibilité de participer aux processus de prise de décision. Les États doivent faciliter et encourager la sensibilisation et la participation du public en mettant les informations à la disposition de celui-ci. Un accès effectif à des actions judiciaires et administratives, notamment des réparations et des recours, doit être assuré* » (WCED, 1992).

La viabilité économique, la durabilité écologique, ainsi que l'équité intergénérationnelle et sociale ne peuvent se satisfaire de la somme d'initiatives individuelles comme le conçoit le modèle économique dominant (GODARD, 2004). De nouvelles formes de gouvernance fondées sur le principe de la participation doivent être créées, c'est-à-dire sur « *l'implication dans les processus décisionnels de personnes extérieures au cercle politico-administratif formel* » (VAN DEN HOVE, 2004).

Pour décider en l'absence de certitude scientifique absolue, il faut développer des instances réunissant des experts scientifiques, des hommes politiques et des citoyens ordinaires. La légitimation des choix passe par « *la concertation des différents acteurs, sous la forme d'un arbitrage parfois conflictuel entre eux, afin d'identifier le champ des actions acceptables. L'accent n'est plus mis sur la seule qualité technique des inputs d'un processus décisionnel donné, mais aussi sur la qualité de la communication du processus décisionnel lui-même* ». (FAUCHEUX & O'CONNOR, 2000)

Cependant, plusieurs sortes de conflits peuvent apparaître : des conflits d'intérêts entre acteurs, des conflits entre les intérêts multiples d'un même acteur, des conflits entre différents problèmes d'environnement ou entre problèmes d'environnement et autres problèmes de société (VAN DEN HOVE, 2004).

En effet, les participants à un processus multipartite de collaboration ne parviennent à un consensus que s'ils s'en tiennent à des thèmes assez généraux pour accepter les différentes

interprétations. Dès qu'il s'agit d'aborder des objets relatifs à des actions précises, le consensus devient impossible. Alors que le principe de la table ronde multipartite réside dans la nécessité de réunir des acteurs divers pour aboutir à un consensus, cette même diversité est la source des blocages.

### **1-3-3 L'Agenda 21**

Action 21, souvent appelé Agenda 21, est un plan d'action et une stratégie détaillée pour mettre en pratique le DD. Il a été établi lors du Sommet de la Terre à Rio de Janeiro en 1992. Il s'agit d'un plan d'action à mettre en œuvre afin d'atteindre les objectifs définis dans la déclaration de Rio (VIVIEN, 2003).

Par conséquent, il s'agit d'un plan d'action mondial créé pour soutenir les institutions et les gouvernements dans leurs tentatives de promouvoir le DD (FORBAT, 2014).

Les gouvernements présents devraient adopter « Agenda 21 », un plan d'action décrivant les directions dans lesquelles leurs pays doivent avancer.

Les États ont été encouragés à faire le premier pas pour atteindre les objectifs du DD en adoptant des plans d'action basés sur les recommandations de l'Agenda 21.

Le document a rendu les États responsables de la réalisation de cet objectif en leur enjoignant de créer des stratégies nationales de DD. Par conséquent, les pays signataires de cet Agenda s'engagent à mettre en œuvre des politiques de DD aux niveaux national, régional et local par le biais d'agendas 21 nationaux, régionaux et locaux respectifs. Cependant, ce type de stratégie adaptable favorise la diversité des approches d'un État à l'autre et même à l'intérieur d'un même État.

Rendre possible l'explication des échelles d'action à la fois petites et grandes est l'objectif de l'Agenda 21. Comme si les mêmes principes devaient fonctionner de l'échelle mondiale à l'échelle locale, chacun jouant en « commande de servomécanisme » de l'autre dans un grand « mécano planétaire » (MANCEBO, 2007).

Les participants au sommet de Rio ont finalement décidé de créer la Commission du développement durable (CDD), une commission supplémentaire au sein de l'ONU, afin de poursuivre la mise en œuvre de l'Agenda 21. Le travail de cette commission consiste à évaluer dans quelle mesure les suggestions et les engagements contenus dans les rapports finaux de la commission sont mis en œuvre aux niveaux local, national et mondial.

## 1-4 L'après RIO

Le concept de DD a connu une phase d'adaptation compétitive à la suite du Sommet de la Terre (Boutaud et al., 2009), au cours de laquelle les nombreux acteurs ont tenté de le modifier selon leurs propres intérêts. La différence essentielle réside dans le fait de considérer ou non l'économie comme le facteur d'organisation fondamental de la société (Gendron et Revéret, 2000).

Dix ans après Rio, le sommet de Johannesburg de 2002 a permis de faire le bilan. Une centaine de chefs d'État étaient présents. Les États ont été invités à mettre en pratique les concepts du DD à travers leurs textes réglementaires, leurs politiques économiques et leurs programmes sociaux (Callens et Tyteca, 1999).

Les discussions tenues lors du sommet n'ont pas suscité d'enthousiasme (Vivien, 2003). Ce sommet, contrairement à Rio, a été convoqué dans un contexte de doutes sérieux sur la légitimité et l'efficacité des institutions internationales (Latouche, 2003).

Par conséquent, considéré comme un échec, ce sommet a exposé les défis associés à l'exécution pratique du DD (Demaze, 2012). En effet, le renforcement de la concurrence, l'accentuation de la globalisation, l'augmentation du nombre d'acteurs influents, l'accélération des changements au sein des organisations et l'accroissement du niveau de risque sont autant d'éléments qui vont de pair avec la préoccupation croissante pour le développement durable (Urban, 2005).

Par la suite, un certain nombre de réunions ont été organisées avec des résultats divers. Les événements clés de l'émergence du DD sont résumés dans le tableau ci-dessous.

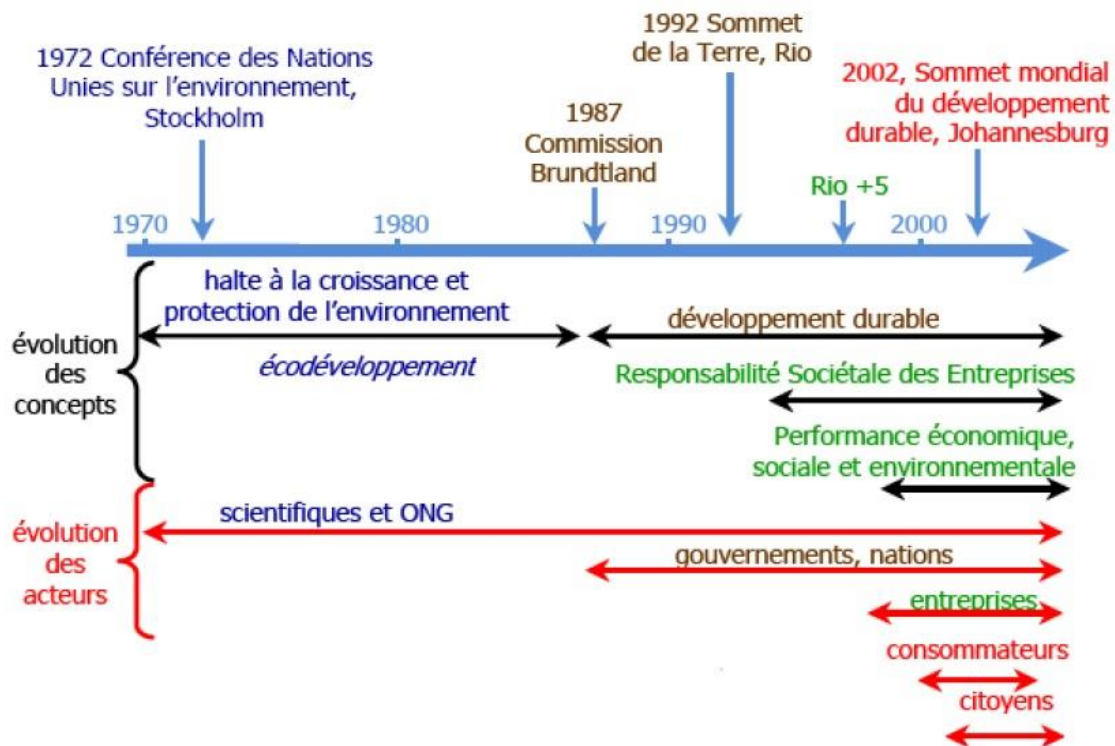
**Tableau 09:** Les principaux événements de l'émergence de DD

Date	Evènement
1971	le rapport <i>Meadows</i> comme provocation : Halte à la croissance " <i>The Limits to Growth</i> " est publié par Le club de Rome. Le rapport examine la valeur d'une croissance sans limite à la lumière de la surutilisation des ressources naturelles. L'objectif est la croissance zéro.
1972	Le développement écologique (écodéveloppement) est nécessaire, selon La Conférence de Stockholm des Nations Unies sur l'environnement humain. Les intervenants s'accordent à dire que la responsabilité écologique et l'équité sociale doivent être intégrées dans les plans de développement du Sud et du Nord. Le PNUE et le PNUD (Programme de Nations Unies pour le Développement) sont les deux nouvelles initiatives de l'ONU.
1980	l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) a employé notion de DD ( <i>sustainable development</i> en anglais).
1987	Dans son rapport intitulé "Notre avenir à tous", la présidente de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, Mme Brundtland, a introduit le terme de développement durable.
1992	Lors de la conférence de l'ONU sur l'environnement et le développement à Rio de Janeiro, la notion de développement durable a été officiellement reconnue. Le sommet

	a établi le cadre d'un programme d'action (Agenda 21), composé de 27 suggestions pour faire progresser le développement durable, à mettre en œuvre aux niveaux local, national et international
1997	L'adoption du protocole de Kyoto, principal document de mise en œuvre de la convention-cadre sur les changements climatiques rédigée en 1992. Dans la même année, l'association américaine Coalition for Environmentally Responsive Economies (CERES), sous l'égide du PNUE, a lancé La GRI Global Reporting Initiative.
1999	Le concept de « Global Compact », qui tente de combiner la force des marchés avec l'autorité des convictions personnelles afin de responsabiliser davantage les firmes, a été lancé par Kofi Annan, le SG de l'ONU. Le but du Pacte est de garantir que les entreprises respectent (sans contrainte) les principes du DD.
2002	Sous l'égide de l'ONU, la Conférence de Johannesburg a réuni des dirigeants d'entreprise, des chefs d'État et de gouvernement, des collectivités locales et des ONG. Le document qui a été adopté souligne la nécessité de prendre des mesures dans les domaines de la gouvernance, du commerce, de l'énergie, de l'eau et de la biodiversité.
2005	Le protocole de Kyoto sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre entre en vigueur après avoir été ratifié par la Russie.
2006	Conclusion d'un nouvel accord mondial sur les forêts tropicales. Les parties sont encouragées par cet accord à établir des processus de certification qui favoriseront l'utilisation durable des forêts tropicales.
2007	La Charte de Leipzig sur les villes européennes durables est rédigée.
2008	Lors de la conférence du G8 au Japon, les principales nations industrialisées ont reconnu la nécessité de diminuer d'ici 2050, 50 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre.
2009	La conclusion d'un accord in extremis lors du sommet de Copenhague sur le climat, mais il était insuffisant.
2010	Une nouvelle stratégie de préservation de la biodiversité a été adoptée à Nagoya lors de la Conférence des Parties à la Convention sur la diversité biologique.
2012	« Rio+20 », qui s'est déroulé vingt ans après le sommet de la Terre de Rio en 1992, a ouvert une nouvelle fenêtre pour regarder vers le futur. Des milliers d'hommes d'affaires, des dirigeants du monde entier, des ONG et d'autres organisations se sont réunis à ce sommet pour discuter de la manière de sauvegarder l'environnement sur une planète de plus en plus peuplée, tout en réduisant la pauvreté et en faisant progresser la justice sociale.
2013	COP19, la dix-neuvième conférence des parties sur le changement climatique s'est tenue à Varsovie . Un accord a été conclu par les participants, engageant les nations d'Amérique du Nord et du Sud à apporter des « contributions » à la lutte contre le réchauffement de la planète d'ici 2015, année cruciale où la COP 21 doit choisir un remplaçant au protocole de Kyoto à Paris.
2015	COP 21- Paris, Conférence de Paris sur le climat.
2016	COP 22- Marrakech, Conférence de Marrakech sur les changements climatiques

Source : (DELCHET, 2004)

**Figure 06:** Évolution des notions et de l'implication des acteurs dans le DD



**Source :** (DELCHET, 2004)

L'un des termes qui reçoit le plus de couverture médiatique en ce moment est le DD. Dans le discours de ceux qui s'intéressent aux questions d'environnement et de développement, il s'agit d'un élément central.

## 2- Les limites du discours du DD

Le discours du DD est marqué par un certain nombre de limites qui empêchent son opérationnalisation, tout en faisant l'objet de consensus et d'interprétations.

### 2-1 Le DD, une notion ambiguë

En ce qui concerne ses racines et les éléments qui le composent, le DD est une notion ambiguë.

#### 2-1-1 Ambiguïté de l'origine

C'est dans les années 1970 qu'est apparu le concept de DD. Cette période, qui a constitué un tournant culturel et sociopolitique important pour l'humanité, est encore associée à la montée des mouvements de protestation contre le paradigme dominant du développement économique, rendu responsable des dommages environnementaux et de l'épuisement des ressources naturelles de la planète.

L'émergence du DD doit être considérée comme la continuation ou le croisement de courants de pensée et de mouvements du 20<sup>ème</sup> siècle, notamment ceux en faveur de la

préservation et de la conservation des ressources naturelles, de la protection de l'environnement, de la croissance, ainsi que ceux qui soutiennent la théorie économique libérale dominante. Les hypothèses sous-jacentes de ces nombreux courants continuent d'être en conflit (LATOUCHE, 1994).

Le développement durable a ainsi été promu politiquement sous l'égide de l'ONU comme un moyen de rassembler ces nombreux mouvements et courants de pensée en leur origine philosophique.

La notion porte ainsi en elle une substance politique dans le but de créer un point d'équilibre et d'intersection entre diverses contradictions, à l'image de la main invisible d'Adam Smith, destinée à résoudre les conflits d'intérêts entre les employeurs et les employés, le Nord et le Sud, l'homme et la nature (LATOUCHE, 1994).

### **2-1-2 Ambiguïté des termes et de leurs assemblages**

L'expression « développement durable » provoque plusieurs ambiguïtés autour des deux mots « développement », « durable » et de leurs assemblages.

Les nombreuses interprétations qui permettent toutes les manipulations possibles sont liées aux imprécisions qui entourent le mot « développement ». Pour bien comprendre les enjeux que cette expression soulève, il est nécessaire de distinguer deux conceptions :

- Considéré par la première conception comme un phénomène naturel de combinaison d'information et d'énergie, le développement est vu comme étant commun à toutes les cultures humaines (COMELIAU, 1994). Ainsi, il fait référence à toutes les expériences que les civilisations humaines ont vécues au cours de l'histoire jusqu'au niveau le plus élevé dont l'humanité est capable actuellement.
- L'autre y voit un phénomène historique concomitant, très lié à la révolution industrielle et caractérisé par une conception très particulière du monde : une conception marchande, productiviste, expansionniste, prométhéenne, qui considère l'homme comme le maître de la nature et l'économie comme l'instance dominante (COMELIAU, 1994).

Depuis la révolution industrielle, l'Occident connaît une croissance économique que l'on peut qualifier de " développement ", avec pour objectif l'accumulation du capital et le progrès économique. Il est associé aux principes occidentaux de développement, d'universalisme, de consumérisme, de rationalité, de contrôle de la nature, etc.

(LATOUCHE, 1995). A cet égard, Il s'agit toujours d'une vision unilatérale qui supprime toutes spécificités des autres civilisations et toutes particularités culturelles.



Les hommes politiques ont employé cette conception de « développement » à la fin de la Deuxième Guerre mondiale, surtout dans le discours du président américain Harry S. Truman en 1949. Le président a divisé les nations du monde en catégories développées et sous-développées, nord et sud, riches et pauvres, etc. en fonction de leurs degrés de développement. Ce paradigme associe le « développement » au « progrès », à la « civilisation » ou à un idéal de progrès que les autres civilisations devraient poursuivre.

A ce jour, l'expression « développement durable » est un concept reconnu. Elle est l'équivalent de l'expression anglaise « sustainable development » en français. Avant que le qualificatif « durable » ne soit accepté, il a d'abord été interprété comme un développement « soutenable » ou « viable ». Au lieu de clarifier et d'identifier le terme, ce qualificatif le rend plus ambigu. Alors, « durable » désigne-t-il une nouvelle forme de développement ou le développement ?

Il y a donc une divergence dans la façon dont le mot « durable » est interprété (LATOUCHE, 2003). Pour les intellectuels humanistes, et les militants d'ONG c'est un développement qui respecte l'environnement et la préservation des écosystèmes. Mais pour les industrielles et les économistes, le terme peut également faire référence au développement lui-même.

Selon (LATOUCHE, 2003), l'expression « développement durable » est un oxymore qui juxtapose deux concepts incompatibles pour suggérer que l'impossibilité de quelque chose est réalisable, tout comme les expressions « économie solidaire », « mondialisation à visage humain » ou « guerre propre ». Le modèle de développement prédominant n'est pas affecté par l'ajout d'un mot.

En résumé, Latouche (2003) considère « *qu'il s'agit encore d'un bricolage conceptuel visant à changer les mots à défaut de changer les choses, mais cette fois, on a affaire à une monstruosité verbale du fait de l'antinomie mystificatrice de l'expression* ».

### **2-1-3 Le développement durable, un flou définitionnel et une source de conflits d'interprétation**

Des textes et événements internationaux, dont la Déclaration de Rio (1992), le Rapport Brundtland (1987) et la Stratégie mondiale de la conservation (1980), ont donné naissance au discours du DD (1992). Par conséquent, cette origine assez particulière n'a pas donné lieu à une littérature uniforme ou à des définitions homogènes, mais plutôt à un brouillage des premières définitions de référence (GENDRON & TURCOTTE, 2017).

En fait, la « plasticité » de la notion (JEGOU, 2007) a entraîné la formulation de plusieurs définitions, dont certaines sont contradictoires, ce qui entraîne une variété d'interprétations.

Ensuite, chaque domaine d'activité et organisation commence à proposer sa propre définition à la lumière de ses circonstances uniques. En conséquence, il y aura une prolifération de définitions du DD. Selon Marshall et Toffel (2005), il existait déjà plus de 100 définitions au milieu des années 1990.

Les définitions du DD ont évolué au fil du temps, illustrant le caractère dynamique du concept (Lauriol 2004, Allemand, 2007, Gendron, 2005) et son caractère de caméléon à s'adapter et à changer son apparence selon le cadre dans lequel il est produit (Gutsats, 1983).

Ceci peut sembler paradoxal « *mais s'explique par le processus de rédaction qui a engagé des auteurs de tous horizons géographiques et idéologiques* » (Gendron et Turcotte, 2011). La définition de Bruntland a plutôt servi d'origine lexicale à la notion (1987). Cette définition « *offre un lexique pour poser un grand nombre de questions et formuler de multiples réponses. Il constitue une matrice pour produire des séries toujours renouvelées de constats, de propositions, d'arguments ou de représentations, exprimés dans le langage commun comme dans les codes académiques ou technocratiques les plus exigeants* » (CASTEIGTS, 2013).

Ce terme est polysémique et peut avoir plusieurs significations selon les organisations et les acteurs qui se l'approprient (Riffon & Villeneuve, 2013). Il peut être interprété de nombreuses façons (Maillefert, Rousseau et Zuindeau, 2014). Son « *caractère polymorphe a donné lieu à des interprétations et des approches aussi diverses que variées, révélant ainsi la plasticité d'un concept qui semble en perpétuelle métamorphose* » (Boiral et Croteau, 2001).

Le DD fait face à des contraintes liées à ces conflits d'interprétation lorsqu'il est mis à l'épreuve des réalités de l'action. Des interprétations rivales de son appropriation et de son application pratique sont également présentes (Boutaud, 2004), chaque partie tentant de faire valoir une interprétation conforme à ses propres intérêts (Boutaud, 2004 ; Boutaud et Brodhag, 2006).

Il y a plusieurs façons d'interpréter le discours ambigu du DD, qui conduit à une variété d'ordres de justification au sein des mondes de l'action. De ce fait, il ne parvient pas à devenir un principe organisateur de l'action.

#### **2-1-4 Le développement durable comme « double contrainte » pour les chefs d'entreprises**

En général, les chefs d'entreprise ont pour habitude de considérer la croissance économique de leurs sociétés. Aujourd'hui, les préoccupations sociales et environnementales prennent de plus en plus d'importance, ce qui les place dans des scénarios d'arbitrage difficiles. Les décisions à prendre sont donc plus compliquées et peuvent aboutir à des impasses car il peut être difficile d'ordonner les injonctions possibles entre les composantes environnementales, sociales et économiques.

Par conséquent, le DD place le chef de toute entreprise dans une situation de conflit semblable à la « double contrainte » (*double bind*) que l'anthropologue américain Gregory Bateson a décrit dans ses travaux.

Le double bind est défini comme « *une situation où l'autre émet deux genres de messages dont l'un contredit l'autre* » (Bateson, 1995). En analysant le comportement des schizophrènes, Bateson introduit la théorie de la double contrainte qui reflète, condense et met en scène nos attitudes quand nous émettons ou recevons des messages contradictoires.

Cette explication doit être illustrée pour la rendre plus compréhensible. Elle a pu reconnaître l'existence d'une double limitation grâce à ses recherches sur le terrain à Bali et à l'observation d'une mère et de son enfant. Ainsi, la mère montre son amour pour son enfant tout en se débarrassant de lui en lui disant : « Prends toute la glace que tu veux dans le réfrigérateur » (Moscovici, 2003), et le jeune en est conscient (Moscovici, 2003). Un autre exemple, dans un cadre familial où la mère est hostile ou troublée par l'enfant et où le père est absent ou faible. En conséquence, la mère se retire dès que l'enfant s'approche. Si l'enfant s'éloigne ensuite, la mère imite le fait de se rapprocher de lui. Ces résultats permettent à Bateson de démontrer que l'enfant est pénalisé indépendamment de ce qu'il a fait (Guerillot, 2012).

Comment donner du sens à un message aussi diamétralement opposé d'amour et de rejet? Selon l'étude, un jeune incapable de répondre dans une telle position ne peut que devenir schizophrène ou fou puisqu'il n'y a pas d'autre issue en raison de la double contrainte. Dans un contexte familial qui provoque la schizophrénie, « *l'enfant est puni parce qu'il interprète correctement ce que sa mère exprime, et il est également puni parce qu'il l'interprète mal* » (Winkin, 1981).

Selon Bateson, la « faiblesse de l'ego » typiquement associée à la schizophrénie est un déficit de la capacité à reconnaître et à comprendre la classe de signaux qui indiquent la

nature de l'information que nous recevons. Dans ce cas, l'enfant est discipliné exactement parce qu'il saisit le contexte de son propre message.

Cette terminologie est évidemment tout à fait inappropriée à notre sujet, mais l'analogie n'est pas inutile. De même qu'il doit préserver toutes les chances de viabilité financière à long terme de son organisation, le chef d'entreprise ne peut faire abstraction de ses valeurs, de ses croyances, et de son environnement, qui sont les produits de son milieu social.

Pour les dirigeants d'entreprise, le DD représente donc une « double contrainte » qui peut prendre la forme d'une incohérence, voire d'une malhonnêteté entre le comportement et la communication.

### **2-1-5 Le développement durable, un concept occidental ?**

La critique selon laquelle le DD est une notion occidentale est désormais bien connue. Selon Rist, le concept de croissance lui-même est une « croyance occidentale » (1996). Aussi, Il faut rappeler qu'au cours de l'histoire des occupations, le développement a été un type d'occidentalisation du monde.

Les objectifs de la notion sont universels, sous l'impulsion de l'ONU dominée par les nations occidentales. Pour Doyle (1998) « le développement durable reflète le point de vue élitiste des pays riches sur les problèmes environnementaux (...) » (DOYLE, 1998).

L'ancienne ministre malienne Aminata Traoré (2002) qualifie le développement durable de « mot d'ordre de plus » qui « viol de l'imaginaire » des cultures non occidentales.

Selon Sauvé (2006), le DD est caractérisé par un biais culturel reflétant une cosmologie nord-occidentale qui offre une morale judéo-chrétienne de l'avenir (aller au ciel plus tard et pour l'éternité).

L'ouverture aux cultures orientales ou amérindiennes permet cependant de maintenir un rapport au temps différent, fondé sur le passé et le présent, où l'unité des choses et des êtres, en harmonie, peut être ressentie dès maintenant plutôt que d'être simplement projetée dans le futur (Zeromski, 1997).

### **2-2 Limites et dérives du concept de développement durable**

Le développement durable a ses limites, comme toutes les autres idéologies humaines. En effet, la société capitaliste dans laquelle nous vivons actuellement a toujours su transférer les bénéfices de la prédation des ressources vers l'économie (sous forme de réinvestissements) et vers les populations (augmentation des salaires des employés). Selon le progrès économique, l'équilibre économique et les convictions politiques de certains dirigeants, un

équilibre entre ces deux pôles a été établi. Mais comment inclure l'environnement dans cet équilibre ?

1. La plus grande menace pour la durabilité est que le terme « développement durable » soit utilisé pour défendre des pratiques ou appuyer des politiques qui n'ont rien à voir avec la notion. Bien qu'elles y soient superficiellement liées, les valeurs immatérielles ou la dématérialisation, par exemple, ne permettent pas d'améliorer la qualité environnementale des produits ou de réduire complètement l'utilisation du papier. En ce qui concerne le « tourisme durable », le concept de DD est appliqué au tourisme d'une manière qui est typiquement exclusive et qui maintient les barrières entre les classes sociales de l'environnement humain en accroissant le coût des séjours afin de « préserver une exclusivité » tout en ignorant les valeurs sociales du DD.
2. Un autre danger est que l'idée de DD tend à avoir une vision malthusienne et inadaptée du développement de la société humaine. Pourquoi les nations riches et industriellement avancées devraient-elles imposer une vision limitée du développement industriel des nations émergentes ? Bien que le concept soit sain et les buts louables, elle peut être utilisée pour soutenir une politique protectionniste par certaines nations qui craignent une concurrence excessive. Malgré les dangers de l'impact écologique changeant de la Chine, les nations développées commercent régulièrement avec elle.
3. Une communication qui n'est pas bien équilibrée dans sa diffusion est une autre préoccupation. Soit la communication ne serait pas suivie d'actions, par exemple, dans le secteur de l'innovation, et la firme serait affaiblie par rapport à ses concurrents plus inventifs. Soit au contraire la communication ne rendrait pas publiques des informations confidentielles. Malgré le contexte de la révolution Internet, dans les deux scénarios, la stratégie de cohérence et la compétitivité des firmes en pâtiraient.
4. Une autre préoccupation est le glissement vers des modèles de remplacement de la durabilité peu convaincants, qui reconnaîtraient le remplacement du capital naturel par l'illusion du capital de connaissances humaines. Ce paradigme est fréquemment présenté comme étant utilisé par des organisations américaines, notamment celles du niveau fédéral, ou par leurs ramifications internationales. Ce risque se traduit par le développement de réseaux d'innovation pilotés depuis l'extérieur de l'Europe, ce qui risque de fragiliser les États membres de l'Union européenne et les institutions européennes (universités, recherche, etc.).

5. Le philosophe André Comte-Sponville met en évidence un risque supplémentaire, plus dommageable. Il s'inquiète du fait que le manque d'éthique dans les entreprises et les institutions dissimule en réalité un manque de comportement moral motivé par l'intérêt personnel (en fait de l'entreprise). Dans les colloques pour la gouvernance, ce danger est fortement dénoncé à une échelle plus large. En réalité, la mondialisation de l'information et de la finance entraîne une augmentation des investissements étrangers non réglementés. En raison des biais culturels et de rigidités administratives des États, cela peut entraver les opérations coordonnées en Europe et au-delà, notamment dans les domaines juridique et politique. Cela amène Comte-Sponville à la conclusion qu'une morale qui dépasse les quatre ordres de l'entreprise est nécessaire. Il semble également que le droit doive être réorganisé.
6. La monopolisation des procédures de normalisation et de régulation internationales par les puissances qui maîtrisent les technologies de l'information, constitue une autre préoccupation. Par conséquent, les personnes les plus riches risquent de mettre en place un système qui aboutit à une distribution encore plus injuste des connaissances et, par conséquent, des ressources naturelles. L'utilisation de logiciels dits "open source" et les groupes ou entreprises qui les soutiennent (dont la SSSL) peuvent apporter une contribution pour minimiser ce risque.
7. Un autre problème est que les critères d'évaluation élaborés à partir de modèles idéologiques sont déséquilibrés et recourent des idées dépassées sur l'environnement, la société et l'économie. L'adoption de modèles globaux biaisés (retour aux utopies ou à certaines idéologies, etc.) tend à corrompre des valeurs déjà suffisamment compromises. Par exemple, on peut cacher certains défauts culturels de la civilisation en se concentrant sur les questions environnementales.
8. Une autre préoccupation est que les analystes financiers en charge de l'évaluation des rapports de durabilité des entreprises et des institutions n'ont pas les connaissances et les compétences analytiques essentielles pour utiliser les idées de durabilité.

## **Section 03 : Les dimensions, les principes et les interprétations du développement durable**

Afin de d'enrichir l'étude théorique du concept de DD, il est nécessaire de présenter chacune de ses dimensions et les complémentarités entre-elles, savoir mesurer la durabilité ainsi que les types de cette dernière. Ces points seront abordés dans le contenu de cette section.

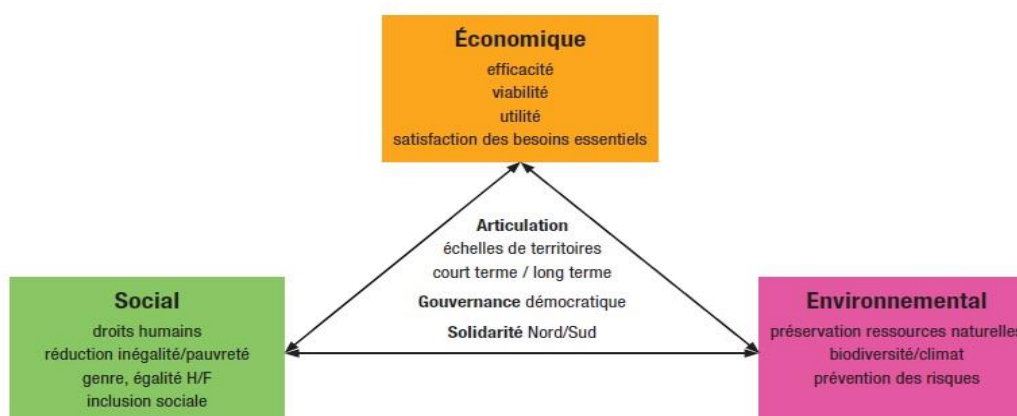
### **1- Les dimensions**

On a ceux qui définissent le DD par un "Développement de trois dimensions interdépendantes et intégrées dans un cadre interactif caractérisé par le contrôle, l'organisation et la rationalisation des ressources. D'autres chercheurs disent que les caractéristiques les plus importantes édictées par le concept de DD résident au niveau du lien étroit entre la dimension économique, sociale et environnementale. Ces mêmes chercheurs ajoutent que le DD a différentes dimensions, il n'est pas basé seulement sur la dimension environnementale, mais il comprend également des dimensions économique et sociale. Il convient de noter que ces dimensions sont interdépendantes, se chevauchent et se complètent, et qu'il n'est pas permis de les traiter isolément les unes des autres.

Aussi, l'étude menée par les experts des nations unies du programme (PNUD) expliquent que la notion de DD est utilisée comme indicateur à suivre dans les modes de gestion environnementale, mais la réalité de la notion de DD ne se limite pas à cela seulement, mais comprend également une attention stratégique avec une vision sociale, environnementale et économique.

De ces définitions, il ressort clairement que le DD est un développement à trois dimensions : économique, sociale et environnementale, c'est-à-dire que le DD s'agit d'un développement qui ne se focalise pas uniquement sur l'aspect environnemental, mais qui intègre également les aspects sociaux et économiques dont chacune des dimensions renferme un ensemble de composantes.

**Figure 07:** Cohérence des dimensions de DD



Source : (REYNAUD, DEPOERS, GAUTHIER, GOND, & SCHNEIDER-MAUNOURY, 2016)

**Tableau 10:** Les dimensions fondamentales du DD

Dimension économique	Dimension sociale	Dimension environnementale
L'économie doit être un outil de DD : la prise en compte de l'utilité des biens produits, des stratégies de production, de consommation et de commercialisation efficaces, l'intégration des coûts sociaux et environnementaux, la satisfaction des besoins fondamentaux et la création de richesses en réponse à des besoins identifiés.	La diminution des niveaux d'inégalité et de pauvreté, la distribution équitable des services et des revenus, l'égalité des sexes, l'accès universel à l'éducation et aux soins de santé, l'inclusion sociale et la sécurité.	minimisation de l'empreinte écologique, protection des écosystèmes locaux et mondiaux, lutte contre le changement climatique et préservation des ressources naturelles.

Source : (REYNAUD, DEPOERS, GAUTHIER, GOND, & SCHNEIDER-MAUNOURY, 2016)

L'objectif du DD est d'intégrer les facteurs environnementaux, économiques et sociaux tout en favorisant la culture, l'engagement des acteurs, et la démocratie. Il fait allusion à la discussion, à l'élaboration démocratique et à la mise en œuvre d'un nouveau paradigme du développement et, par extension, de la société. S'orienter vers le DD, c'est reconnaître que le développement est pluridimensionnel et chercher créer une synergie entre ses différents éléments:



## **La diversité culturelle**

La culture, selon l'Unesco, est « l'ensemble des traits distinctifs spirituels et matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social ; elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les façons de vivre ensemble, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. La diversité culturelle est un patrimoine de l'humanité » (UNESCO, 2010).

La préservation des droits culturels, des langues, des libertés, des connaissances, des identités, le respect des différents rythmes et formes de croissance sont autant d'aspects de la culture qui en font sa richesse.

La variété des modes d'expression des cultures des différents groupes et sociétés est appelée diversité culturelle. Ces expressions sont répandues parmi et entre les sociétés et les groupes. Indépendamment des outils et des technologies employés, la diversité culturelle se manifeste par les diverses manières dont le patrimoine culturel de l'humanité est exprimé, renforcé et transmis à travers la variété des expressions culturelles ainsi que par les diverses façons dont l'art est créé, enrichi, diffusé et apprécié à travers les expressions culturelles.

### **La démocratie est en même temps un objectif et un moyen du DD :**

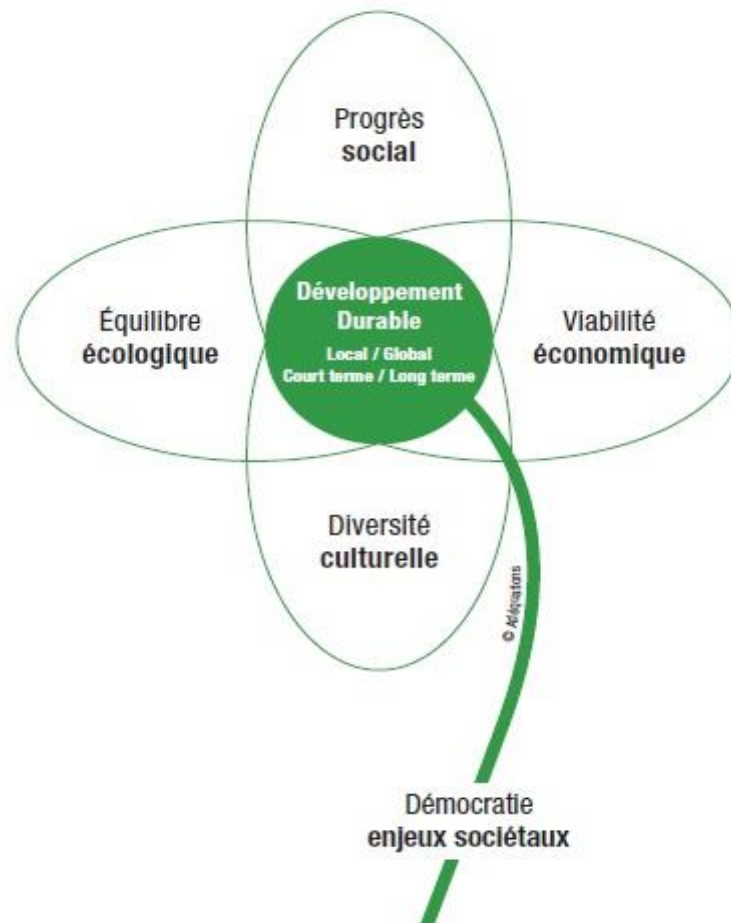
On peut déduire le lien spécifique du DD à la démocratie de ce fondement conceptuel, qui se situe entre la pratique du gouvernement représentatif et l'imagination radicale de la démocratie directe. Contrairement aux idéologies antérieures qui s'opposaient ouvertement à la démocratie (notamment la philosophie de Hans Jonas ; par exemple, Jonas, 2000), le DD entretient une relation plus méfiante que rebelle (OCDE, 2002). Dans le sens de la « gouvernance » prônée par les organismes internationaux, Le DD soutient la notion d'une « démocratie participative », qui emprunte son poids symbolique à la démocratie directe mais reste enchâssée dans le contexte du système représentatif, comme nous le verrons plus loin.

A cet égard, le rapport Brundtland est assez laconique, n'évoquant le concept qu'une seule fois et de manière très générique (Brundtland, 1987). La participation, selon l'ONU, consiste à donner aux personnes concernées l'accès à l'information environnementale, conformément au dixième principe de la Déclaration de Rio (ONU, 1999). L'OCDE prône cette politique de participation en encourageant à « *améliorer la transparence et la participation du public à tous les niveaux des gouvernements* :

- *En permettant la participation effective des entreprises, des travailleurs, des consommateurs et des organisations non-gouvernementales aux débats sur les modes de production et de consommation, de manière à faciliter la transition vers le développement durable ;*

- *En donnant au public un accès à l'information et à des moyens efficaces de faire entendre sa voix (par exemple procédures judiciaires) » (OCDE, 2001, p. 29). Par conséquent, la « participation » n'a qu'une signification totalement instrumentale dans la perspective du développement durable, qui se manifeste de deux manières : le consensus. et la consultation.*

**Figure 08:** Dimensions de développement durable et aspects transversaux



**Source :** (REYNAUD, DEPOERS, GAUTHIER, GOND, & SCHNEIDER-MAUNOURY, 2016)

## 2- Les principes du DD

Le DD a pour but de traduire un ensemble de principes énoncés en politiques et en pratiques. Parmi les principes:

### 2-1 La responsabilité

Elle s'exerce sur le plan individuel et collectif. Sur le plan international « *étant donné la diversité des rôles joués dans la dégradation de l'environnement mondial, les États ont des responsabilités communes mais différenciées. Les pays développés admettent la responsabilité qui leur incombe dans l'effort international en faveur du DD* » (Principe 7).

*Exemple : « les pays riches, principaux responsables du changement climatique global, s'engagent à des quotas de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre. La responsabilité induit d'autres applications comme le principe de pollueur-payeur, ou celui de réparation des dommages causés ».*

## **2-2 La solidarité**

- Dans le temps : entre le présent et les générations à venir. Les décisions prises aujourd'hui doivent donc tenir compte des besoins des générations futures et de leur droit à un environnement sain.
- Dans l'espace : entre l'Est et l'Ouest, le Nord et le Sud, entre régions riches et régions pauvres, entre milieux ruraux et urbains...

*« Exemple : l'engagement des 0,7 % du PIB pour l'APD aux pays du Sud. Actuellement, ce chiffre reste en moyenne de 0,3 % . »*

## **2-3 La participation**

En incluant toutes les parties concernées à tous les niveaux de décision, du local au mondial, ce concept cherche à mettre en pratique des méthodes d'information, de gestion des conflits, de débat public et de consultation transparentes et pluralistes.

*« Exemples : les conférences de citoyens, le budget participatif, les dispositifs prévus dans les Accords de Cotonou, la Convention d'Aarhus de 1998 (accès à l'information, à la participation et à la justice environnementale). »*

## **2-4 La précaution**

L'absence de certitude scientifique ne devrait pas servir d'excuse pour retarder l'adoption de mesures effectives pour éviter la détérioration de l'environnement lorsqu'il existe des dangers de dommages importants ou irréversibles.

Contrairement à la « prévention », qui analyse par exemple un projet industriel selon le rapport entre les coûts de dépollution et les gains en termes d'emplois créés. En ce qui concerne la précaution, face aux risques, on intervient pour que les choix soient réversibles, sans évaluation des coûts.

*« Exemple : le Protocole de Carthagène sur la biosécurité (2000) autorise le refus d'importation de produits OVM (Organismes vivants modifiés) pour des raisons sanitaires ou environnementales. »*

## 2-5 La subsidiarité

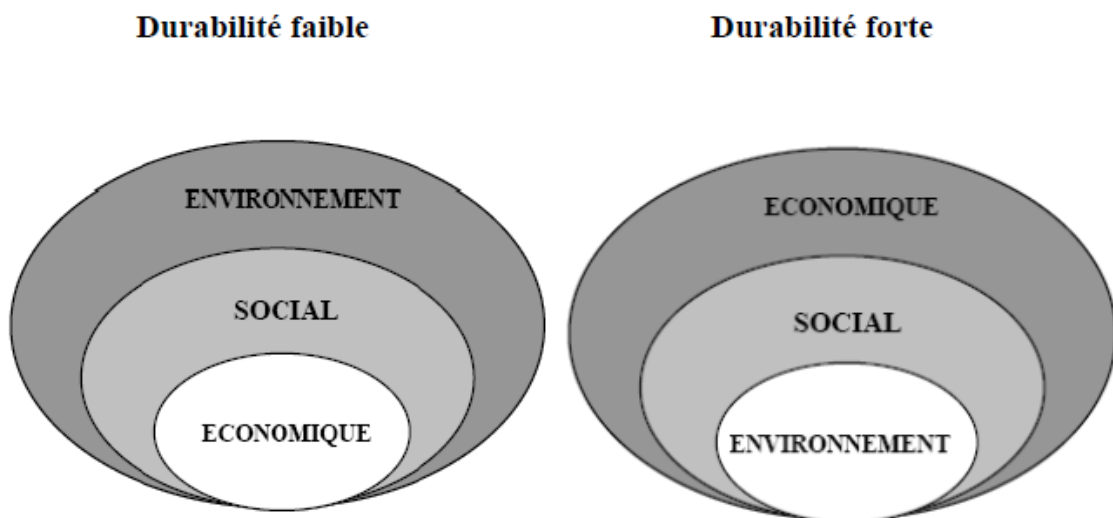
Le niveau administratif ou politique le plus bas capable d'agir avec succès doit être celui où les décisions sont prises et où la responsabilité est établie. Les lois internationales doivent être modifiées pour s'adapter aux circonstances locales et et sous-régionales.

*«Exemple : une action de coopération internationale doit s'intégrer aux politiques décidées et mises en œuvre localement et non s'y substituer. »*

## 3- Les interprétations du DD : entre durabilité « faible » et durabilité « forte »

Dans cette section, nous examinerons comment les nombreuses perspectives économiques sur la signification de la durabilité qui ont été évoquées précédemment peuvent affecter la façon dont la durabilité est pensée et pratiquée. En effet, le débat sur les caractéristiques distinctives de la durabilité - signification et contenu - est suscité par la dualité entre économistes orthodoxes et hétérodoxes. Cette discussion est associée à la «...la capacité des générations futures à satisfaire leurs besoins » (CMED, 1987). La durabilité faible et la durabilité forte sont les deux principales familles d'approches de DD qui ont émergé des interprétations économiques. Dans ce contexte, les adjectifs «faible» et «fort» font référence à la rigidité des hypothèses. Il s'agit de trouver les meilleures voies pour l'allocation des ressources à travers les générations, ou ce qui devrait être durable, dans la discussion conflictuelle entre les deux interprétations économiques de la durabilité. Dans cette discussion, l'économie a une représentation spécifique qui se traduit par l'étude des liens entre la consommation et l'environnement et l'allocation intertemporelle des ressources.

**Figure 09:** L'approche de soutenabilité



Source : (Boutaud, 2002).

Deux positions, l'approche de la durabilité faible et l'approche de la durabilité forte, seront développées en raison de la rivalité entre les nombreuses interprétations du DD.

### **1- Approche de soutenabilité faible**

L'économie est mise en avant dans cette notion utilitariste du DD. Elle est dérivée des théories des économistes classiques optimistes du 18<sup>ème</sup> siècle. L'attitude selon laquelle l'homme est au-dessus de la nature et peut réorganiser à sa propre mesure pour le faire autant que possible est l'essence de l'anthropocentrisme (Seghezzeo, 2009). Dans cette situation, nous faisons référence à la soutenabilité du système humain (Gilberto, 2003). La valeur du capital environnemental réside principalement dans les services qu'il rend aux êtres humains; il n'a pas de valeur intrinsèque. Ainsi, tant que la valeur globale des stocks ne change pas, les ressources naturelles non renouvelables peuvent être complètement exploitées dans la mesure où elles sont converties en capital construit, transmis aux générations suivantes et ayant une valeur économique. Le stock de capital environnemental pourrait donc être détruit, dans cette perspective, s'il devait être remplacé par des technologies offrant les mêmes fonctions. Elle considère l'environnement comme infiniment petit par rapport à la sphère économique.

Parce qu'il y a peu d'exigences pour la préservation du capital (économique, social et environnemental), H. DALY la qualifie de durabilité " faible ". « Les objectifs sociaux peuvent être compensés par une bonne performance environnementale qui elle-même peut céder le pas à d'excellents résultats économiques » (Gendron et Revéret, 2000, cité par Belem, P).

La durabilité faible se définit en fonction de l'idée d'utilité par les néoclassiques, « ...l'utilité ou la consommation ne diminue pas au fil du temps » (Pezzey, 1997). Les termes « besoins et satisfaction » de la définition Brundtland de DD sont remplacés par les économistes néoclassiques par le concept économique de 'l'utilité' .

Une fonction de production de type Cobb-Douglas est employée dans les modèles de Solow et de Stiglitz. Pour garantir au moins une utilité non décroissante pendant une longue période finie, les économistes doivent d'abord déterminer les intrants de cette fonction. Pour Solow, 1974, le maintien d'un stock de capital global constant est la seule méthode permettant de garantir une consommation non décroissante. Cette méthode se concentre, dans le contexte du DD, sur le terme "développement" qui est lié à la croissance en général et surtout à la croissance économique. Considérant que le DD est lié par les néoclassiques à la croissance.

La soutenabilité est définie par Solow (1974, 1986), Dasgupta et Heal (1974, 1979), Pezzey (1989) et Smulders (1998) comme la contrainte de non-décroissance de génération en

génération en matière de bien-être par personne (Costes, Martinet et Rotillon, 2003). Une génération ne peut améliorer son niveau de vie que si toutes les générations suivantes peuvent également l'atteindre. Selon l'idée de croissance optimale, c'est la transmission du capital qui permet d'accéder à un niveau de consommation plus élevé de génération en génération. Pour Solow, la durabilité est essentielle si les sociétés humaines doivent continuer à disposer éternellement d'une capacité de production. La discussion autour de l'interchangeabilité des différents types de capital (environnemental et économique) émerge dans ce contexte. En maximisant le total des utilités actualisées de la consommation des générations, la question est définie. Aucune valeur n'est associée à l'existence du stock ; l'utilité découle exclusivement de l'utilisation de la ressource.

La majorité des politiques publiques et des droits positifs adoptent cette approche. Les chercheurs affirment que cette idée de durabilité est la plus répandue dans l'UE ainsi que dans plusieurs organisations internationales (WBCSD, BM, ONU) (Halacheva. 2007 p. 16). L'épargne nette ajustée (ENA) de la Commission Stiglitz, est un indicateur de mesure de la durabilité faible, où les trois types de capital (social, environnemental et économique) sont interchangeables.

Depuis les années 70 (Hartwick, 1977, 1978; Solow, 1974, 1986), la théorie de la croissance néoclassique proposait des modèles de «durabilité hicksienne» et de«durabilité Hartwick-Solow», capables d'atteindre l'équité intergénérationnelle (Common et Perrings, 1992). L'écologiste H. Daly a qualifié, en 1994, des modèles de durabilité faible appelés aussi « durabilité économique » (Youngho, 2011).

La règle de Kuznets sert de second argument de départ à la foi que l'approche de la durabilité faible apporte au progrès économique. En effet, via des études empiriques, la courbe environnementale de Kuznets, qui ressemble à un "U" inversé, démontre le lien entre le niveau de revenu (la croissance) et le degré de pollution. La dégradation du capital environnemental diminuera considérablement lorsque nos économies passeront à la phase post-industrielle, qui se définit par un niveau de revenu élevé, selon cette courbe de Kuznets des années 90. Contrairement aux deux phases précédentes, la dégradation de l'environnement dans cette phase post-industrielle diminue avec l'augmentation du revenu par habitant. La croissance, contrairement aux conclusions de rapport Meadows, est la solution puisqu'elle crée de la richesse qui peut être réinvestie pour financer la R&D.

Dans le modèle des théories de la croissance, qui minimise ou nie la dégradation des écosystèmes et l'épuisement des ressources naturelles, Hartwick, Hotelling et d'autres ont développé, depuis 1931, l'approche de la durabilité faible en incorporant l'environnement

dans le modèle d'équilibre général Walrasien (Harribey, 1997). Les externalités sont prises en considération. Ils déterminent si les meilleurs chemins d'évolution économique permettent ou non le maintien d'une utilité ou d'une consommation par tête constante à travers les générations.

Deux principes fondamentaux qui constituent la base de l'approche: le rôle de progrès technique et la substituabilité des capitaux, peuvent être utilisés pour analyser la contribution de la durabilité faible.

La règle HHS (Hicks, Hartwick, Solow), qui est largement utilisée pour décrire la durabilité faible, est basée sur le modèle Solow-Hartwick (Solow, 1974 et 1986) et Hartwick (1977, 1978). La règle de Hartwick stipule que tout l'argent généré par l'exploitation de ressources non renouvelables doit être partiellement dépensé en R&D pour produire des innovations (capital bâti) qui vont remplacer le capital naturel perdu. Cette règle examine le principe de durabilité entre les trois formes de capital. Elle permet de garantir une consommation par habitant constante au fil des générations, garantissant ainsi une trajectoire idéale pour l'évolution économique. Elle démontre comment le fait de dépendre de la règle de Hartwick peut aider une économie à atteindre l'équité intergénérationnelle.

Hartwick a proposé en 1977, une loi de compensation intergénérationnelle ; « *les rentes prélevées au fur et à mesure de l'épuisement des ressources naturelles doivent être réinvesties dans le capital bâti qui remplacera le capital environnemental épuisé* » (HARTWICK, 1977). La règle d'épargne-investissement de Solow-Hartwick, qui maintiendrait la consommation constante dans le temps, a été élaborée à partir de ce modèle. La présomption sous-jacente de cette règle de rémunération est que le capital construit et le capital environnemental peuvent être substitués pratiquement à l'infini. Lorsque le capital construit et le capital humain peuvent être utilisés de manière interchangeable, on considère qu'il s'agit d'une approche très faible de la durabilité (Gilberto, 2003).

Le maintien d'une consommation constante et l'accumulation du capital bâti permettent tout juste de compenser l'épuisement de la ressource si cette règle est suivie et si le stock de ressources est exploité conformément à la règle d'épuisement optimal de la Rente d'Hotelling de 1931. On obtient la condition de la règle HHS si on élargit la règle de Solow-Hartwick à tout le capital. Cette règle suppose que toutes les formes de capital sont parfaitement interchangeables (Commengé, 2009). Ce remplacement peut être absolu ou global. L'existence d'une tension potentielle entre le caractère épuisable de certaines ressources naturelles et les innombrables générations qui peuvent a priori en profiter impose la substituabilité (Figuières, Guyomard, & Rotillon, 2007).

Les néoclassiques reconnaissent un déclin du capital environnemental en raison du progrès technique, car celui-ci va permettre de compenser l'épuisement d'une ressource par deux manières. En optimisant d'abord son utilisation et en créant ensuite des substituts artificiels. Par hypothèse, ces auteurs soutiennent l'idée que le progrès technique aura toujours le pouvoir pour modifier les processus de production de manière de plus en plus efficace et de moins en moins polluante. Le progrès technique qui augmente les rendements et donc l'utilité compensera les pertes de volume dans le stock. L'utilisation de la ressource peut être améliorée grâce au progrès technique (la même quantité de ressource donne plus de bien-être). L'invention et le développement des substituts artificiels et de nouveaux procédés sont également rendus possibles par le progrès technique. L'utilisation de l'énergie solaire pour produire de l'électricité, par exemple, plutôt que du gaz naturel ou du charbon.

Afin de trouver les meilleures trajectoires d'allocation intertemporelle des ressources qui empêchent certaines variables non décroissantes de décliner, il est nécessaire d'intégrer le rôle du progrès technique, selon Stiglitz (1974), qui souligne que le facteur du progrès technique peut compenser l'épuisement d'une ressource en optimisant son utilisation. Le rythme d'utilisation des ressources est alors fondamentalement influencé par ce progrès technique. Stiglitz et Solow définissent la soutenabilité comme la non-décroissance de l'utilité que le capital donnera, et par extension, du bien-être futur, par opposition à Hartwick qui la considère comme la non-décroissance de la quantité de capital à consommer. Ainsi, les néoclassiques traduisent la notion de soutenabilité par le niveau d'utilité non décroissant et par la consommation non décroissante. Selon l'approche néoclassique, le problème de la soutenabilité est alors la maximisation de l'utilité totale (approchée par la consommation totale) durant un temps illimité. Par conséquent, il suffirait que la croissance totale du capital soit supérieure ou égale à zéro pour que le développement soit durable.

La soutenabilité faible est une stratégie axée sur la croissance, l'économie, et les préoccupations immédiates. Le capital artificiel peut prendre la place du capital naturel.

Cette stratégie adhère à la vision du monde néoclassique dominant, celui de l'individualisme et à la maximisation des intérêts individuels. Les gens sont maîtres de leur propre destin et le monde leur offre d'innombrables possibilités de réussir leur voyage vers un avancement sans limite (Merchant, 1992).

La durabilité faible est caractérisée par un discours axé sur l'économie comme principale condition de la soutenabilité (Boutaud et al., 2009). Elle est fondée sur l'idée que la nature peut être considérée comme un objet et que le marché peut contrôler les comportements. Les ressources naturelles telles que le sol, l'eau, l'air et les combustibles



fossiles sont considérées comme les pièces d'une machine qui n'ont de valeur que par rapport aux services qu'elles offrent aux humains (Lourdel, 2005).

La nature - comme objet - est assimilée au concept de l'environnement ou au contexte direct qui entoure l'homme. Parce que l'environnement est bénéfique à l'homme, nous devons le respecter.

Il s'agit d'une position utilitariste fondée sur la conviction que la croissance se poursuivra grâce aux progrès techniques et scientifiques. Elle ne tient pas compte de l'irréversibilité des événements biophysiques et minimise même leur importance par rapport au secteur économique. (Godard et al, 1991).

Ce cadre défend la séparation de l'homme et de la nature et accorde à l'homme le dessus sur les autres formes de vie. Pour Boutaud et al. (2009), « *L'hypothèse centrale de la durabilité faible est la substituabilité du capital naturel par du capital artificiel. Il faut léguer aux générations futures la même somme de capital "total" (naturel et artificiel)* » (Boutaud et al. 2009).

En résumé, cette approche vise à maintenir l'importance du domaine économique dans la prise de décisions (Boutaud et al. 2009).

## **2- Approche de soutenabilité forte**

Au contre-pied de la posture épistémologique des néoclassiques et en parfaite opposition à l'approche de durabilité faible :

En réponse aux critiques du modèle néoclassique et à la prise de conscience de l'importance des flux non monétarisés, cette vision plus large, souvent appelée biocentrique ou écocentrique, a émergé. Elle part de la présomption que le capital environnemental est un capital particulier puisqu'il sert de système intégré de soutien de la vie, comme l'a indiqué A. Marshall en 1920 et les physiocrates avant lui (Abdelmalki & Mundler, 2010). Ici, nous évoquons la soutenabilité du système écologique (Gilberto, 2003, P.14). Elle s'appuie sur certaines des théories des économistes classiques pessimistes du 18ème siècle, tels que Malthus et Ricardo, qui sont aujourd'hui incluses dans le champ de l'économie écologique. Cette dernière est fondée sur un certain nombre de principes communs, notamment le pluralisme méthodologique, pluralisme de la valeur, connaissance des interdépendances entre les trois sphères de DD, évaluation multicritère, etc. (Abdelmalki & Mundler, 2010). Compte tenu de l'irréversibilité des processus biophysiques, les perturbations provoquées par l'exploitation des ressources naturelles peuvent entraîner de graves irréversibilités, comme la détérioration des systèmes naturels et la disparition d'espèces et de ressources... (Godard et al, 1991). Par conséquent, un DD ne peut être assuré par la seule croissance économique, qui

entraînerait une augmentation des ressources physiques et financières. En conséquence, les trois capitaux sont complémentaires plutôt que substituables. Les capitaux naturels, sociopolitiques et humains sont des facteurs explicatifs puissants de la satisfaction de vie subjective, reléguant le rôle du capital bâti au troisième plan (Saamah, Thompson et Marks, 2008). Les écologiques renoncent au bien-être utilitariste et marchand des néoclassiques pour le remplacer par des préoccupations d'équité intergénérationnelle (Abdelamalki & Mundler, 2010).

Cette stratégie suggère un modèle bioéconomique hiérarchique dans lequel l'économie est considérée comme un sous-système au sein d'un plus grand système composé de toutes les activités humaines, qui fait lui-même partie de la biosphère (Passet, 1979).

Contrairement à la perspective monodisciplinaire (purement économique) des néoclassiques, la durabilité telle qu'elle est comprise par les bioéconomistes ou les écocentristes appartient à un nouveau grand sujet interdisciplinaire (sciences de la vie, économie et sciences sociales). Cela représente une rupture dans le tissu du discours scientifique. Le DD impose une nouvelle réflexion qui remet en question nos idées reçues sur le développement et les notions conventionnelles de progrès. (Vivien, 2009).

La non-monétisation, le seuil critique, l'irréversibilité et faible substituabilité sont les quatre exigences fortement associées qui constituent la durabilité forte (Figuière et al., 2014). Le modèle de durabilité forte, qui remet en cause l'épistémologie néoclassique, nécessite une investigation à plusieurs niveaux. D'une part, en adhérant à ce que l'on appelle les règles minimales de prudence, qui incluent les concepts de prudence, de spécificité et d'incertitude liées au progrès technique et au capital naturel. D'autre part, l'analyse fondée sur les règles de la thermodynamique conduit à l'élaboration de concepts supplémentaires, notamment le capital critique, le capital spécifique, l'insubstituabilité et l'irréversibilité des événements.

Le principe fondamental de l'économie écologique est l'insubstituabilité des capitaux. Ils constituent la base d'appui de réticence aux effets bénéfiques de la substituabilité entre capital bâti et naturel et du progrès technique. Les limites de la confiance en la technologie sont soulignées par les économistes écologiques (Belem, 2010). La combinaison entre incertitude et irréversibilité préconise le principe de précaution dans la mesure où les équilibres des systèmes naturels sont fragiles et instables. Ce principe de précaution renvoie à l'orientation des choix vers les options permettant la conservation des potentiels de choix offerts aux générations futures.

Le progrès technique résout les problèmes mais en crée souvent de nouveaux dans les secteurs de l'environnement et de la santé. Par conséquent, un stock crucial de capital naturel

doit être maintenu sur le très long terme et ne peut être remplacé, ce qui est la marque d'un bon modèle de durabilité forte. Les capitaux sociaux, économiques et environnementaux ne sont pas totalement interchangeables, selon les économistes écologiques ; au contraire, ils sont souvent complémentaires.

La durabilité « forte » nie l'interchangeabilité des différents types de capitaux et la centralité de l'économie. Cette approche, soutenue par plusieurs ONG, promeut la défense de toute vie. La sphère économique est considérée comme une composante de la biosphère plutôt que comme son centre (Boutaud et al., 2009).

Cette soutenabilité insiste sur la nécessité de prendre en compte l'irréversibilité de l'environnement (Godard et al., 1991) à savoir : l'évolution irréversible des systèmes naturels, la disparition des ressources... etc. Elle préconise également le maintien d'un stock constant de capital naturel (Gendron et Revéret, 2000).

L'homme est une espèce parmi d'autres, même s'il possède des caractéristiques uniques. Ses relations avec les écosystèmes naturels influent sur la façon dont ils se développeront à l'avenir. Les limites écologiques ne peuvent être dépassées par le pouvoir humain (Merchant, 1992). Merchant (1992) fait référence à un « paradigme écologique ».

Une durabilité forte est fondée sur la réalisation directe que la poursuite d'une croissance sans fin sur une planète finie est incompatible. Elle rejette l'objectif « réductionniste » de la théorie économique, qui vise à soumettre la nature à sa propre logique.

## Section 04 : Mesures de durabilité : indicateurs de DD

### 1- L’empreinte écologique

L'empreinte écologique, qui a été créée par Mathis Wackernagel et William Rees, est une mesure de l'effet de l'activité humaine sur l'environnement. Dans leur ouvrage « *Our Ecological Footprint* » (WACKERNAGEL & REES, 2017), publié en 1996, ils définissent l'empreinte écologique comme un instrument comptable permettant de mesurer les ressources consommées et les déchets générés par une population humaine donnée. Pour une comptabilité facile de ces données, ils les assimilent à une zone géographique équivalente.

En d'autres termes, ils tentent de réduire les ressources consommées et les déchets générés par une population humaine dans une certaine région à un seul facteur, une superficie terrestre. Il est possible de déterminer à partir de cette donnée si la superficie calculée correspond à la superficie réelle occupée par la population humaine ou si cette population utilise plus ou moins de ressources que la superficie qu'elle occupe réellement. L'empreinte écologique, qui représente la superficie de terre nécessaire pour supporter les niveaux actuels de consommation de ressources et de production de déchets de cette population, est une mesure de la pression qu'une population humaine exerce sur son environnement naturel. L'empreinte écologique est unique en ce qu'elle peut être utilisée pour estimer la capacité de charge d'une population.

Il faut d'abord déterminer la consommation annuelle moyenne des personnes pour calculer cet indicateur. Ce chiffre est le résultat de la division des statistiques régionales ou nationales par la taille de la population. Il est important de choisir des statistiques nationales de consommation ajustées au commerce, et donc des données qui considèrent la consommation comme:  $\text{consommation} = \text{production} + \text{importations} - \text{exportations}$ , pour obtenir des résultats plus précis. (Cagiao Villar, Breixo, Carballo Penela, & Labella Hidalgo, 2014)

Ensuite, une estimation est faite de la superficie de terres productives, per capita, utilisées pour produire les principaux biens de consommation. La superficie totale des terres productives de tous les biens et services que cette personne utilise en moyenne annuelle est ensuite employée pour déterminer son empreinte écologique moyenne. La moyenne de l'individu est multipliée par la taille de la population pour déterminer l'empreinte écologique de cette dernière.

Une méthodologie comparable et des statistiques provenant principalement de l'Agence internationale de l'énergie, de l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture, du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat et de la Division des statistiques des Nations unies sont employées pour calculer l'empreinte écologique d'un État donné.

## **2- L'indice de la planète heureuse (IPH)**

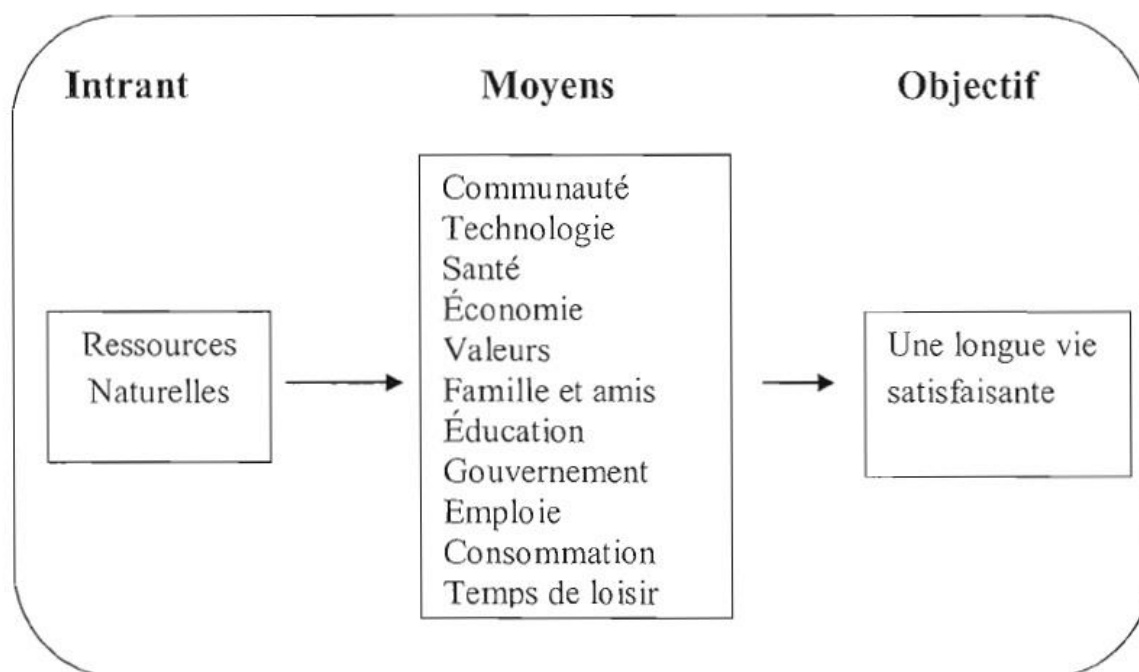
L'un des indicateurs globaux les plus récents apparus dans le domaine du calcul du progrès social est l'indice Happy Planet (HPI). La New Economics Foundation a développé cet indicateur en 2006. En développant des instruments plus précis pour mesurer le bien-être humain et son impact sur l'environnement, les chercheurs de la New Economics Foundation espèrent remettre en question la perspective prédominante sur les préoccupations socio-économiques et environnementales. (Marks, Saamah, Andrew, & Sam, 2006).

Les chercheurs adoptent, à partir de cette remise en question, une perspective aristotélicienne dans laquelle le bonheur est le "bien suprême". Les auteurs soutiennent que le but de la société est de rendre les citoyens capables d'atteindre le bonheur, or les indicateurs les plus répandus maintenant ne permettent pas de mesurer ce bonheur. Ils critiquent l'Indice de développement humain et le produit intérieur brut (PIE) car ces deux ne mesurent pas ce bonheur. Les auteurs des New Economies Foundations désapprouvent le PIE en tant que mesure du bien-être en raison de ces lacunes et désapprouvent même tout indicateur qui tente d'ajuster le PIE pour en faire une mesure du bien-être, car toutes les alternatives ne prennent pas en compte l'opinion du public sur leur propre bien-être (Marks, Saamah, Andrew, & Sam, 2006)

L'indice de développement humain présente le même problème puisqu'il ne tient pas compte de la façon dont les gens aperçoivent leur propre bien-être. Pour pouvoir déterminer l'efficacité écologique du bien-être humain, les chercheurs de la New Economies Foundation ont créé l'IPH. En effet, selon eux, la société doit s'efforcer de créer les conditions qui permettent aux gens de vivre heureux, mais cela doit se faire avec le moins d'effets possibles sur l'environnement afin que les futures générations puissent également vivre heureuses. Pour déterminer le niveau d'efficacité de chaque État, on évalue son bien-être ainsi que son influence sur l'environnement.

Parce qu'il évalue l'impact de la quête de bonheur de la société humaine sur l'environnement, l'IPH est donc un indicateur de DD. La figure ci-dessous illustre la dynamique entre société et environnement.

**Figure 10:** IPH: le rôle que joue l'environnement dans l'obtention d'une vie heureuse



**Source:** (Marks, Saamah, Andrew, & Sam, 2006)

Il s'agit d'un indicateur qui est non conventionnel et unique parce qu'il ne mesure pas le développement en fonction des catégories établies par des statisticiens ou des experts, mais plutôt par l'impact du développement en fonction de la perception de la population qui est influencée par ce développement. Les indices de satisfaction de la vie, d'empreinte écologique, d'espérance de vie, sont employés afin de calculer l'IPH. Ce calcul est conceptuellement assez simple:

$$IPH = \frac{\text{Satisfaction de la vie} \times \text{Espérance de vie}}{\text{Empreinte Écologique} + \alpha} \times \beta$$

$$\alpha = 3,35 ; \beta = 6,42$$

L'indice de développement humain du PNUD est employé afin de calculer l'espérance de vie, et le score optimal d'espérance de vie est de 85 ans, selon l'IPH. Les résultats des deux sondages; World Values Survey et Gallup World Poll sont employés afin de calculer la satisfaction de la vie. Les personnes interrogées peuvent indiquer leur niveau de satisfaction globale sur une échelle de 0 à 10, 0 représentant le mécontentement et 10 la satisfaction. Les auteurs de l'IPH estiment qu'un score de 10 est optimal. Le nombre d'années de vie heureuse (AVH) est calculé en multipliant la satisfaction de vie par l'espérance de vie. (Marks, Saamah, Andrew, & Sam, 2006).

Le coefficient de variance de l'empreinte écologique et celui de l'IPH sont en fait rapproché par une constante appelée  $a$ . Le score IPH est transformé grâce à la deuxième constante  $\beta$  qui est un multiplicateur en une valeur de base de 100. Lorsque le score d'un État est idéal pour les trois composantes, c'est-à-dire une empreinte écologique de 1 planète, 10 pour la satisfaction de la vie, 85 ans d'espérance de vie, son score est égal à 100 grâce à la constante  $\beta$

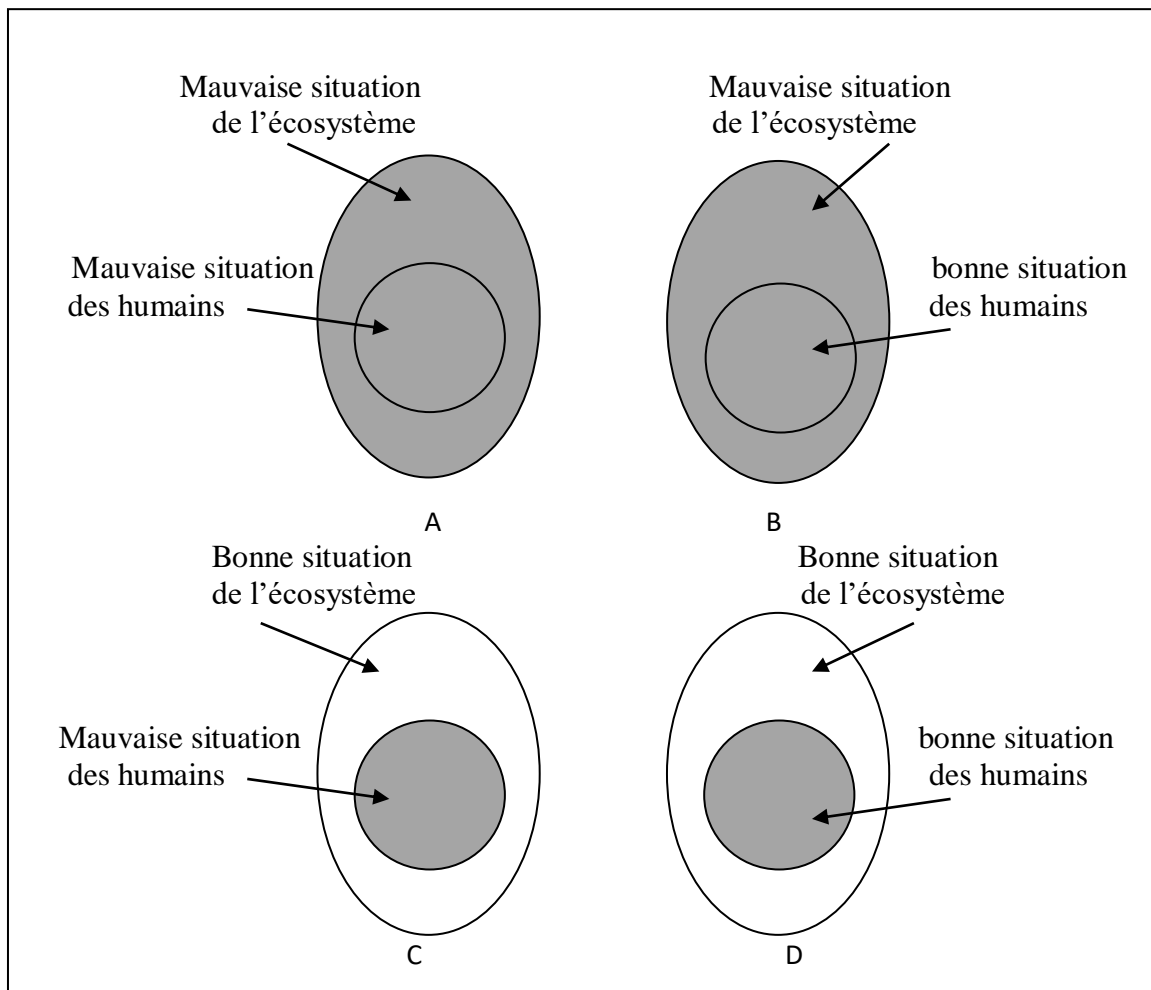
### **3- L'indice de bien être (IB)**

Robert Prescott-Allen a publié en 2001: « *Le bien-être des nations: Indice par pays de la qualité de vie et de l'environnement* » (Prescott-Allen, 2013). Selon Prescott-Allen, le DD combine le bien-être de l'écosystème et celui de l'homme. Il donne la définition suivante du bien-être humain : « *Une société est dans un état de bien-être quand tous ses membres sont capables de déterminer et de satisfaire leurs besoins et ont à leur disposition un vaste éventail de choix pour réaliser tout leur potentiel* » (Prescott-Allen, 2013). Prescott-Allen affirme également, qu'un écosystème est dans un « *état de bien-être quand il est capable de garder sa diversité et sa qualité et par conséquent sa capacité de subvenir aux besoins de la population et de tout ce qui vit, de s'adapter au changement et d'offrir une vaste gamme de choix et de possibilités pour l'avenir* » . (Preseatt-Allen, 2013)

Son interprétation du DD est le résultat de ses définitions du bien-être. En effet, pour lui, le développement durable est associé avec la bonne vie et cette dernière n'est possible qu'avec un niveau de bien-être de l'écosystème ainsi qu'un niveau de bien-être humain. (Preseatt-Allen, 2013)

Un niveau élevé de bien-être de l'écosystème est essentiel, car ce dernier : « *est le pilier de la vie et rend possible n'importe quel niveau de vie* » (Prescott-Allen, 2013), et un niveau élevé de bien-être humain est important, car : « *il ne viendrait à l'idée d'aucune personne sensée de vouloir perpétuer un bas niveau de vie* » (Prescott-Allen, 2013). Afin de faire une illustration de l'hypothèse qu'il y a une relation entre le bien-être écologique et le bien-être humain, Prescott-Allen emploie la métaphore d'un œuf: « *l'écosystème entoure et nourrit la population à peu près comme le blanc d'œuf entoure et nourrit le jaune d'œuf* » (Prescott-Allen, 2013) .

**Figure 11: l'œuf du bien-être**



**Source :** (Preseatt-Allen, 2013).

Comme nous l'avons vu, l'indice de bien-être (IB) est basé sur deux dimensions liées, le bien-être écologique et le bien-être humain. Le processus utilisé pour déterminer l'IB reflète cette division. En réalité, Prescott-Allen calcule séparément deux indices, un pour le bien-être écologique (IBE) et un pour le bien-être humain (IBH). Ce dernier est «la moyenne des indices de la santé et de la population, de la richesse, du savoir et de l'équité ou la moyenne des indices de la santé et de la population, de la richesse, du savoir et de la collectivité si elle est moins élevée» (Prescott-Allen, 2013).

Pour plus d'explications les tableaux ci-dessous montrent les éléments de l'IBE et les éléments de l'IBH.



**Tableau 11:** les éléments de l'IBH

Santé	La population est longévive et en bonne santé
Population	Dans les limites des ressources naturelles et humaines disponibles, la population maintient ses effectifs.
Richesse des ménages	Les ménages et les individus disposent des revenus et des ressources nécessaires pour satisfaire leurs besoins essentiels et maintenir un niveau de vie respectable.
Richesse nationale	La collectivité a les moyens de soutenir les firmes et de maintenir sa prospérité.
Savoir	Les populations peuvent atteindre leur plein potentiel car ils ont les connaissances nécessaires pour innover et s'adapter au changement.
Culture	Les populations peuvent faire preuve de créativité, de croissance spirituelle et d'expression personnelle.
Libertés et gestion des affaires publiques	Les droits humains sont respectés. Ceux qui prennent les décisions sont transparents, honnêtes et efficaces.
Paix et ordre	Les collectivités protègent leurs membres de la violence et de la criminalité tout en coexistant pacifiquement.
Égalité des ménages	Les charges et les avantages et sont répartis équitablement entre les familles
Égalité des sexes	Les hommes et les femmes se partagent équitablement les avantages et les responsabilités.

**Source :** (Preseatt-Allen, 2013)

**Tableau 12:** les éléments de l'IBE

Diversité des terres	La préservation et la restauration de tous les écosystèmes terrestres importants
Qualité des terres	Maintenir le rythme de la dégradation du sol sur les zones cultivées et modifiées à peu près au même niveau que celui des sols naturels.
Eaux intérieures	Préservation et restauration de tous les habitats aquatiques importants dans les eaux intérieures
Mer	Préservation et rétablissement de tous les écosystèmes marins importants
Atmosphère mondiale	Les polluants qui perturbent l'équilibre chimique de l'atmosphère doivent être éliminés ou considérablement réduits.
Qualité de l'air local	Maintien des niveaux de pollution atmosphérique locale en dessous de celui qui est dangereux à l'environnement ou à l'homme.
Diversité des espèces sauvages	Maintien de l'extinction au taux naturel et préservation de toutes les espèces sauvages naturelles
Diversité des espaces domestiques	Préserver autant de races de bétail et d'espèces végétales faisant partie du patrimoine
Énergie et matières premières	Consommation de matières premières et d'énergie.
Domaine des ressources naturelles	Production et extraction et de ressources naturelles maintenues tout en respectant la capacité de charge de l'écosystème

**Source :** (Preseatt-Allen, 2013)

L'IBE est: "la moyenne des indices des terres, de l'eau de l'air, des espèces et gènes et de l'utilisation des ressources naturelles *ou* la moyenne des indices des terres, de l'eau, de l'air et des espèces et gènes *si elle est moins élevée*". (Preseatt-Allen, 2013).

## Conclusion

La durabilité est une préoccupation essentielle pour définir le développement durable et un moyen de le quantifier. L'axe de la durabilité, qui va de très faible à très élevé, présente un certain nombre de trajectoires de durabilité qui démontrent la notion de complexité intrinsèque du DD. En réalité, la durabilité est le sujet principal de cette discussion. Le DD est distinct et différent du développement "classique" en raison de la notion de durabilité et de la temporalité qui lui est associée. Avant le développement durable, le seul objectif essentiel était d'améliorer la situation humaine ; les limites naturelles du développement n'étaient pas prises en compte. Ce raisonnement a engendré une croissance démesurée qui ne pouvait être maintenue sur une période extrêmement longue. Les générations futures courent le risque de ne pas pouvoir satisfaire leurs demandes. Ainsi, la nécessité de pouvoir évaluer si la croissance de la société peut être limitée par l'environnement tout en répondant aux besoins actuels a donné naissance au concept de DD.

Cependant, il existe plusieurs façons d'interpréter la durabilité. Selon le point de vue de la durabilité faible, la génération de capital humain peut prendre la place du capital naturel et le développement durable peut être atteint en utilisant les ressources naturelles afin de créer des biens produits par l'homme. Selon le point de vue de la durabilité forte, le capital naturel doit être maintenu autant que possible, car le capital humain ne peut se substituer à tous les services écologiques et les effets de sa destruction ne sont pas entièrement connus. Bien que la durabilité forte soit considérée par de nombreux experts comme l'alternative supérieure en raison du principe de précaution qui est lié à cette interprétation de la durabilité, le débat entre ces deux interprétations n'est pas encore résolu.

La question de la mesure du développement durable est également soulevée par ces différentes interprétations du concept. La manière dont les indicateurs sont construits peut changer en fonction du niveau de durabilité choisi. Alors qu'un indicateur de durabilité élevé fera tout ce qui est nécessaire pour empêcher la substitution entre capital bâti et capital naturel, un indicateur de durabilité faible permettra la substitution entre capital humain et capital naturel.

## **Chapitre 3 :**

# **L'Etude Empirique**

## **Chapitre 03 : Étude empirique**

### **Introduction**

Après avoir construit notre modèle théorique de la RSE et du développement durable et poser la question empirique de la recherche (Questionnement principal et les questions subsidiaires), le troisième chapitre sera consacré à l'étude empirique. Nous nous intéressons aux enjeux de la RSE pour une transition vers le développement durable au niveau du secteur des ciments en Algérie.

Le chapitre trois sera consacré à l'analyse du terrain, la méthodologie de recherche, de collecte, d'analyse et d'interprétation des données et le test des différentes hypothèses. Il sera question, alors, de signaler l'importance de la RSE et du développement durable dans l'économie moderne. Nous explorerons, par la suite, notre problématique de recherche au sein de notre terrain d'étude au niveau de la première section et la méthodologie d'échantillonnage et de collecte des données à adopter dans nos investigations empiriques, notamment les outils de collecte des données, les étapes de la réalisation de l'étude empirique, la codification des résultats, fiabilité et analyse des échelles et les tests statistiques

Pour ce qui de la deuxième section, elle sera consacrée à l'analyse et la discussion des principaux résultats de l'étude empirique.

La troisième section sera consacrée au test des hypothèses et la comparaison avec les résultats de l'étude empirique

Quant à la quatrième section, elle sera pour objectif la présentation des recommandations et des perspectives de recherche futures en la matière.

## Section 01 : La présentation du terrain d'étude

Le secteur public du ciment a connu une évolution sans précédent, passant de l'importation, à l'autosuffisance, à l'exportation, tout en assurant la qualité du produit et sa diversification, alors que, dans le passé, le marché peinait à satisfaire la demande nationale.

Cette performance a été rendue possible, grâce aux mesures prises par les pouvoirs publics, en vue d'encourager l'investissement dans ce secteur stratégique, mais aussi aux efforts consentis par les travailleurs, qui ont donné le meilleur d'eux-mêmes, pour relever le défi de hisser l'Algérie au rang des pays autosuffisants et exportateurs de ciment.

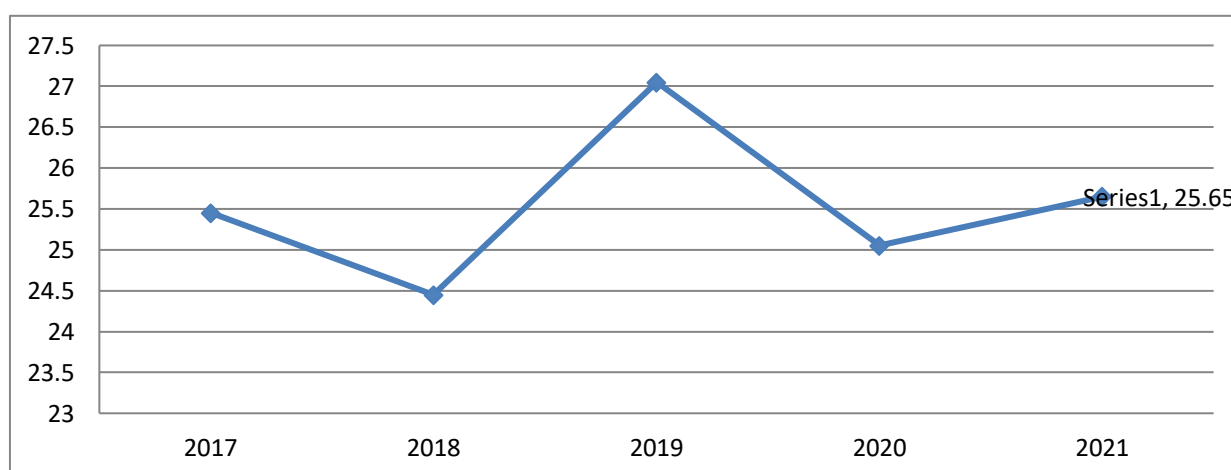
Le ciment est un produit qui évolue en fonction de l'évolution du secteur BTPH. Durant les dernières années, la relance de l'investissement public en infrastructures de base et en logement, l'évolution démographiques et les changements sociologiques de la population ont influencé positivement sur la demande nationale.

Les prévisions projetées sur la période 2019-2021 montrent un taux de croissance moyen annuel de +2,6%. La demande donc devrait progresser pour atteindre 28 millions de tonnes en 2021 avec cependant un rythme moins rapide.

**Tableau 13:** Evolution de la demande nationale en matière de ciment

U : Million de tonne

Désignation	2017	2018	2019	2020	2021
Ciments	25,45	24,45	27,05	25,05	25,65



moyen estimé à 17%. Ce qui entrainera un surplus de production de plus de 11 millions de tonnes pour une demande estimée à 28 millions de tonnes.

### 1- Aperçu historique du secteur des ciments en Algérie :

L'industrie du ciment a vu le jour dans le secteur public en Algérie en 1967 par la nationalisation des trois usines détenues par le cimentier français Lafarge en créant la Société

nationale des matériaux de construction (SNMC) qui, en plus du ciment récupéra également les produits rouges, la céramique et les agrégats. Avec la restructuration générale de l'économie nationale à partir de 1983, la SNMC fut réorganisée par secteurs d'activités et la société éclatée en quatre entreprises régionales à l'Ouest, au Centre, à l'Est et à Chlef (ERCO, ERCC, ERCO, ERCC).

A l'image de tout le secteur public en Algérie, celui du ciment a donc connu des restructurations qui aura vu ses entreprises passer du portefeuille des "Fonds de participation", au Holding : "Bâtiment et Matériaux de construction", puis à la Société de gestion des participations : Industrie des ciments (SGPGICA) , Société par actions créée le 23 Janvier 2002, pour enfin atterrir en 2009 dans le Groupe industriel des ciments d'Algérie (GICA).

**Tableau 14:** Répartition des cimenteries en Algérie

<b>Le groupe</b>	<b>Les filiales</b>
Groupe ERCE (Est)	Cimenterie Ain kebira (Sétif)
	Cimenterie Hama Bouziane (Constantine)
	Cimenterie Hadjar Soud (Skikda)
	Cimenterie Ain Touta (Batna)
Groupe ERCC (Centre)	Cimenterie Rais Hamidou (Alger)
	Cimenterie de Metidja (Blida)
	Cimenterie Sour El Ghoulane (Bouira)
Groupe ERCO (Ouest)	Cimenterie de Zahana (Mascara)
	Cimenterie de Béni Saf (Ain-Témouchent)
	Cimenterie de Saida
ECDE (Entreprise des ciments et dérivés d'Echleff) deux cimenteries	

**Source :** Elaboré par le chercheur

Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie "Groupe GICA" a été créé par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire, suite à la transformation juridique de l'ex Société de Gestion des participations « Industrie des Ciments » en date du 26 novembre 2009.

Le Groupe GICA est une société par actions au capital de : 25.358.000.000 dinars.

Le Groupe est composé de vingt trois (23) filiales spécialisées :

- Quatorze (14) cimenteries,
- Trois (3) sociétés de Granulats et BPE,
- Une (01) société de distribution,
- Deux (02) sociétés de maintenance industrielle,
- Un (01) centre d'assistance technique,
- Un (01) centre de formation et perfectionnement,
- Une (01) société de gardiennage.

**Figure 12: portefeuille du groupe GICA**

Filiales détenues à 100%			Participations majoritaires (65%)
<b>Cimenteries</b>	<b>Agrégats et béton</b>	<b>Centre Technique</b>	<b>Cimenterie de Sour El Ghoulane</b> (Buzzi Unicem – Italie : 35%)
Cimenterie de Ain El Kebira	GRANU-Centre	CETIM	<b>Cimenterie de Hadjar Soud</b> (Buzzi Unicem – Italie : 35%)
Cimenterie de Ain Touta	GRANU-EST	<b>Distribution</b>	<b>Cimenterie de Meftah</b> (Lafarge – France : 35%) avec contrat de management
Cimenterie de Hamma Bouziane	GRANU- OUEST	SODISMAC	<b>Cimenterie de Béni Saf</b> (Pharaon– Arabie Séoudite : 35%) avec contrat de management
Cimenterie de Tébessa	<b>Maintenance</b>	<b>Sécurité</b>	<b>Cimenterie de Zahana</b> (ASEC – Egypte : 35%) avec contrat de management
Cimenterie d'Alger	SM EST	ASS	<b>Participations minoritaires</b>
Cimenterie de Zahana	SM CENTRE		SIH (4%)
Cimenterie de Chlef	<b>Formation</b>		FERRAL (20%)
	CFIC		SGS-CO (48%)

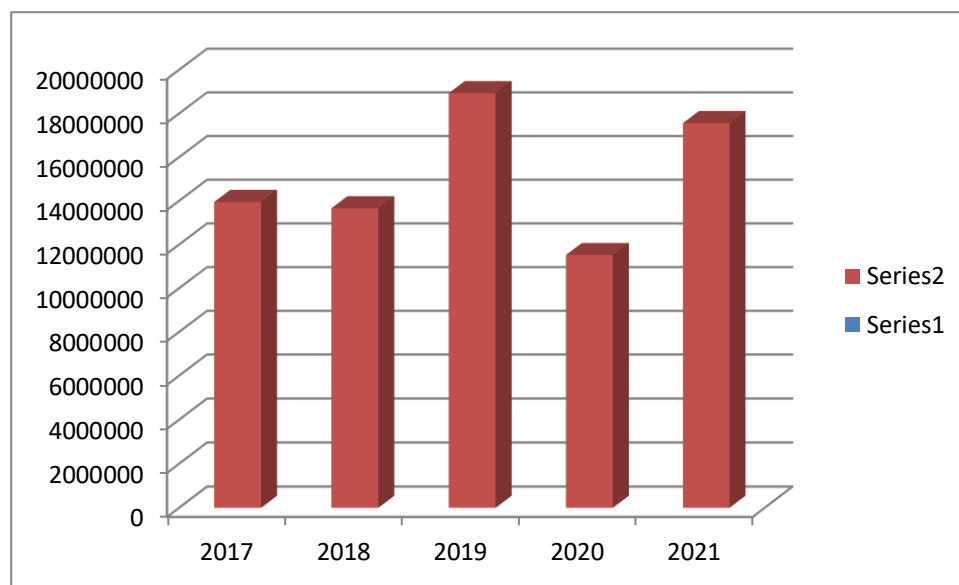
En 2021, le groupe public GICA a dominé le marché avec une part de 55,6%. Le tableau ci-dessous montre l'évolution de la production durant la période de 2017 à 2021 :



**Tableau 15:** Evolution de la production du groupe GICA

U : Tonne

Désignation	2017	2018	2019	2020	2021
Ciments	13.950.660	13.660.700	18.930.400	11.520.300	17.560.400



**Source :** Rapport de gestion de 2021 du groupe GICA

En 2021, le groupe est encore parvenu à diversifier ses clients, en pénétrant le marché européen, à travers l'Italie, l'Espagne et la Grande Bretagne. Le groupe public rappelle dans ce sens que lors de sa première année d'exportation en 2018, il avait réalisé des exportations de l'ordre de 272.196 de tonnes, à destination de plusieurs pays de l'Afrique de l'Ouest (Mauritanie, Sénégal, Côte-d'Ivoire, Gambie).

En 2019, les expéditions internationales du groupe ont atteint 519.051 tonnes, avant de passer à 1.325.875 tonnes en 2020, touchant, cette fois-ci, de nouvelles régions (Amérique Latine, Iles Caraïbes). Cette année, le cimentier public est parvenu à s'introduire sur le marché européen avec ses exportations, en ciment et clinker, ajoutant que ses expéditions à l'international devraient dépasser 2 millions de tonnes à la fin de l'année 2021, contre 1,3 million de tonnes en 2020.

Cette nette évolution est le fruit des mesures prises par les pouvoirs publics, à l'effet d'encourager et de diversifier les exportations hors hydrocarbures, notamment dans les filières stratégiques, comme le ciment. Le groupe a également annoncé qu'il est "en phase d'études d'opportunités pour s'externaliser par l'investissement à l'étranger.

Aujourd'hui, le secteur, représenté par le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA), compte 12 000 employés, qui sont la fierté de ce grand groupe, eu égard à

l'expérience qu'ils capitalisent, à leurs dévouement et persévérance dans le travail et également leurs sentiment d'appartenance.

Les activités de maintenance et de montage industriels, la formation, l'accompagnement technique, la production des granulats et du béton prêt à l'emploi et la distribution ne sont pas en reste. Elles constituent des créneaux importants pour le Groupe GICA, qui mise sur ce large éventail de prestations, pour satisfaire ses clients et répondre à leurs exigences.

Le Groupe GICA est déterminé à continuer à offrir de bonnes conditions de travail à ses employés, pour les motiver à créer de la richesse pour l'économie algérienne et surtout pour que ces travailleurs marquent l'histoire de l'industrie du ciment en Algérie.

## **2- Les missions et la stratégie du groupe GICA**

Les domaines et les champs d'activité découlant pour l'essentiel des missions et des prérogatives du groupe se résument comme suit :

- La conception de la stratégie de développement du groupe en matière industrielle, commerciale, financière et ressources humaines des activités de ciment, granulats et béton prêt à l'emploi.
- L'élaboration et le suivi de plans (d'actions, recherche et allocations financières) y afférente à la mise en œuvre de cette stratégie et assurer leurs actualisations le cas échéant.
- La gestion de la fructification du portefeuille d'actions et des participations détenues sur les entreprises affiliées.
- La promotion et le développement des activités dans le cadre du partenariat.
- La mise en œuvre de toutes les mesures appropriées visant l'expansion du groupe.
- L'insertion harmonieuse de son activité dans le cadre de la protection de l'environnement et de la valorisation des ressources naturelles.

Il détient à ce titre, une triple vocation : industrielle, économique et financière, à travers notamment le pilotage, le suivi et le contrôle des actions liées entre autres aux programmes d'intérêts public, telles que :

- L'approvisionnement régulier en ciment, destiné notamment aux projets structurants.
- Le développement durable.
- La participation aux actions de solidarité nationale en cas de besoin.

La vision stratégique du groupe GICA est basée essentiellement sur :

- L'augmentation de sa part de marché.

- La diversification de sa gamme de produits.
- La création d'emplois et la formation.
- Un positionnement sur le marché international.

Relativement à la stratégie du groupe, elle se résume comme suit :

Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA) agit au quotidien pour garantir la sécurité du personnel dans ses cimenteries et prévenir les accidents du travail. Il veille également à ce que la santé au travail soit assurée et que les objectifs des filiales soient atteints, dans des meilleures conditions, tant sur le côté technique et financier, que le côté santé et sécurité. On distingue deux activités primordiales liées à la HSE (hygiène, sécurité, environnement), au sein de la société :

#### - **La prévention**

Elle représente l'atout le plus fort, qui donne à l'entreprise l'opportunité d'éviter les accidents, ayant des conséquences graves, sur la santé du travailleur, au premier lieu et également d'une manière ou d'une autre sur la performance de l'entité.

Pour cela, une approche d'identification, d'évaluation, d'hiérarchisation et de prise en charge des risques liés aux activités cimentières est devenue un impératif incontournable. Elle n'est, désormais, plus une culture au sens optionnel du mot, mais plutôt une culture au sens de doctrine, que l'employeur et l'employé doivent adopter, appliquer et la faire apprendre correctement et rigoureusement aux générations futures.

#### - **L'intervention**

En recourant à l'outillage et aux matériels y afférents, la société, sur ce volet, doit toujours être prête à faire face aux imprévus quel que soit leur degré de gravité en s'appuyant, principalement, sur :

- Un personnel HSE bien formé, dynamique et apte à confronter les aléas de son métier.
- Une organisation performante de la structure d'intervention.

Les actions du groupe GICA en matière de HSE portent sur :

- Audit et diagnostic HSE/HSI (hygiène et sécurité industrielle) et exploitation des carrières.
- Mise à niveau et habilitations des caristes, grutiers et conducteurs d'engins.
- Recrutement (agents HSE, conducteurs d'engins, etc...).
- Formation (analyse des risques des accidents, travail en hauteur, espaces confinés, matériels de levage, engins portuaires, permis de travail, utilisation des équipements de protection individuelle et collective « EPI-EPC », etc...).

- Consulting et assistance technique en HSE et activités minières.
- La certification de son système de management de santé et de sécurité au travail selon la norme ISO 45001 version 2018.

### **3- L'échantillonnage et la collecte des données**

Les outils d'étude qui ont été spécifiquement utilisés dans la conduite de cette thèse ont été déterminés en fonction du sujet, de sa problématique et des hypothèses à prouver ou à infirmer. Le choix du type d'outils que le chercheur utilise pour étudier et traiter le sujet dépend de la nature de ce dernier et de la nature des données à obtenir, ainsi que de la méthodologie poursuivie dans cette thèse. Sur cette base, l'exactitude et la véracité des données collectées par le chercheur dépendent de son bon choix de ces outils.

#### **1- L'échantillon**

La construction et l'analyse de notre étude empirique commence par une étape préliminaire et indispensable qui s'intéresse à la bonne connaissance de l'échantillon que nous avons entre les mains. Nous voulons dire par là, la maîtrise de tout le processus qui commence par l'échantillonnage.

En statistique, l'échantillonnage ou le sondage désigne les méthodes de sélection d'un sous-ensemble d'individus (un échantillon) à l'intérieur d'une population pour estimer les caractéristiques de l'ensemble de la population

Relativement à notre étude l'échantillon est composé de 12 cimenteries de 2220 répondants (18,5%), sur une population de 12000 employés dans le secteur, ce qui est relativement faible. Parmi les répondants, 240 sont des femmes (10,9%) et 1980 sont des hommes (89,2%).

Parmi les hommes, 1780 (80,2%) sont des employés de maîtrise et d'exécution, 170 (8,1%) sont des cadres et cadres moyens, 120 (5,4%) sont des cadres supérieurs et enfin 150 (7%) sont des membres du staff (Cadres de Directions).

La moyenne d'âge est de 43 ans. En ce qui concerne l'ancienneté dans l'entreprise, le minimum est de 3 jours: 29,4% pour les répondants sont présents depuis 1 an, 13,5% depuis 2 ans, 24,4% depuis 5 ans, et 11,3% depuis 6 ans et plus.

#### **2- Méthode de collecte et source des données**

La collecte de données est une étape importante dans la construction de notre modèle et dans l'aboutissement des résultats de notre étude empirique. Pour tenter de valider les

hypothèses précédemment énoncées. Les données que nous avons recueillies sont de nature primaire et secondaire dont la collecte soulève des problèmes de validité et d'accessibilité. La méthode suivante a été utilisée :

## **2-1 Les sources primaires**

### **2-1-1 Le questionnaire**

Le questionnaire est la seule source primaire à laquelle le chercheur a eu recours. Le formulaire de questionnaire est un document qui contient un certain nombre de questions qui permettent au chercheur d'obtenir des réponses contenant suffisamment d'informations pour l'aider à tirer des conclusions. Le questionnaire a été élaboré en vue de connaître les pratiques de la RSE et du développement durable au sein de l'entreprise.

Un questionnaire doit être rempli par les déclarants eux-mêmes, ce qui suppose un niveau d'alphabétisation élevé. Lorsqu'il existe plusieurs langues, les questionnaires doivent être établis dans les principales langues du groupe cible. Il faut, dans ce cas, veiller tout spécialement à la précision des traductions.

Le questionnaire a été diffusé de manière à obtenir un maximum de réponses dans un laps de temps assez court, et à permettre aux employés ayant des niveaux d'études différents de bien comprendre les notions dont il était question.

Le questionnaire a été diffusé de la manière suivante :

- Les membres du management ont été invités par mail à répondre à l'enquête en ligne, via Google Form. Ils étaient donc libres de choisir s'ils voulaient participer ou non à l'enquête.
- Au niveau du reste des employés, l'accès à internet était limité. Il a donc été plus facile de leur soumettre le questionnaire écrit à l'occasion d'une session de leur programme de formation. De plus, comme le concept de RSE ne leur était pas du tout familier, afin d'assurer leur compréhension des questions et la cohérence de leurs réponses, le responsable des formations leur a expliqué brièvement la démarche et il les assistait en cas de nécessité.

Le questionnaire que nous avons préparé est composé de quatre parties à savoir :

- La première partie regroupe l'ensemble des informations relatives à l'entreprise entre autre (La dénomination, la date de création, l'organisation, le secteur d'activité, le nombre d'effectif, le chiffre d'affaire, les certifications obtenues,...etc.).
- Les trois autres parties servent à tester les trois hypothèses principales et leurs sous-hypothèses. Les trois parties contiennent 190 questions, divisées en 9 éléments

principaux afin que chaque élément réponde à l'une des neuf sous-hypothèses sur lesquelles l'étude est basée. Le contenu des trois parties est le suivant :

1- La deuxième partie est liée à la première hypothèse principale : Elle se compose de 17 questions réparties ainsi :

- La première sous-hypothèse : Elle se compose de 03 questions (Voir annexe)
- Deuxième sous-hypothèse : Elle se compose de 04 questions (Voir annexe)
- La troisième sous-hypothèse : Elle se compose de 10 questions (Voir annexe)

2- La troisième partie est liée à la deuxième hypothèse principale : Elle se compose de 93 questions réparties comme suit :

- La première sous-hypothèse : Elle se compose de 72 questions (Voir annexe)
- Deuxième sous-hypothèse : Elle se compose de 10 questions (Voir annexe)
- La troisième sous-hypothèse : Elle se compose de 11 questions (Voir annexe)

3- La quatrième partie est liée à la troisième hypothèse principale : Elle se compose de 80

- La première sous-hypothèse : Elle se compose de 17 questions (Voir annexe)
- Deuxième sous-hypothèse : Elle se compose de 53 questions (Voir annexe)
- La troisième sous-hypothèse : Elle se compose de 10 questions (Voir annexe)

## **2-2 Les sources secondaires**

### **2-2-1 L'entretien**

Dans les entretiens, les renseignements sont obtenus au moyen de questions et consignés par des recenseurs. Les entretiens structurés se déroulent en utilisant des formulaires d'enquête, tandis que les entretiens libres sont des notes prises pendant la conversation avec les déclarants. Les notes sont ensuite structurées (interprétées) pour être analysées. Les entretiens libres, qui doivent être interprétés et analysés même pendant l'entretien, doivent être confiés à des observateurs et/ou des agents recenseurs bien entraînés. Relativement à notre étude, nous avons utilisés les entretiens libres qui concernent toutes sortes d'activités de collecte de données, y compris un certain nombre de méthodes de recherche en science sociale.

Les groupes principaux sont de petits groupes (5 à 15 individus) composés de membres représentatifs d'un groupe dont on souhaite connaître les convictions, les pratiques ou les opinions. En posant d'abord quelques questions puis en structurant le débat, pour

obtenir, par exemple, des renseignements sur les pratiques courantes concernant la responsabilité sociétale et le développement durable. Dans le cadre de notre recherche les personnes suivantes ont été interviewées :

1- Les présidents directeurs généraux et les cadres de directions des cimenteries de l'est à savoir :

- Cimenterie Ain kebira (Sétif),
- Cimenterie Hama Bouziane (Constantine),
- Cimenterie Hadjar Soud (Skikda),
- Cimenterie Ain Touta (Batna).

2- Les présidents directeurs généraux et les cadres de directions des cimenteries du centre à savoir :

- Cimenterie Rais Hamidou (Alger),
- Cimenterie de Metidja (Blida),
- Cimenterie Sour El Ghouzlane (Bouira).

3- Les présidents directeurs généraux et les cadres de directions des cimenteries de l'ouest à savoir :

- Cimenterie de Zahana (Mascara) ,
- Cimenterie de Béni Saf (Ain-Témouchent),
- Cimenterie de Saida.
- ECDE (Entreprise des ciments et dérivés d'Echleff) deux cimenteries.

### **2-2-2 La recherche documentaire**

Les recherches documentaires peuvent être utiles au chercheur lorsqu'ils les consultent, car ils l'aident à en apprendre de plus en plus sur de nombreuses choses auxquelles d'autres outils ne lui permettent peut-être pas d'accéder. Les documents examinés au cours de la réalisation de cette étude sont :

- Les textes de lois,
- Les décisions des pouvoirs publics,
- Les rapports relatifs au sujet de recherche,
- Les études internationales inhérentes au secteur choisi,
- Les rapports de gestion des cimenteries,
- Les foires et les journées d'études,
- Les sites internet des cimenteries.

#### **4- Les étapes de la réalisation de l'étude empirique**

Lors de l'élaboration du questionnaire, les éléments suivants ont été utilisés :

- Les recherches précédemment évoquées au niveau du préliminaire et qui ont été détaillées dans la section des études précédentes.
- L'utilisation d'une méthode qui est aujourd'hui largement ratifiée en France, notamment par les institutions et les cabinets de conseil spécialisés en management et en organisation c'est la Méthode FAR / RS (Formule d'accès rapide à la responsabilité sociétale) a été conçue pour aider les entreprises de toutes tailles et tous secteurs d'activité à effectuer un diagnostic rapide de l'état de leurs pratiques en matière de responsabilité sociétale. Cet état des lieux peut conduire à l'élaboration d'un plan d'actions pour renforcer la prise en compte de la Responsabilité Sociétale dans leur stratégie. En apportant une meilleure réponse aux attentes de leurs parties intéressées, les entreprises contribuent à leur pérennité. Cette méthode a été développée par un groupe de travail GT IQM/DD (Mouvement français pour la qualité et la fédération des associations régionales de qualité) à partir de l'année 2005. L'avantage de cette méthode est qu'elle est conforme à toutes les exigences stipulées par les normes internationales liées au développement durable, à savoir : ISO 9001 – 2000, ISO 14001 – 2004, OHSAS 18001 – 2007 et l'ISO 26000.
- Le guide qui a été mis en place par la confédération française des jeunes dirigeants au profit des entreprises françaises qui entendent appliquer les principes du développement durable. L'avantage de ce guide consiste à le considérer comme un outil permettant de diagnostiquer la position de l'entreprise par rapport à sa relation avec les parties prenantes. Appliquer ceci, l'entreprise peut être capable de connaître les forces et les faiblesses, ainsi que les éléments de contrôle et les éléments qui peuvent être améliorés vis-à-vis de chaque partie prenante.

#### **5- La codification des résultats**

Une échelle propose un ensemble d'options de réponses (numériques ou verbales) qui couvrent une plage d'opinions sur un sujet. Pour ce qui est de notre recherche, nous avons utilisés les échelles de Likert qui sont très répandues et comptent parmi les outils les plus fiables pour mesurer les opinions, perceptions et comportements.

Selon le nombre d'hypothèses proposées pour l'étude, un point et un symbole sont attribués pour chaque réponse possible aux questions qu'elle contient. Le formulaire est comme indiqué dans le tableau ci-dessous :



**Tableau 16:** Poids des réponses obtenues à travers le questionnaire

Hypothèse générale	Hypothèse principal	Sous hypothèse	Réponse possible	Code	Poids
<b>Le respect par les entreprises des dimensions de la RSE se traduit par une transition vers le développement durable à l'aide des mesures et des outils volontaires en cohérence avec le triptyque économique, sociale et environnementale.</b>	Les enjeux posés par la RSE font également partie des préoccupations des entreprises de l'industrie cimentière en Algérie et ne se limitent pas au seul rôle joué par l'Etat	Afin d'inciter les entreprises à prendre en compte les dimensions de la RSE dans leurs pratiques managériales, l'état édicte des lois et des législations dans les domaines environnemental et social et veille à leur mise en œuvre	Existant et appliqué	<b>A</b>	<b>5</b>
			Existant et appliqué partiellement	<b>B</b>	<b>4</b>
			En cours d'élaboration	<b>C</b>	<b>3</b>
			Existant et non appliqué	<b>D</b>	<b>2</b>
			Non existant du tout	<b>E</b>	<b>1</b>
		Les actions et les programmes menées par les pouvoirs publics pour mettre en œuvre les bonnes pratiques de la RSE loin des pressions juridiques et réglementaires	Tout à fait d'accord	<b>A</b>	<b>5</b>
			D'accord	<b>B</b>	<b>4</b>
			Ni d'accord, ni pas d'accord	<b>C</b>	<b>3</b>
			Pas d'accord	<b>D</b>	<b>2</b>
			Pas du tout d'accord	<b>E</b>	<b>1</b>
		Convaincus que la RSE se relève d'initiatives volontairement, à travers lesquelles les entreprises cherchent à adopter des démarches managériales qui tiennent compte des exigences environnementales et sociales	Tout à fait d'accord	<b>A</b>	<b>5</b>
			D'accord	<b>B</b>	<b>4</b>
			Ni d'accord, ni pas d'accord	<b>C</b>	<b>3</b>
			Pas d'accord	<b>D</b>	<b>2</b>
			Pas du tout d'accord	<b>E</b>	<b>1</b>
	L'intégration d'une démarche RSE dans le secteur des ciments sera considérée comme une source de reconquête du climat de confiance auprès des parties prenantes et d'une	Afin d'intégrer les dimensions de la RSE pour une transition vers le développement durable dans ses stratégies, les entreprises identifient les parties prenantes	Contrôlée	<b>A</b>	<b>5</b>
			En cours d'exécution	<b>B</b>	<b>4</b>
			En phase de lancement	<b>C</b>	<b>3</b>
			Parmi les projets de l'entreprise	<b>D</b>	<b>2</b>

	assurance de transition vers le développement durable	concernées par l'activité qu'elles exercent	Il n'y a aucun intérêt pour elle	<b>E</b>	<b>1</b>
		Les systèmes de management appliqués par les entreprises ne sont pas suffisants pour obtenir la satisfaction de toutes les parties prenantes	Contrôlée	<b>A</b>	<b>5</b>
			En cours d'exécution	<b>B</b>	<b>4</b>
			En phase de lancement	<b>C</b>	<b>3</b>
			Parmi les projets de l'entreprise	<b>D</b>	<b>2</b>
			Il n'y a aucun intérêt pour elle	<b>E</b>	<b>1</b>
		Les entreprises ne sont pas amener à adopter des modèles de gestion capables d'atteindre des normes élevées de satisfaction des désirs de leurs parties prenantes	Contrôlée	<b>A</b>	<b>5</b>
			En cours d'exécution	<b>B</b>	<b>4</b>
			En phase de lancement	<b>C</b>	<b>3</b>
			Parmi les projets de l'entreprise	<b>D</b>	<b>2</b>
	Il n'y a aucun intérêt pour elle		<b>E</b>	<b>1</b>	
	l'opérationnalisation du concept de DD au niveau organisationnel ne se limite pas sur l'approche de la performance économique et financière	l'entreprise doit définir volontairement des stratégies pour inclure le triptyque de développement durable	Toujours	<b>A</b>	<b>4</b>
			Oui, mais en fin de période	<b>B</b>	<b>3</b>
			Oui, mais à la demande	<b>C</b>	<b>2</b>
			Jamais	<b>D</b>	<b>1</b>
		L'entreprise ne peut pas mesurer sa durabilité	Contrôlée	<b>A</b>	<b>5</b>
			En cours d'exécution	<b>B</b>	<b>4</b>
			En phase de lancement	<b>C</b>	<b>3</b>
			Parmi les projets de l'entreprise	<b>D</b>	<b>2</b>
			Il n'y a aucun intérêt pour elle	<b>E</b>	<b>1</b>
L'entreprise divulgue les informations relatives à la RSE et au développement durable		Toujours	<b>A</b>	<b>4</b>	
	Oui, mais en fin de période	<b>B</b>	<b>3</b>		
	Oui, mais à la demande	<b>C</b>	<b>2</b>		
	Jamais	<b>D</b>	<b>1</b>		

Source : Elaboré par le chercheur

## 6- Fiabilité et analyse des échelles

Après avoir obtenu les réponses, le chercheur doit les vider à l'aide d'outils appropriés. Pour notre recherche, nous avons décidé d'utiliser les outils d'analyse statistique disponibles dans le programme SPSS V26 (Décembre 2019) à travers lequel nous avons procédé au test de la fiabilité et l'analyse de l'échelle qui permet de construire des échelles de mesures fiables, d'améliorer les échelles existantes ou d'évaluer la fiabilité des échelles déjà utilisées. Plus précisément, la fiabilité et l'analyse d'échelle aide à concevoir et à évaluer des échelles de sommes, c'est-à-dire des échelles constituées de plusieurs mesures individuelles.

### 6-1 Test de la validité de l'échelle

Après avoir élaboré le questionnaire dans sa première version, celui-ci a été présenté à trois arbitres (Enseignants chercheurs de rang magistral) de la faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion de l'université d'Oran 2 et quatre cadres de direction des différentes cimenteries (PDG de l'ECDE Chlef, deux directeurs généraux adjoints et un directeur de contrôle de gestion de la cimenterie de Zahana / Mascara). Sur la base de leurs observations, certaines items ont été supprimées, modifiées et d'autres ajoutées afin de devenir plus claires et compréhensibles pour les membres de l'échantillon de l'étude.

### 6-2 Test de fiabilité de l'échelle

Afin de vérifier la stabilité de l'échelle utilisée dans notre étude, nous avons mobilisé le coefficient alpha de Cronbach qui est une statistique utilisée pour mesurer la cohérence interne (ou la fiabilité) des questions posées dans un questionnaire qui interroge sur des données qualitatives transformées en données quantitatives grâce à l'échelle de Likert. Sa valeur est inférieure ou égale à 1, étant généralement considérée comme "acceptable" à partir de 0,7. Le coefficient alpha de Cronbach doit dans tous les cas être calculé après la validité interne d'un test, on dira donc que la validité interne est un préalable au calcul de la fidélité.

**Tableau 17:** Le calcul du coefficient alpha de Cronbach

Désignation	Nombre	Pourcentage
Nombre des observations acceptées	12	100%
Nombre des observations acceptées	0	0
Total des observations	12	100%
Coefficient alpha de Cronbach	0.783	
Items	190	

Source : Elaboré par le chercheur suivant les données du SPSS

### 6-3 Les tests statistiques

Pour répondre aux questions de l'étude, des méthodes des statistiques descriptives ont été utilisées en plus des statistiques analytiques. A travers ces méthodes, le chercheur a décrit les caractéristiques de la population du secteur des ciments. Ces méthodes sont :

- Le calcul des fréquences et des pourcentages : Le calcul d'une fréquence permet des comparaisons entre des séries d'observations portant sur des populations inégalement nombreuses. L'expression en pourcentage facilite ces comparaisons. Plus la population est nombreuse, plus la fréquence d'une observation se rapproche de la probabilité de cette observation.
- Le calcul des moyennes arithmétique : La moyenne arithmétique est égale au quotient de la somme de toutes les valeurs de la série par le nombre de ces valeurs
- Le calcul des moyennes arithmétique pondérées : Pour un calcul de moyenne pondérée, les valeurs dont on cherche la moyenne ont un coefficient différent. Les valeurs observées au numérateur sont pondérées et l'effectif au dénominateur correspond au total des coefficients.
- Les diagrammes et les graphes.

La démarche adoptée pour effectuer une analyse statistique à l'aide des outils susmentionnés est la suivante :

- Le calcul de l'étendue de la distribution, également appelée intervalle de variation est la valeur maximale de la classe qui égale à la multiplication du nombre des questions pour chaque hypothèse par le nombre maximum du poids, le nombre 5 pour les questions ordinales à cinq niveaux (Concernant les sous hypothèses y afférentes aux hypothèses principales 1 et 2) et le nombre 4 pour les questions ordinales à quatre niveaux (Concernant les sous hypothèses y afférentes à la troisième hypothèse principale).
- Le calcul du nombre des réponses effectivement obtenues, qui est égale à la somme des valeurs données de chaque hypothèse pour chaque item.
- Le calcul d'un indice selon la formule mathématique suivante :

$$\frac{\text{Le nombre des réponses effectivement obtenues}}{\text{l'étendue de la distribution}} \times 100$$

On obtient les pourcentages correspondants en multipliant les fréquences par 100.

- Le programme EXCEL a également été utilisé, à travers lequel les résultats obtenus de l'SPSS sont analysés afin d'obtenir une représentation graphique sous forme de radar.
- Il faut noter qu'une grande similitude a été observée dans les réponses données par les usines en conséquence, il a été décidé de collecter les données pour l'ensemble des usines en suivant l'ancienne organisation des cimenteries. Pour cela, l'analyse et l'interprétation des données collectées se feront en comparant et en analysant les résultats selon cette organisation.

## Section 02 : Analyse et discussion des résultats de l'étude empirique

### 2-1 Le rôle incitateur de l'état à prendre en compte la RSE pour les entreprises

Le rôle joué par l'état a été évalué à travers l'étude du questionnaire qui a été présenté aux dirigeants des cimenteries et cela, afin de les inciter à inscrire les paris de la RSE dans leurs préoccupations managériales quotidiennes. À travers ce questionnaire (Voir annexe 1), nous voulons identifier la qualité de la relation qui existe entre les cimenteries et l'état ainsi que le rôle joué par ce dernier en matière de promulgation des lois et des textes réglementaires et de veiller à leurs respect. Ainsi, le rôle que jouent les cimenteries dans le suivi de l'évolution des différentes dimensions de la RSE émises par les pouvoirs publics et qui pouvant avoir un impact sur leur activité. Les résultats de l'analyse du questionnaire sont les suivants :

**Tableau 18:** Le rôle incitateur de l'état à prendre en compte la RSE

Description	Groupe des cimenteries industrielles				Moyennes arithmétique pondérées du secteur
	Est	Centre	Ouest	ECDE Chlef	
<b>Nombre de réponses effectivement obtenues</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Etendue de la distribution</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>L'indice de pourcentage</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Source :** Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

A travers les réponses présentées dans le questionnaire, il ressort que les entreprises étudiées entretiennent des relations étroites avec les pouvoirs publics, notamment en ce qui concerne le respect des lois et législations en matière de RSE. La moyenne pondérée des entreprises du secteur est de 100% ce qui signifie que :

- Les entreprises du secteur veillent au respect des lois et des législations dans la production de leurs produits, en particulier celles liées aux domaines environnementaux et sociaux, et les révisent périodiquement.
- Les entreprises du secteur suivent les évolutions dans les domaines économique, social et environnemental qui sont être émises par les pouvoirs publics et qui peuvent avoir un impact sur l'établissement.
- Il existe des relations fortes liant les institutions économiques aux pouvoirs publics, notamment au niveau local, afin d'améliorer les procédures par lesquelles l'institution peut intégrer les enjeux du développement durable.

## 2-2 L'utilisation des programmes qui aident les entreprises à intégrer les dimensions de la RSE

Le questionnaire (Annexe n° 2) comportait un certain nombre d'éléments à travers lesquels on recherchait l'existence de programmes initiés par les pouvoirs publics en faveur des entreprises, la présence de fonds de soutien financier mis à la disposition des entreprises et l'étendue de leur demande par ces institutions comme preuve de l'intérêt porté par les institutions à une attention intégrant les dimensions de la RSE. Les résultats de l'analyse du questionnaire sont les suivants :

**Tableau 19:** L'utilisation des programmes qui aident les entreprises du secteur à intégrer les dimensions de la RSE

Description	Groupe des cimenteries industrielles				Moyennes arithmétique pondérées du secteur
	Est	Centre	Ouest	ECDE Chlef	
<b>Nombre de réponses effectivement obtenues</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>Etendue de la distribution</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>L'indice de pourcentage</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Source :** Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

A travers les réponses présentées dans le questionnaire (Annexe n°16), il ressort que les entreprises étudiées recourent au bénéfice des programmes initiés par les pouvoirs publics au profit des entreprises du secteur et à l'existence de fonds qui apportent un soutien financiers mis à leurs dispositions. La moyenne pondérée des entreprises du secteur est de 100 %, ce qui signifié que :

- Il existe des fonds de soutien financier pour les institutions intéressées à intégrer les dimensions du développement durable. Ces fonds sont : le fonds d'amélioration de la compétitivité industrielle, qui s'occupe du financement des programmes de réhabilitation des entreprises en général, et le fonds d'amélioration de l'efficacité environnementale, qui est sous la tutelle du Ministère de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire. Ce fonds sert à mettre en place des systèmes de management environnemental. Enfin, le fonds chargé de financer le programme national qualité, qui s'occupe d'aider les entreprises désireuses d'obtenir des certificats de conformité à des spécifications normatives, dont la plus importante est l'ISO en toute version.

- Les entreprises recourent volontairement à ces programmes afin d'améliorer leurs performances environnementales et sociales face à de nombreux enjeux de la RSE, car le financement des projets de certification ISO provient de ces programmes.

Ces programmes et subventions peuvent être classés en deux catégories, les programmes dédiés aux entreprises qui ont des intérêts pour la RSE, et les programmes visant à développer des outils de gestion environnementale pour les entreprises à travers une assistance technique apportée par des institutions internationales spécialisées dans le domaine de l'environnement.

### **2-2-1 Les programmes dédiés aux entreprises qui ont des intérêts pour la RSE**

Elaborer la stratégie nationale de la RSE et du développement durable, à travers le plan d'action national pour l'environnement et le développement durable

- Le programme en cours visant à équiper l'ensemble des cimenteries en électrofiltres devrait permettre de remédier aux émissions de poussières.
- La gestion rationnelle des déchets industriels par la récupération des huiles usagées, incinération des déchets liés aux activités de soins infectieux, éventuellement incinération de déchets huileux et d'autres catégories de déchets en cimenteries.
- La création d'un fonds de l'environnement et de la dépollution « FEDEP ». Pour ce qui de l'industrie des ciments, ce fonds a initié une étude qui sert à évaluer les externalités négatives des cimenteries par le biais d'un diagnostic environnemental pour mettre en place des actions correctives dans le domaine de la protection de l'environnement

### **2-2-2 Les programmes visant à développer des outils de gestion environnementale**

- Réalisation d'une étude qui sert à analyser l'empreinte écologique des activités pratiquées par les cimenteries.
- Réalisation d'audits environnementaux pour certaines usines.
- Programme de mise à niveau et d'accompagnement des entreprises pour la mise en place d'un système de management de qualité ISO 14001 – 2015 dans le cadre du fonds de compétitivité industrielle.
- L'adhésion de toutes les cimenteries dans le programme du contrat de performance environnementale initié par Ministère de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire (Contrat cadre).



### 2-3 Les initiatives volontaires prises par les entreprises du secteur

L'annexe n° 03 du questionnaire comprenait un certain nombre d'éléments permettant de s'assurer que les entreprises du secteur entreprennent des initiatives volontaires dans les domaines environnemental, social et sociétal.

**Tableau 20:** les initiatives volontaires qui aident les entreprises du secteur à intégrer les dimensions de la RSE

Description	Groupe des cimenteries industrielles				Moyennes arithmétique pondérées du secteur
	Est	Centre	Ouest	ECDE Chlef	
<b>Nombre de réponses effectivement obtenues</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>
<b>Etendue de la distribution</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<b>L'indice de pourcentage</b>	<b>76%</b>	<b>76%</b>	<b>76%</b>	<b>76%</b>	<b>76%</b>

**Source :** Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

A travers les réponses présentées dans le questionnaire (Annexe n° 17), il ressort que les entreprises étudiées mènent de nombreuses initiatives volontaires dans les domaines environnemental et social, et qu'il existe des lacunes sur le volet sociétal. La moyenne arithmétique pondérée des entreprises du secteur est de 76 % ce qu'il explique, c'est que :

#### 2-3-1 Dans le domaine de l'environnement

Les entreprises du secteur s'engagent à prendre des initiatives volontaires loin des obligations imposées par les lois et la réglementation en vigueur dans le domaine environnemental :

##### 2-3-1-1 Des équipements de dernière génération pour la protection de l'environnement :

La production du ciment est une activité qui impacte l'environnement, c'est pourquoi, le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA), a consacré des investissements importants pour l'installation de filtres à manches de dernière génération dans ses cimenteries.

Installés en remplacement des électro-filtres, les filtres à manches permettent d'augmenter les performances du système de filtration où les émissions de poussières, ne dépassent pas le seuil de 10mg/Nm<sup>3</sup>, tel que toléré par les normes environnementales.

##### 2-3-1-2 La Co-incinération des déchets industriels

Le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA) a mis en place le procédé de co-incinération de déchets industriels, boues d'épuration, huiles usagées et déchets ménagers triés qui consiste à l'intégration de ces déchets en les transformant en combustibles de

substitution et ce, par co-incinération dans le four, pour produire de l'énergie et d'ajouts de matières, tout en préservant l'environnement.

### **2-3-1-3 La certification ISO**

Les engagements du groupe en matière de protection de l'environnement s'inscrivent dans un objectif de développement durable et afin de préserver ce dernier, le groupe a certifié son système de management environnemental suivant le référentiel ISO 14001 version 2015.

C'est à ce titre que le groupe s'engage à se doter d'outils d'évaluation, de suivi et de contrôle en vue d'une meilleure maîtrise des impacts (externalités négatives) sur l'environnement et prévenir les éventuels risques de pollution en menant les actions suivantes :

- Sensibiliser et former le personnel de manière à instaurer une culture environnementale et de l'associer à l'acte de travail de tous les jours.
- Utiliser notamment lors des investissements de remplacement ou d'amélioration les meilleures technologies disponibles et économiquement acceptables.
- Encourager les prestataires, les clients et les fournisseurs à adopter des règles de conduite favorables à un environnement sain.
- Mener à terme une politique de réaménagement des carrières et de réhabilitation des sites fermés. A ce titre, une réhabilitation des sites fermés de la carrière de calcaire de Sidi Laroussi traduite par la Plantation de 500 oliviers et plus de 4 000 arbres de cyprès et de pin d'Alep a été réalisée en Mars 2021, cette opération vise à une gestion écologique de la carrière durant l'exploitation et à la transformation des surfaces épuisées en espaces non accidentés et reboisés conformément à la réglementation minière et environnementale en vigueur.
- Réduire la pollution et préserver les ressources naturelles
- Poursuivre les efforts de protection de l'environnement
- Respect des valeurs limites de rejet à 30 mg/Nm<sup>3</sup> (rénovation des filtres à manches).
- Réduire les déchets afin d'optimiser leur gestion par la mise en œuvre de la procédure de gestion des déchets.
- Curage des drains principaux.
- Etalonnage des opacimètres.
- Dallage des pistes au niveau des usines et des carrières.
- La lutte contre l'abus et la surconsommation de l'énergie,
- Le contrôle de la consommation des matières,
- La réduction et le recyclage des déchets,

### **2-3-2 Dans le domaine social**

Les entreprises du secteur adoptent volontairement une politique claire éloignée de celles imposées par les lois et les législations du travail. Les entreprises du secteur accordent une attention primordiale à son capital humain et s'engage à la protection de son héritage, et à la protection de ses valeurs, fondées sur une politique sociale de développement des compétences par la formation, de responsabilité, de transparence, d'éthique et de communication.

Les entreprises du secteur avec 12 000 collaborateurs, conçoit sa réussite par l'engagement de tous, la responsabilité de chacun et le développement du sentiment d'appartenance à un groupe public, il déploie ses efforts dans la planification de la relève et la formation continue de ses collaborateurs, afin d'agir en faveur du développement économique du pays et d'accompagner les ambitions et les attentes de chaque collaborateur, d'améliorer les conditions de travail surtout ceux relatives à la santé et à la sécurité au travail, d'améliorer les conditions de dialogue et de concertation avec les partenaires sociaux et définir des politiques appropriées en matière de gestion des ressources humaines.

A cet égard, il faut souligner que l'intérêt des ressources humaines est lié au rôle qu'elles accordent au dialogue et à la concertation, notamment avec les représentants des travailleurs d'une commission de participation ou d'un syndicat, afin d'éviter l'émergence de conflits sociaux qui peuvent avoir des conséquences négatives sur les entreprises du secteur.

Concernant le volet formation, des actions de formation dispensées durant l'année 2021 ont porté essentiellement sur les domaines techniques du ciment pour l'actualisation permanente des connaissances de base du personnel technique et pour une meilleure adaptation aux évolutions dans le métier cimentier. S'ajoutant les formations dispensées dans le domaine managérial et de gestion. L'activité de la formation en 2021 est caractérisée par :

- Le coût : 17 923 KDZD,
- L'effectif formé : 2934 Agents,
- L'effectif formé / Effectif total : 24,45%,
- Le coût de formation / Masse salariale : 1,49%,
- Le coût de formation /Chiffre d'affaires : 0,30%.

### **2-3-3 Dans le domaine sociétal**

Fidèle à ses engagements en matière de responsabilité sociétale, le groupe public a été toujours là, pour soutenir les associations à caractère caritatif et aussi, pour promouvoir les activités économiques, culturelles et sportives.

Dans cette optique, le Groupe qui assume pleinement son rôle d'entreprise citoyenne, a entrepris plusieurs actions de sponsoring et d'octroi de dons, aux organismes de développement de la recherche dans le secteur de la santé et d'associations d'aide aux personnes atteintes de maladies graves ou chroniques.

Il s'agit, entre autres du sponsoring du deuxième congrès international sous le thème « La gestion médico-légale des catastrophes », organisé en octobre 2019 à Alger, par l'Académie Algérienne de Développement des Sciences Médico-Légales (AADSML), ainsi que de dons accordés à l'Association « El Amel Li Chifaa », dans la wilaya d'Illizi, et à l'Association « Rafik » pour l'aide aux personnes atteintes de cancer, dans la wilaya de Médéa.

Le groupe a également marqué sa présence, pour sponsoriser les événements économiques, à l'instar du quatrième congrès Algérien de la Route et le concours national des jeunes architectes « Charrette d'Or », un événement scientifique et culturel destiné à lancer des réflexions au profit de projets pilotes, initiés par des jeunes architectes algériens.

Le groupe a sponsorisé des associations sportives moyennant des conventions conclues avec le sponsorisé dans lesquelles, le logo du Groupe GICA et le nom doivent être portés sur tous les effets vestimentaires sportifs de compétition, les documents produits ainsi que tous les autres supports publicitaires, à titre d'exemple les clubs sportifs amateurs de Meftah et de Larbaa et celui de Chlef.

Les associations culturelles ont aussi bénéficié de l'appui, comme l'Association Académique des Arts et de la Culture de la Commune de Médéa.

Le groupe a organisé, en date du 23 mars 2021, une campagne de don de sang en collaboration avec les banques du sang, au niveau des cimenteries. Une initiative de solidarité a été organisée par le groupe, en date du 08 Avril 2021, au profit du foyer des personnes âgées.

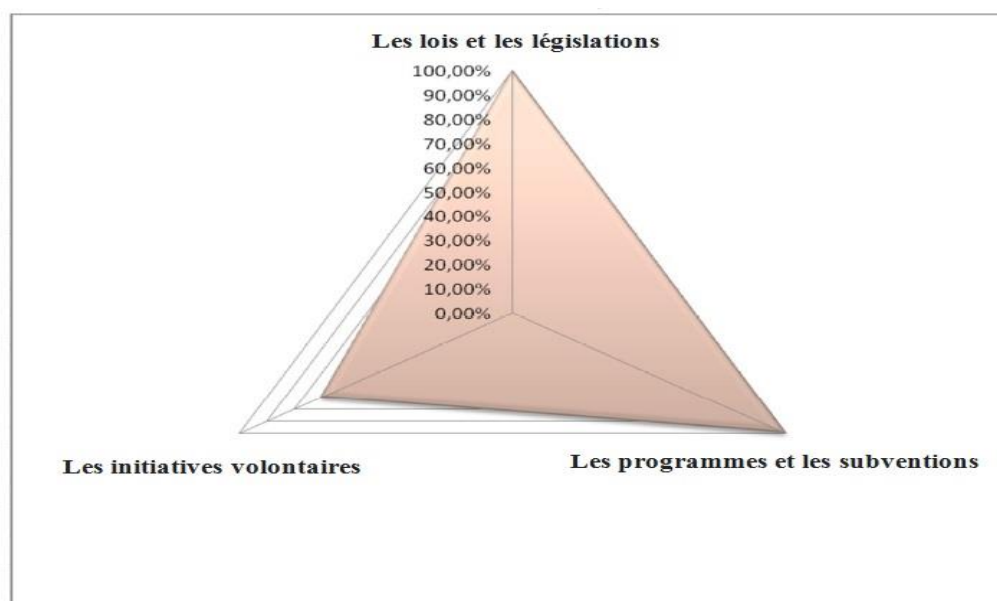
Les réponses apportées indiquent des insuffisances et des lacunes concernant les pratiques des entreprises du secteur dans le domaine sociétal et vis-à-vis de la société civile. Le groupe public s'engage toujours à améliorer et à prendre en considération ces points faibles.

**Tableau 21:** synthèse de l'analyse statistique relative à la contribution de l'état et les entreprises du secteur dans la prise en compte des dimensions de la RSE

Les groupes industriels	Description	Les lois et les législations	Les initiatives volontaires	Les programmes et les subventions	Total
Est	Nombre de réponses effectivement obtenues	15	38	20	73
	Etendue de la distribution	15	50	20	85
	L'indice de pourcentage	100%	76%	100%	85,88%
Centre	Nombre de réponses effectivement obtenues	15	38	20	73
	Etendue de la distribution	15	50	20	85
	L'indice de pourcentage	100%	76%	100%	85,88%
Ouest	Nombre de réponses effectivement obtenues	15	38	20	73
	Etendue de la distribution	15	50	20	85
	L'indice de pourcentage	100%	76%	100%	85,88%
ECDE Chlef	Nombre de réponses effectivement obtenues	15	38	20	73
	Etendue de la distribution	15	50	20	85
	L'indice de pourcentage	100%	76%	100%	85,88%
Moyennes arithmétique pondérées du secteur	Nombre de réponses effectivement obtenues	15	38	20	73
	Etendue de la distribution	15	50	20	85
	L'indice de pourcentage	100%	76%	100%	85,88%

Source : Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

**Graphe 01:** synthèse de l'analyse statistique relative à la contribution de l'état et les entreprises du secteur dans la prise en compte des dimensions de la RSE



Source : Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

## 2-4 L'identification des parties prenantes

Les six parties prenantes qui ont été abordées sont les clients, les travailleurs, les fournisseurs, les actionnaires, l'environnement naturel et la société en général. Le questionnaire comprenait un certain nombre de sous-variables qui sont identifiées. À travers leur étude, les entreprises du secteur accordent une importance particulière à chacune des parties précitées.

### 2-4-1 Les clients

L'étude vise dans l'annexe n°04 à identifier les exigences du client et ses besoins prédominants et implicites afin de les satisfaire à travers l'existence d'un espace de dialogue avec les clients et d'attention aux réclamations reçues de ces derniers et y répondre et effectuer des opérations correctives sur le produit en cas de signalisation des défauts.

**Tableau 22:** Degré de satisfaction des clients

Description	Groupe des cimenteries industrielles				Moyennes arithmétique pondérées du secteur
	Est	Centre	Ouest	ECDE Chlef	
<b>Nombre de réponses effectivement obtenues</b>	<b>36</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>28</b>
<b>Etendue de la distribution</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>
<b>L'indice de pourcentage</b>	<b>60%</b>	<b>36.67%</b>	<b>48.33%</b>	<b>41.67%</b>	<b>46.67%</b>

**Source :** Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

La moyenne pondérée de la satisfaction des clients est estimée à 46,67%. Ce rapport indique bien que toutes les entreprises du secteur ont mis en place des systèmes de management de la qualité pour arriver à un taux de satisfaction supérieur des désirs des clients. Or, malgré la mise en place de ces systèmes, ces derniers n'ont pas encore atteint le niveau de maturité qu'il faut. Ainsi, cette situation indique que ces systèmes n'ont pas encore atteint les niveaux d'efficacité souhaités par leur mise en place.

Une Charte Client est lancée par le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA) en partenariat avec le Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement (CREAD), en vue de satisfaire les attentes de ses clients, les fidéliser et anticiper leurs besoins et conquérir de nouvelles parts de marché.

A ce titre, le groupe public a mis en place la charte client qui est un engagement d'honneur envers l'aimable clientèle du groupe, qui a contribué, depuis de longues années, à son réussite et à la consolidation de sa position comme leader de l'industrie du ciment sur le marché national.

Le Groupe GICA s'engage à mettre en place un « service d'accueil et écoute client » efficace et appuyé par des conseillers commerciaux. Le groupe offre des « solutions concrètes » aux besoins du client, notamment, en matière d'accessibilité aux espaces commerciaux et d'allègement de ses procédures commerciales. Partant du principe que le « Client est roi », l'écoute client est au cœur de la nouvelle politique Commerciale et Marketing.

A ce titre, le Groupe engage toutes ses filiales à respecter leurs obligations envers les clients et leur offrir le meilleur accueil.

#### **2-4-2 Les travailleurs**

L'étude vise à identifier dans son annexe n°5 la façon par laquelle, les entreprises du secteur prennent en considération le poids stratégique de leurs ressources humaines et cela, par le développement de leurs compétences sur le moyen et le long terme. Aussi, par l'amélioration des conditions de dialogue et de concertation avec les partenaires sociaux et définir des politiques appropriées en matière de gestion des ressources humaines.

**Tableau 23:** Degré de satisfaction des travailleurs

Description	Groupe des cimenteries industrielles				Moyennes arithmétique pondérées du secteur
	Est	Centre	Ouest	ECDE Chlef	
<b>Nombre de réponses effectivement obtenues</b>	<b>49</b>	<b>45</b>	<b>47</b>	<b>39</b>	<b>45</b>
<b>Etendue de la distribution</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>85</b>
<b>L'indice de pourcentage</b>	<b>57,66%</b>	<b>52,94%</b>	<b>55,29%</b>	<b>45,88%</b>	<b>52,94%</b>

**Source :** Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

L'analyse statistique ci-dessus indique que les entreprises du secteur veillent à satisfaire les désirs des travailleurs et répondent à leurs exigences à des niveaux moyens, la raison est due à l'accent mis uniquement sur le respect des lois du travail et de la législation en vigueur en Algérie. Le taux moyen de satisfaction pour l'ensemble du secteur est estimé à 52,94 %.

En conséquence, il est nécessaire de réfléchir à d'autres procédures administratives qui aident à l'améliorer, et peut-être à recourir au développement de systèmes de gestion des questions liées à la santé et à la sécurité au travail qui peuvent augmenter les niveaux de satisfaction.

### 2-4-3 Les actionnaires

L'étude vise dans son annexe n°6 à identifier et à analyser les préoccupations des actionnaires et de la manière de prendre en compte les exigences de cette catégorie. Et cela, en apportant les modifications nécessaires à la vision et aux valeurs des entreprises de secteur ainsi que les principes de management adoptés

**Tableau 24:** Degré de satisfaction des actionnaires

Description	Groupe des cimenteries industrielles				Moyennes arithmétique pondérées du secteur
	Est	Centre	Ouest	ECDE Chlef	
<b>Nombre de réponses effectivement obtenues</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Etendue de la distribution</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<b>L'indice de pourcentage</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>

Source : Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

Ce que reflètent les chiffres présentés ci-dessus, la moyenne pondérée de la satisfaction des souhaits des actionnaires est estimé à 30%. Cette faiblesse reflète la réalité de toutes les entreprises publiques économiques en Algérie en tant que propriété de l'état. Toutes les entreprises affiliées au secteur public en ont fait un outil au service de l'état dans la mise en œuvre des programmes de développement, c'est-à-dire la réalisation du développement économique. De ce point de vue, les entreprises du secteur voient que la maximisation de la rentabilité du capital investi, qui sert avant tout l'état, ne constitue pas un pari important.

### 2-4-4 Les fournisseurs

L'étude vise dans son annexe n°7 à identifier l'existence des canaux de dialogue permanent et continu avec les fournisseurs et de les considérer comme une partie active dans l'amélioration des performances des entreprises du secteur, ainsi que les impliquer dans les processus de développement de produits et de prestation de services.

**Tableau 25:** Degré de satisfaction des fournisseurs

Description	Groupe des cimenteries industrielles				Moyennes arithmétique pondérées du secteur
	Est	Centre	Ouest	ECDE Chlef	
<b>Nombre de réponses effectivement obtenues</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>16</b>
<b>Etendue de la distribution</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>
<b>L'indice de pourcentage</b>	<b>68.57%</b>	<b>31.43%</b>	<b>45.71%</b>	<b>37.14%</b>	<b>45.71%</b>

Source : Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues



Les chiffres obtenus dans le tableau ci-dessus reflètent que le taux moyen de satisfaction des fournisseurs est de 45,71 %. Cela indique que les entreprises du secteur ne s'appuient toujours sur les aspects financiers pour sélectionner les fournisseurs, alors que nous observons une absence des normes éthiques, environnementales et sociales dans ce choix

#### **2-4-5 L'environnement écologique**

Selon l'annexe n°08, l'étude vise à identifier dans quelle mesure les entreprises du secteur fournissent les ressources financières et humaines nécessaires au système de management environnemental, ainsi que l'intérêt pour la formation du personnel sur toutes les questions d'intérêt environnemental. Enfin, les entreprises du secteur ont cherché à fixer des objectifs visant à atténuer leurs externalités négatives sur l'environnement.

**Tableau 26:** Indice de l'intérêt pour l'environnement écologique

Description	Groupe des cimenteries industrielles				Moyennes arithmétique pondérées du secteur
	Est	Centre	Ouest	ECDE Chlef	
<b>Nombre de réponses effectivement obtenues</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>49</b>	<b>49</b>
<b>Etendue de la distribution</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>60</b>
<b>L'indice de pourcentage</b>	<b>83.33%</b>	<b>81.67%</b>	<b>81.67%</b>	<b>81.67%</b>	<b>81.67%</b>

**Source :** Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

Les statistiques obtenues montrent que les entreprises du secteur prennent soin de l'environnement naturel. L'indice de pourcentage a atteint une moyenne de 82,08%. Cet indicateur indique que les entreprises du secteur sont tenues de donner une attention adéquate à la protection de l'environnement de part les pressions de contrôle mis en place par les pouvoirs publics en Algérie à travers la promulgation d'un ensemble de textes de lois obligeant ces entreprises à prendre les mesures nécessaires pour limiter leurs externalités négatives des activités qu'ils pratiquent sur l'environnement.

#### **2-4-6 La société civile en général**

L'étude dans son annexe n° 09 vise à identifier la présence de la volonté des entreprises du secteur de considérer le développement de la communauté locale du point de vue sociétale comme l'une des variables stratégiques, en fournissant les ressources financières et humaines nécessaires au développement communauté locale, ainsi que de prendre en compte la promotion de la santé, de la culture et du dialogue avec la société en général dans la formulation de leur stratégie de et de lutter contre la marginalisation et l'exclusion sociale.

**Tableau 27:** Degré de satisfaction de la société civile en général

Description	Groupe des cimenteries industrielles				Moyennes arithmétique pondérées du secteur
	Est	Centre	Ouest	ECDE Chlef	
<b>Nombre de réponses effectivement obtenues</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>22</b>
<b>Etendue de la distribution</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>70</b>
<b>L'indice de pourcentage</b>	<b>40%</b>	<b>31.42%</b>	<b>25.71%</b>	<b>27.14%</b>	<b>31.42%</b>

Source : Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

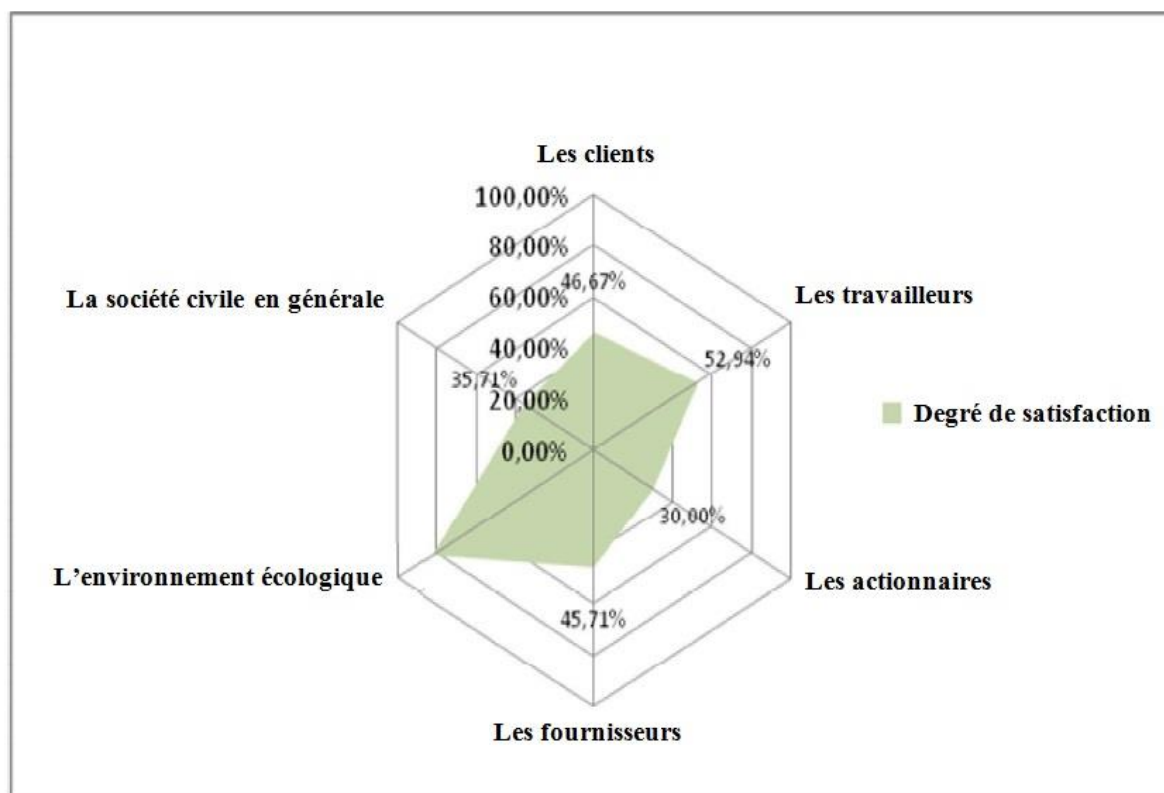
La chose la plus importante qui peut être déduite de l'analyse statistique des résultats obtenus de (31.42% qui reste toujours à promouvoir et à développer), que les initiatives entreprises par le groupe public envers la communauté locale de finalité philanthropique et caritatives (voir les engagements du groupe dans le domaine sociétal parmi les dimensions de la RSE).

**Tableau 28:** synthèse de la satisfaction des besoins et des désirs des parties prenantes

Les groupes industriels	Description	Les clients	Les travailleurs	Les actionnaires	Les fournisseurs	L'environnement écologique	La société civile en général	Total
Est	<b>Nombre de réponses effectivement obtenues</b>	36	49	15	24	50	28	202
	<b>Etendue de la distribution</b>	60	85	50	35	60	70	360
	L'indice de pourcentage	60%	57.66%	30%	68.57%	83.33%	40%	56.11%
Centre	<b>Nombre de réponses effectivement obtenues</b>	22	45	15	11	49	22	164
	<b>Etendue de la distribution</b>	60	85	50	35	60	70	360
	L'indice de pourcentage	36.67 %	52.94%	30%	31.43%	81.67%	31.42%	45.55%
Ouest	<b>Nombre de réponses effectivement obtenues</b>	29	47	15	16	49	18	174
	<b>Etendue de la distribution</b>	60	85	50	35	60	70	360
	L'indice de pourcentage	48.33 %	55.29%	30%	45.71%	81.67%	25.71%	48.33%
ECDE Chlef	<b>Nombre de réponses effectivement obtenues</b>	25	39	15	13	49	19	160
	<b>Etendue de la distribution</b>	60	85	50	35	60	70	360
	L'indice de pourcentage	41.67 %	45.88%	30%	37.14%	81.67%	27.14%	44.44%
Moyennes pondérées du secteur	<b>Nombre de réponses effectivement obtenues</b>	28	45	15	16	49	22	175
	<b>Etendue de la distribution</b>	60	85	50	35	60	70	360
	L'indice de pourcentage	46.67 %	52.94%	30%	45.71%	81.67%	31.42%	48.61%

Source : Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

**Graphe 02** : synthèse de la satisfaction des besoins et des désirs des parties prenantes



**Source** : Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

Les résultats obtenus par les usines dans la gestion de leurs relations avec les parties prenantes sont presque proches, avec une supériorité relative atteinte par les usines de l'est, estimé à 59,72 %, suivies des usines de l'ouest avec 48,33%, et du centre par 46,11%, et en dernière position vient l'usine de Chlef avec un pourcentage de 43,89%.

En comparant les résultats du premier détenteur de rang avec le dernier détenteur de rang, il a été constaté que la différence entre eux est de 15,83 %. Ainsi, on peut juger que les méthodes administratives utilisées par le groupe industriel sont les mêmes, mais ce qui distingue chacun des complexes de l'autre est qu'il y a des faiblesses constatées dans le taux de satisfaction des besoins et des désirs de l'ensemble des parties prenantes.

### **2-5 L'existence d'une concordance entre la stratégie d'entreprise et les dimensions de la RSE**

Afin de déterminer dans quelle mesure les entreprises du secteur intègrent les dimensions de la RSE dans leur stratégie, le questionnaire dans son annexe n° 10 comportait un certain nombre de questions sur la mesure dans laquelle les dimensions de la RSE étaient intégrées dans le processus de planification stratégique en essayant d'identifier les éléments suivants :

- Les entreprises du secteur doivent avoir une vision et une mission stratégiques claires.

- Les entreprises du secteur établissent dans le cadre de leur mission et de leur vision stratégique une charte d'éthique qui stipule un ensemble de principes, dont ceux relevant du domaine environnemental et social.
- Les entreprises du secteur fixent des objectifs stratégiques à moyen et long terme qui incluent tous les domaines, y compris ceux liés aux dimensions de la RSE.

**Tableau 29:** Prise en compte et intégration des dimensions de la RSE dans le processus de planification stratégique du groupe

Description	Groupe des cimenteries industrielles				Moyennes arithmétique pondérées du secteur
	Est	Centre	Ouest	ECDE Chlef	
<b>Nombre de réponses effectivement obtenues</b>	<b>36</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>24</b>
<b>Etendue de la distribution</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>
<b>L'indice de pourcentage</b>	<b>65.45%</b>	<b>40%</b>	<b>32.73%</b>	<b>32.73%</b>	<b>42.73%</b>

**Source :** Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

Le tableau ci-dessus indique que le pourcentage d'intégration des dimensions de la RSE dans le processus de planification stratégique des entreprises du secteur est inférieur à la moyenne, puisqu'il ne dépasse pas 42,73 %. Ce qui distingue que ces entreprises du secteur manquent de stratégies écrites formellement à travers lesquelles les objectifs sont fixés à moyen et long terme. De ce qui précède, nous pouvons conclure ce qui suit :

- Les entreprises publiques affiliées à l'industrie cimentière n'accordent pas l'attention nécessaire pour faire de la RSE l'une de leurs préoccupations
- Ces statistiques indiquent également que la planification stratégique est absente au niveau de ces entreprises. Du fait de cette lacune, les entreprises du secteur ne peuvent disposer d'un pouvoir de persuasion suffisant auprès de toutes les parties prenantes.

## **2-6 La présence d'une compatibilité entre les styles de management et les dimensions de la RSE**

Afin de déterminer l'existence d'une compatibilité entre les styles de management et les dimensions de la RSE adoptés par les entreprises du secteur, le questionnaire dans son annexe n° 11 comportait un certain nombre de questions pour savoir :

- La mesure dans laquelle les entreprises du secteur connaissent les activités importantes et grâce auxquelles elles peuvent atteindre ses objectifs.

- S'appuyer sur un système qui aide le top management des entreprises du secteur à identifier les exigences des parties prenantes.
- L'existence d'une concordance entre les objectifs des entreprises du secteur et les moyens alloués par top management pour les atteindre.
- S'appuyer sur le principe d'amélioration continue des styles de management.

**Tableau 30:** Compatibilité des styles de management avec des dimensions de la RSE

Description	Groupe des cimenteries industrielles				Moyennes arithmétique pondérées du secteur
	Est	Centre	Ouest	ECDE Chlef	
<b>Nombre de réponses effectivement obtenues</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>17</b>
<b>Etendue de la distribution</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>30</b>
<b>L'indice de pourcentage</b>	<b>70%</b>	<b>50%</b>	<b>63.33%</b>	<b>46.67%</b>	<b>57.50%</b>

**Source :** Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

Les statistiques ci-dessus indiquent que le taux de compatibilité des styles et des modèles de management aux dimensions du développement durable est égal à 57,50%. Ce pourcentage est considéré comme moyen, à partir duquel nous pouvons conclure qu'il y a des points positifs et négatifs dans ce domaine :

En ce qui concerne les points positifs, on note qu'il existe une compatibilité dans certains domaines entre les pratiques managériales et les dimensions de la RSE qui découle de l'application de certains styles de management dont le principal est le système de gestion de la qualité conforme à la norme ISO9001:2008 car toutes les usines ont ce certificat et le système de gestion environnementale est conforme à la norme ISO 14001:2004.

Quant aux points négatifs, malgré les efforts faits dans ce domaine, les éléments suivants ne sont pas suffisants à satisfaire :

- En savoir plus sur les activités qui sont importantes et à travers lesquelles ils peuvent atteindre leurs objectifs liés à l'intégration des dimensions de la RSE.
- Identifier les besoins des parties prenantes et les intégrer dans les préoccupations managériales.
- Assurer la compatibilité entre les objectifs des entreprises du secteur et les moyens alloués par la direction pour les atteindre dans le domaine de la RSE.

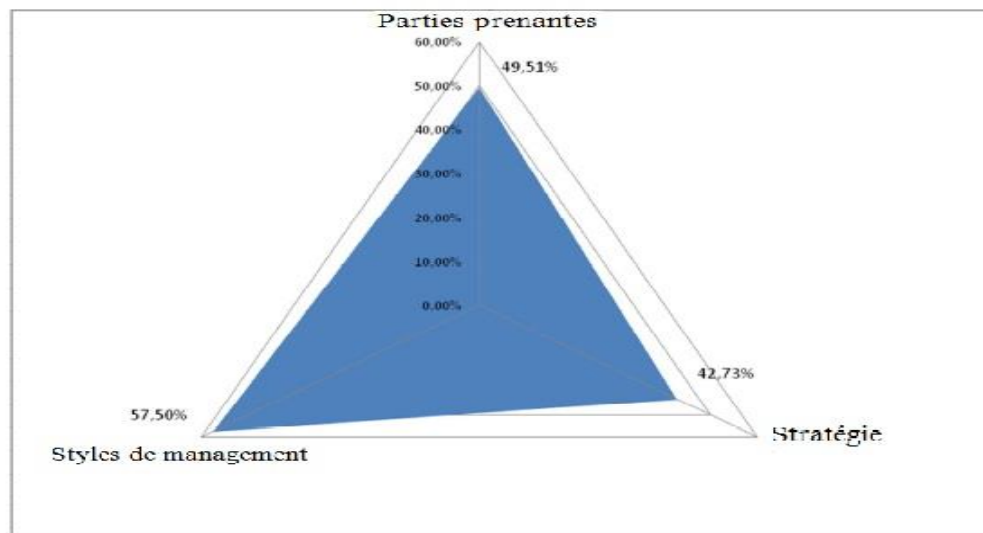
En dernier, nous présentons un tableau et une figure qui résument l'analyse statistique des trois sous-hypothèses subordonnées à la seconde hypothèse principale :

**Tableau 31:** synthèse de l'attention envers la RSE dans la pratique managériale des dirigeants

Les groupes industriels	Description	La satisfaction des désirs des parties prenantes	concordance entre la stratégie et les dimensions RSE	La compatibilité des styles de management
Est	Nombre de réponses effectivement obtenues	215	36	21
	Etendue de la distribution	360	55	30
	L'indice de pourcentage	59.72%	65.45%	70%
Centre	Nombre de réponses effectivement obtenues	166	22	15
	Etendue de la distribution	360	15	30
	L'indice de pourcentage	46.11%	40%	50%
Ouest	Nombre de réponses effectivement obtenues	174	18	19
	Etendue de la distribution	360	55	30
	L'indice de pourcentage	48.33%	32.73%	63.33%
ECDE Chlef	Nombre de réponses effectivement obtenues	158	18	14
	Etendue de la distribution	360	55	30
	L'indice de pourcentage	43.89%	32.73%	46.67%
Moyennes pondérées du secteur	Nombre de réponses effectivement obtenues	178	24	17
	Etendue de la distribution	360	55	30
	L'indice de pourcentage	49.51%	42.73%	57.50%

Source : Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

**Graphe 03 :** synthèse de l'attention envers la RSE dans la pratique managériale des dirigeants



Source : Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

## 2-7 L'intégration volontaire du triptyque du développement durable

Afin de déterminer l'adoption d'indicateurs pour l'industrie cimentière en Algérie par les entreprises du secteur publics aux fins de déterminer les dimensions du développement durable dans son exécution complète, l'annexe n° 12 comportait un certain nombre de questions liées aux éléments suivants :

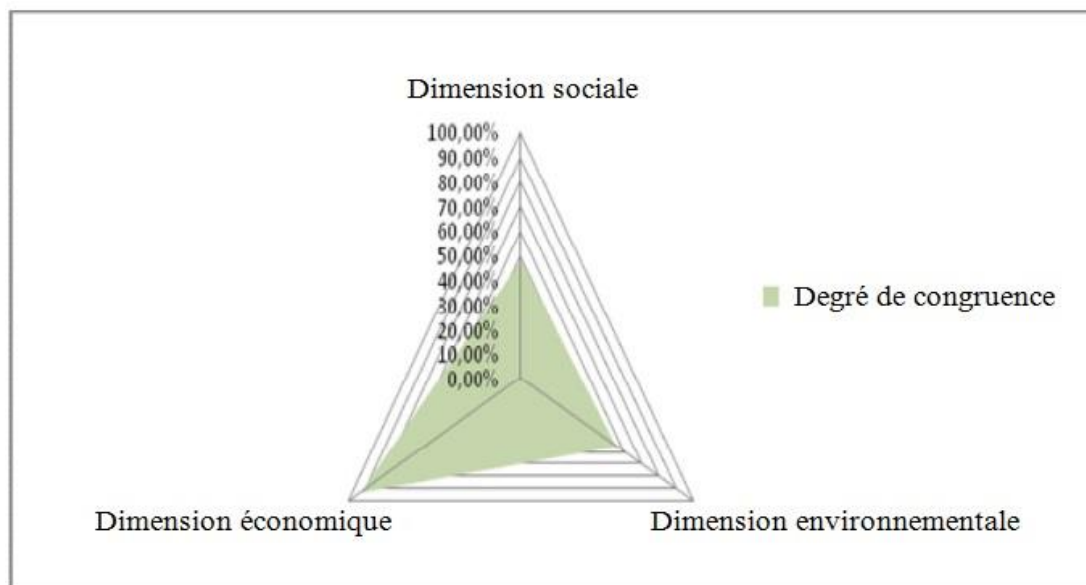
- L'existence d'indicateur pour déterminer la dimension sociale.
- L'existence d'indicateur pour déterminer la dimension environnementale.
- L'existence d'indicateur pour déterminer la dimension économique.

**Tableau 32:** Les indicateurs de détermination des dimensions du DD

Les groupes industriels	Description	Les indicateurs de détermination des dimensions du DD			Total
		La dimension sociale	La dimension environnementale	La dimension économique	
Est	Nombre de réponses effectivement obtenues	40	21	78	139
	Etendue de la distribution	80	28	84	192
	L'indice de pourcentage	50%	75%	92.86%	72.40%
Centre	Nombre de réponses effectivement obtenues	38	15	78	131
	Etendue de la distribution	80	28	84	192
	L'indice de pourcentage	47.50%	53.57%	92.86%	68.23%
Ouest	Nombre de réponses effectivement obtenues	38	12	78	128
	Etendue de la distribution	80	28	84	192
	L'indice de pourcentage	47.50%	42.86%	92.86%	66.67%
ECDE Chlef	Nombre de réponses effectivement obtenues	38	14	78	130
	Etendue de la distribution	80	28	84	192
	L'indice de pourcentage	47.50%	50%	92.86%	67.71%
Moyennes pondérées du secteur	Nombre de réponses effectivement obtenues	39	16	78	132
	Etendue de la distribution	80	28	84	192
	L'indice de pourcentage	48.13%	55.36%	92.86%	68.75%

Source : Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

**Graphe 04 :** Représentation schématique des dimensions de DD



Source : Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

Les chiffres présentés dans le dernier tableau indiquent ce qui suit :

- Les entreprises du secteur accordent une grande attention à la dimension économique du DD, car la moyenne pondérée de cette catégorie d'indicateurs est de 92,86 %. La moyenne de référence de la dimension environnementale du DD pris en considération par les entreprises du secteur est de 55,56 % qui viennent en deuxième position. L'attention portée aux indicateurs de la dimension sociale reste faible, leur moyenne pondérée atteignant 48,13%.
- Concernant la dimension économique, il existe un consensus sur le fait que les deux indicateurs les plus utilisés sont le taux de croissance des bénéficiaires, qui est favorisé par les managers et le taux de satisfaction client qui mesure la satisfaction de ces derniers.
- Concernant la dimension environnementale, l'accent est mis sur les indicateurs permettant de mesurer les émissions du gaz à effet de serre et leurs effets sur l'environnement naturel.
- Quant à la dimension sociale : l'accent est mis sur les indicateurs liés aux salaires et aux avantages sociaux connexes. Les entreprises du secteur ne prêtent aucune attention particulière aux indicateurs liés à la justice sociale et à l'égalité entre hommes et femmes.

## 2-8 Les outils de mesure de la durabilité

Le questionnaire dans son annexe n°13 a été présenté aux responsables des cimenteries et à travers les réponses apportées, il sera étudié si ces outils permettent de mesurer et d'évaluer la durabilité au niveau des entreprises du secteur.

**Tableau 33:** Les outils de mesure de la durabilité

Description	Groupe des cimenteries industrielles				Moyennes arithmétique pondérées du secteur
	Est	Centre	Ouest	ECDE Chlef	
<b>Nombre de réponses effectivement obtenues</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
<b>Etendue de la distribution</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>
<b>L'indice de pourcentage</b>	<b>57.14%</b>	<b>57.14%</b>	<b>57.14%</b>	<b>57.14%</b>	<b>57.14%</b>

Source : Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

Les entreprises du secteur des ciments en Algérie s'appuient sur quatre types d'outils pour mesurer la durabilité, à savoir :

- Rapports d'activité périodiques pour mesurer la durabilité économique



- Tableaux de bord pour mesurer la durabilité économique.
- Enquêtes de satisfaction salariée pour mesurer le niveau de satisfaction sociale.
- Des tableaux de bord environnementaux pour mesurer la durabilité environnementale.

### **2-8-1 La mesure de la durabilité économique**

Afin de mesurer la durabilité économique, les entreprises du secteur utilisent trois systèmes :

Le système des rapports périodiques d'activité, qui permet aux destinataires de savoir les niveaux de réalisations atteints par toutes les activités (Production, commercialisation, ressources humaines, la situation économique et financière de l'entreprise).

Le système de budgets prévisionnels, à travers lequel les entreprises du secteur développent des plans annuels et des estimations pour chacun des objectifs suivant:

- Le chiffre d'affaire d'entreprise.
- La production et utilisation de la capacité de production.
- L'approvisionnement et la consommation de matériaux et fournitures.
- Les ressources humaines et la masse salariale.

Le système de tableaux de bord qui permet de comparer ce qui a été estimé à partir des budgets prévisionnels avec ce qui a été réalisé afin de voir s'il y a concordance ou divergence en matière de durabilité économique. Les tableaux de bord sont préparés en utilisant les deux systèmes précédents.

### **2-8-2 La mesure de la durabilité environnementale**

Toutes les usines du secteur disposent d'un système de management environnemental conforme aux normes ISO 14001 version 2004 et d'un certificat de conformité. En conséquence, ils sont tenus de respecter les exigences de la présente.

Le système de management environnemental, les obligent à mesurer leur durabilité environnementale en plaçant un tableau de bord appelé « Tableau de Bord Environnemental » par lequel l'efficacité du système de management environnemental est mesurée. Lors de l'élaboration des indicateurs environnementaux, des objectifs environnementaux annuels sont rédigés et le niveau de réalisation de ces objectifs est mesuré après faire comparaitre ce qui a été réalisé avec ce qui a été estimé et le souligner en tant qu'objectifs.

### **2-8-3 La mesure de la durabilité sociale**

Les entreprises du secteur mènent des enquêtes annuelles qui touchent un échantillon de ses salariés, et à travers les résultats de ces enquêtes elles mesurent le niveau de satisfaction de ces derniers. Ces enquêtes touchent à un certain nombre d'aspects clés à savoir :

- La perception de l'image qu'ils ont de l'usine.
- La qualité perçue de la prise en charge.
- L'organisation et le cadre du travail.
- Le management et l'ambiance au travail.
- La formation et l'intégration du salarié.
- L'information, la communication interne.

## 2-9 La divulgation d'information RSE et du développement durable

Afin de déterminer le degré de divulgation de la RSE au niveau des entreprises du secteur étudiées aux fins de démontrer leurs pratiques du développement durable, le questionnaire dans son annexe n° 14 comportait un certain nombre d'éléments, dont la présence de d'indicateurs de mesure des dimensions sociales, environnementales et économiques ainsi que la préparation de rapports annuels de développement global contenant les résultats des dimensions citées plus haut et sur l'existence de canaux de communication permettant de rendre compte le rapports de développement durable complet.

Le tableau suivant présente les résultats de l'analyse statistique des réponses apportées par les responsables des usines objet de l'étude relative à la sous-hypothèse trois.

**Tableau 34:** Divulgation d'information RSE et du développement durable

Description	Groupe des cimenteries industrielles				Moyennes arithmétique pondérées du secteur
	Est	Centre	Ouest	ECDE Chlef	
<b>Nombre de réponses effectivement obtenues</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>25</b>
<b>Etendue de la distribution</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>
<b>L'indice de pourcentage</b>	<b>62.50%</b>	<b>62.50%</b>	<b>62.50%</b>	<b>62.50%</b>	<b>62.50%</b>

**Source :** Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

L'analyse du tableau montre que les entreprises du secteur ont recouru qu'à la dimension économique en premier lieu et à la dimension environnementale en seconde lieu pour divulguer leurs informations et timidement à la troisième dimension (La dimension sociale) et ce, pour les raisons suivantes :

- L'absence de pression de l'environnement externe qui rend les entreprises du secteur plus transparentes non seulement dans leurs dimensions économiques mais aussi dans les dimensions sociales, éthiques et environnementales.
- L'absence des lois et des réglementations qui obligent les entreprises du secteur à faire de telle divulgation.

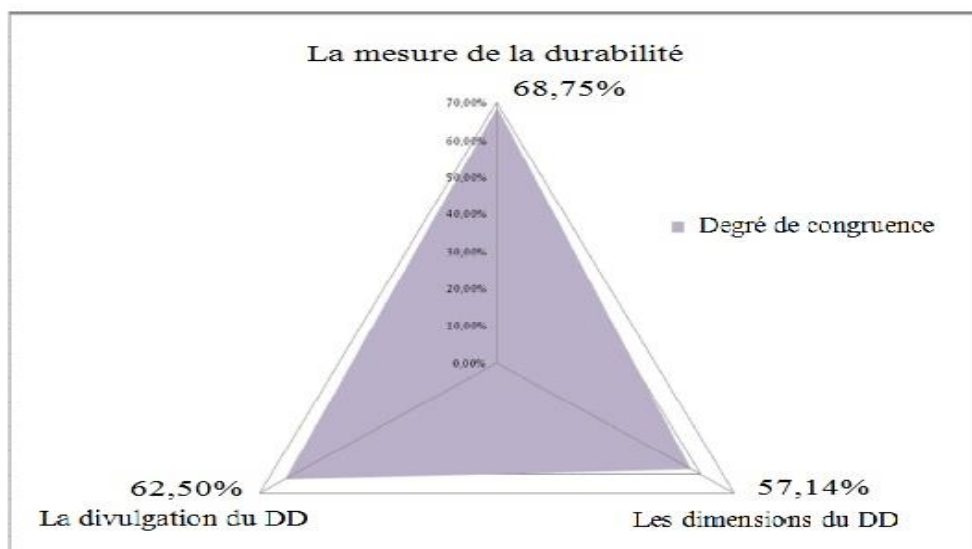
- L'absence de groupes de pression, notamment ceux actifs dans le domaine de la protection de l'environnement, qui obligent les entreprises du secteur à faire de même cette divulgation.

**Tableau 35:** Synthèse de l'analyse statistique du DD

Les groupes industriels	Description	La détermination des dimensions du DD	Les outils de mesure de la durabilité	La divulgation de la RSE et du DD	Total
Est	Nombre de réponses effectivement obtenues	139	16	25	180
	Etendue de la distribution	192	28	40	260
	L'indice de pourcentage	72.40%	57.14%	62.50%	69.23%
Centre	Nombre de réponses effectivement obtenues	131	15	25	172
	Etendue de la distribution	192	28	40	260
	L'indice de pourcentage	68.23%	57.14%	62.50%	66.15%
Ouest	Nombre de réponses effectivement obtenues	128	16	25	169
	Etendue de la distribution	192	28	40	260
	L'indice de pourcentage	66.67%	57.14%	62.50%	65%
ECDE Chlef	Nombre de réponses effectivement obtenues	130	16	25	171
	Etendue de la distribution	192	28	40	260
	L'indice de pourcentage	67.71%	57.14%	62.50%	65.77%
Moyennes pondérées du secteur	Nombre de réponses effectivement obtenues	132	16	25	173
	Etendue de la distribution	192	28	40	260
	L'indice de pourcentage	68.75%	57.14%	62.50%	66.54%

Source : Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

**Graphe 05:** Représentation schématique de l'analyse statistique du DD



Source : Elaboré par le chercheur sur la base des réponses obtenues

## **Section 03 : Test des hypothèses et la comparaison avec les résultats de l'étude empirique**

Au niveau de la section suivante, nous allons aborder le test des trois hypothèses émises divisées en neuf sous hypothèses. Dans le cadre de la réalisation de cette étude nous avons utilisé le programme SPSS qui est utilisé pour tester si la moyenne d'un échantillon ( $\bar{x}$ ) pour une variable spécifique est « probable » ou « improbable » en regard de l'hypothèse que cette moyenne provient d'un échantillon qui a été tiré au hasard d'une population dont nous connaissons la moyenne ( $\mu$ ), mais non l'écart-type. Dans ce cas, la distribution échantillonnale des moyennes ne suit plus la forme de la distribution normale. En fait, lorsque nous ne connaissons pas tous les paramètres de la population (moyenne et écart-type réel), nous pouvons utiliser la distribution t, apparentée à la distribution normale, et tester si un échantillon provient d'une population avec une moyenne connue, mais un écart-type qui ne l'est pas.

L'hypothèse nulle qui est testée dans cette situation d'analyse est la suivante :

$$H_0 : \bar{x} = \mu$$

Dans le cas du rejet de  $H_0$ , l'hypothèse alternative (hypothèse de recherche) est la suivante :

$$H_1 : \bar{x} \neq \mu$$

Nous testons la probabilité d'erreur (valeur de p ou degré de signification) associée au rejet de cette hypothèse nulle si celle-ci est vraie dans la réalité. Pour cela, nous avons utilisé le test Kolmogrov-Smirnov pour notre échantillon en comparant la fonction de distribution cumulée observées avec une distribution théorique. Le Z de Kolmogrov-Smirnov est calculé à partir de la plus grande différence en valeur absolue entre les fonctions de distribution cumulée observées et théorique.

### **3-1 Le test de la première hypothèse**

**H 01 :** Les enjeux posés par la RSE font également partie des préoccupations des entreprises de l'industrie cimentière en Algérie et ne se limitent pas au seul rôle joué par l'Etat.

Cette hypothèse est divisée en trois sous-hypothèses comme suit :

#### **3-1-1 Test de la première sous hypothèse :**

**L'hypothèse nulle :** Afin d'inciter les entreprises à prendre en compte les dimensions de la RSE dans leurs pratiques managériales, l'état édicte des lois et des législations dans les domaines environnemental et social et veille à leur mise en œuvre.

**L'hypothèse alternative :** l'état n'édicte pas des lois et des législations dans les domaines environnemental et social et ne veille pas à leur mise en œuvre, et n'incite pas les entreprises à prendre en compte les dimensions de la RSE dans leurs pratiques managériales.

**Tableau 36:** Test de la 1<sup>ère</sup> S/H de l'hypothèse 1

Désignation	Indice	Décision
Taille de l'échantillon	12	<b>L'existence d'une certitude statistique</b>
La moyenne	5,00	
L'écart-type	0,00	
Valeur absolues des écarts	0,440	
Valeur supérieur de la distribution	0,384	
Valeur inférieur de la distribution	-0,440	
Valeur de Z Kolmogrov-Smirnov	1,526	
Degré de certitude	0,019	

**Source :** Elaboré par le chercheur sur la base des données statistiques SPSS.

La table de Kolmogrov-Smirnov pour  $n = 12$  à un niveau de seuil de confiance de 95% avec une valeur de Z de 1,526 donne le degré de certitude de  $0,019 < 0,05$ .

Ce degré de certitude signifie qu'afin d'inciter les entreprises à prendre en compte les dimensions de la RSE dans leurs pratiques managériales, l'état édicte des lois et des législations dans les domaines environnemental et social et veille à leur mise en œuvre. Cela veut dire de l'hypothèse nulle est acceptée et l'hypothèse alternative est rejetée.

### 3-1-2 Le test de la deuxième sous hypothèse

**L'hypothèse nulle :** Les actions et les programmes menées par les pouvoirs publics pour mettre en œuvre les bonnes pratiques de la RSE loin des pressions juridiques et réglementaires.

**L'hypothèse alternative :** les pouvoirs publics ne mènent ni des actions, ni des programmes pour mettre en œuvre les bonnes pratiques de la RSE loin des pressions juridiques et réglementaires.

**Tableau 37:** Test de la 2<sup>ème</sup> S/H de l'hypothèse 1

Désignation	Indice	Décision
Taille de l'échantillon	12	<b>L'existence d'une certitude statistique</b>
La moyenne	5,00	
L'écart-type	0,00	
Valeur absolues des écarts	0,440	
Valeur supérieur de la distribution	0,384	
Valeur inférieur de la distribution	-0,440	
Valeur de Z Kolmogrov-Smirnov	1,526	
Degré de certitude	0,019	

**Source :** Elaboré par le chercheur sur la base des données statistiques SPSS.

La table de Kolmogrov-Smirnov pour  $n = 12$  à un niveau de seuil de confiance de 95% avec une valeur de Z de 1,526 donne le degré de certitude de  $0,019 < 0,05$ .

Ce degré de certitude signifié que les actions et les programmes menées par les pouvoirs publics pour mettre en œuvre les bonnes pratiques de la RSE loin des pressions juridiques et règlementaires. Donc l'hypothèse nulle a été acceptée et l'hypothèse alternative est rejetée.

### 3-1-3 Le test de la troisième sous hypothèse

**L'hypothèse nulle :** Convaincus que la RSE se relève d'initiatives volontairement, à travers lesquelles les entreprises cherchent à adopter des démarches managériales qui tiennent compte des exigences environnementales et sociales.

**L'hypothèse alternative :** Les entreprises ne prennent pas d'initiatives volontaires en matière de RSE, à travers lesquelles les entreprises cherchent à adopter des démarches managériales qui tiennent compte des exigences environnementales et sociales.

A un intervalle de confiance de 95%, les résultats ont montrés que les entreprises sont convaincues que la RSE se relève d'initiatives volontairement, à travers lesquelles elles cherchent à adopter des démarches managériales qui tiennent compte des dimensions de la RSE.

**Tableau 38:** Test de la 3<sup>ème</sup> S/H de l'hypothèse 1

Désignation	Indice	Décision
Taille de l'échantillon	12	<b>L'existence d'une certitude statistique</b>
La moyenne	2,00	
L'écart-type	1,809	
Valeur absolues des écarts	0,460	
Valeur supérieur de la distribution	0,460	
Valeur inférieur de la distribution	-0,290	
Valeur de Z Kolmogrov-Smirnov	1,593	
Degré de certitude	0,013	

**Source :** Elaboré par le chercheur sur la base des données statistiques SPSS.

La table de Kolmogrov-Smirnov pour  $n = 12$  à un niveau de seuil de confiance de 95% avec une valeur de Z de 1,593 donne le degré de certitude de  $0,013 < 0,05$ .

Ce degré de certitude signifié que les entreprises sont convaincues que la RSE se relève d'initiatives volontairement, à travers lesquelles elles cherchent à adopter des démarches managériales qui tiennent compte des dimensions de la RSE. Cela veut dire de l'hypothèse nulle est acceptée et l'hypothèse alternative est rejetée.

### 3-2 Le test de la deuxième hypothèse

**H2 :** L'intégration d'une démarche RSE dans le secteur des ciments sera considérée comme une source de reconquête du climat de confiance auprès des parties prenantes et d'une assurance de transition vers le développement durable. Cette hypothèse se décline en sous hypothèses :

#### 3-2-1 Test de la première sous hypothèse :

**L'hypothèse nulle :** Afin d'intégrer les dimensions de la RSE pour une transition vers le développement durable dans ses stratégies, les entreprises identifient les parties prenantes concernées par l'activité qu'elles exercent.

**L'hypothèse alternative :** Les entreprises ne consacrent aucun effort dans l'identification des parties prenantes concernées par l'activité qu'elles exercent, afin d'intégrer les dimensions de la RSE pour une transition vers le développement durable dans ses stratégies.

A un intervalle de confiance de 95%, les résultats ont montrés que les entreprises ne consacrent aucun effort dans l'identification des parties prenantes concernées par l'activité qu'elles exercent, afin d'intégrer les dimensions de la RSE pour une transition vers le développement durable dans ses stratégies.

**Tableau 39:** Test de la 1<sup>ère</sup> S/H de l'hypothèse 2

Désignation	Indice	Décision
Taille de l'échantillon	12	<b>L'inexistence d'une certitude statistique</b>
La moyenne	1,9745	
L'écart-type	0,000	
Valeur absolues des écarts	0,309	
Valeur supérieur de la distribution	0,309	
Valeur inférieur de la distribution	-0,235	
Valeur de Z Kolmogrov-Smirnov	1,069	
Degré de certitude	0,203	

**Source :** Elaboré par le chercheur sur la base des données statistiques SPSS.

La table de Kolmogrov-Smirnov pour  $n = 12$  à un niveau de seuil de confiance de 95% avec une valeur de Z de 1,593 donne le degré de certitude de  $0,203 > 0,05$ .

Ce degré d'incertitude signifié que l'hypothèse alternative est acceptée et l'hypothèse nulle est réfutée. Donc les entreprises ne consacrent aucun effort dans l'identification des parties prenantes concernées par l'activité qu'elles exercent, afin d'intégrer les dimensions de la RSE pour une transition vers le développement durable dans ses stratégies.

### **3-2-2 Test de la deuxième sous hypothèse :**

**L'hypothèse nulle :** Les systèmes de management appliqués par les entreprises ne sont pas suffisants pour obtenir la satisfaction de toutes les parties prenantes.

**L'hypothèse alternative :** Les systèmes de management appliqués par les entreprises sont suffisants pour obtenir la satisfaction de toutes les parties prenantes.

A un intervalle de confiance de 95%, les résultats ont montrés que les systèmes de management appliqués par les entreprises ne sont pas suffisants pour obtenir la satisfaction de toutes les parties prenantes.



**Tableau 40:** Test de la 2<sup>ème</sup> S/H de l'hypothèse 2

Désignation	Indice	Décision
Taille de l'échantillon	12	<b>L'existence d'une certitude statistique</b>
La moyenne	2,6364	
L'écart-type	0,000	
Valeur absolues des écarts	0,632	
Valeur supérieur de la distribution	0,368	
Valeur inférieur de la distribution	-0,632	
Valeur de Z Kolmogrov-Smirnov	2,190	
Degré de certitude	0,011	

**Source :** Elaboré par le chercheur sur la base des données statistiques SPSS.

La table de Kolmogrov-Smirnov pour  $n = 12$  à un niveau de seuil de confiance de 95% avec une valeur de Z de 2,190 donne le degré de certitude de  $0,011 < 0,05$ .

Ce degré de certitude signifié que les systèmes de management appliqués par les entreprises ne sont pas suffisants pour obtenir la satisfaction de toutes les parties prenantes. Cela veut dire de l'hypothèse nulle est acceptée et l'hypothèse alternative est réfutée.

### 3-2-3 Test de la troisième sous hypothèse :

**L'hypothèse nulle :** Les entreprises ne sont pas amenées à adopter des modèles de gestion capables d'atteindre des normes élevées de satisfaction des désirs de leurs parties prenantes.

**L'hypothèse alternative :** Les entreprises sont amenées à adopter des modèles de gestion capables d'atteindre des normes élevées de satisfaction des désirs de leurs parties prenantes.

**Tableau 41:** Test de la 3<sup>ème</sup> S/H de l'hypothèse 2

Désignation	Indice	Décision
Taille de l'échantillon	12	<b>L'existence d'une certitude statistique</b>
La moyenne	4,3333	
L'écart-type	0,000	
Valeur absolues des écarts	0,632	
Valeur supérieur de la distribution	0,368	
Valeur inférieur de la distribution	-0,632	
Valeur de Z Kolmogrov-Smirnov	2,190	
Degré de certitude	0,000	

**Source :** Elaboré par le chercheur sur la base des données statistiques SPSS.

La table de Kolmogrov-Smirnov pour  $n = 12$  à un niveau de seuil de confiance de 95% avec une valeur de Z de 2,190 donne le degré de certitude de  $0,000 < 0,05$ .

Ce degré de certitude signifie que les systèmes de management appliqués par les entreprises ne sont pas amenés à adopter des modèles de gestion capables d'atteindre des normes élevées de satisfaction des désirs de leurs parties prenantes. Cela veut dire de l'hypothèse nulle est acceptée et l'hypothèse alternative est réfutée.

### 3-3 Le test de la troisième hypothèse

**H 03** : l'opérationnalisation du concept de DD au niveau organisationnel ne se limite pas sur la dimension économique. Cette hypothèse se décline en sous hypothèses :

#### 3-3-1 Test de la première sous hypothèse :

**L'hypothèse nulle** : L'entreprise doit intégrer volontairement le triptyque de développement durable.

**L'hypothèse alternative** : L'entreprise ne doit pas intégrer volontairement le triptyque de développement durable.

**Tableau 42:** Test de la 1<sup>ère</sup> S/H de l'hypothèse 3

Désignation	Indice	Décision
Taille de l'échantillon	12	<b>L'existence d'une certitude statistique</b>
La moyenne	2,6364	
L'écart-type	0,000	
Valeur absolues des écarts	0,632	
Valeur supérieur de la distribution	0,368	
Valeur inférieur de la distribution	-0,632	
Valeur de Z Kolmogrov-Smirnov	2,190	
Degré de certitude	0,000	

**Source** : Elaboré par le chercheur sur la base des données statistiques SPSS.

La table de Kolmogrov-Smirnov pour  $n = 12$  à un niveau de seuil de confiance de 95% avec une valeur de Z de 2,190 donne le degré de certitude de  $0,000 < 0,05$ .

Ce degré de certitude signifie l'acceptation de l'hypothèse nulle et le rejet de l'hypothèse alternative. C'est-à-dire que l'entreprise doit intégrer volontairement le triptyque de développement durable.

### 3-3-2 Test de la deuxième sous hypothèse :

**L'hypothèse nulle :** L'entreprise ne peut pas mesurer sa durabilité.

**L'hypothèse alternative :** L'entreprise peut mesurer sa durabilité.

**Tableau 43:** Test de la 2<sup>ème</sup> S/H de l'hypothèse 3

Désignation	Indice	Décision
Taille de l'échantillon	12	<b>L'existence d'une certitude statistique</b>
La moyenne	1,9745	
L'écart-type	0,000	
Valeur absolues des écarts	0,632	
Valeur supérieur de la distribution	0,351	
Valeur inférieur de la distribution	-0,632	
Valeur de Z Kolmogrov-Smirnov	2,143	
Degré de certitude	0,000	

**Source :** Elaboré par le chercheur sur la base des données statistiques SPSS.

La table de Kolmogrov-Smirnov pour  $n = 12$  à un niveau de seuil de confiance de 95% avec une valeur de Z de 2,143 donne le degré de certitude de  $0,000 < 0,05$ .

Ce degré de certitude signifié l'acceptation de l'hypothèse nulle et le rejet de l'hypothèse alternative. C'est-à-dire que l'entreprise ne peut pas mesurer sa durabilité.

### 3-3-3 Test de la troisième sous hypothèse :

**L'hypothèse nulle :** L'entreprise ne divulgue pas les informations relatives à la RSE et au développement durable.

**L'hypothèse alternative :** L'entreprise divulgue les informations relatives à la RSE et au développement durable.

**Tableau 44 :** Test de la 3<sup>ème</sup> S/H de l'hypothèse 3

Désignation	Indice	Décision
Taille de l'échantillon	12	<b>L'existence d'une certitude statistique</b>
La moyenne	4,3333	
L'écart-type	0,000	
Valeur absolues des écarts	0,632	
Valeur supérieur de la distribution	0,351	
Valeur inférieur de la distribution	-0,632	
Valeur de Z Kolmogrov-Smirnov	2,190	
Degré de certitude	0,019	

**Source :** Elaboré par le chercheur sur la base des données statistiques SPSS.

La table de Kolmogrov-Smirnov pour  $n = 12$  à un niveau de seuil de confiance de 95% avec une valeur de Z de 2,143 donne le degré de certitude de  $0,019 < 0,05$ .

Ce degré de certitude signifie l'acceptation de l'hypothèse nulle et le rejet de l'hypothèse alternative. C'est-à-dire que l'entreprise ne divulgue pas les informations relatives à la RSE et au développement durable.

### **3-4 Les résultats de l'étude empirique**

Au niveau de ce point, nous allons voir les résultats de l'étude empirique à travers l'analyse statistique et le test des hypothèses.

#### **3-4-1 Résultat relatif au rôle de l'état dans la promulgation des lois et des législations**

Les résultats obtenus par l'analyse statistique et les tests d'hypothèses indiquent que les entreprises du secteur entretiennent des relations étroites avec les pouvoirs publics en matière de respect des lois et législations environnementales et sociale. L'analyse statistique a confirmé la validité de ce résultat car les entreprises du secteur de l'industrie cimentière reçoivent une aide étatique afin de prendre en compte les enjeux de la RSE et du développement durable en promulguant des lois qui veille à leurs applications sur le terrain.

Dans ce stade, il faut souligner que l'état Algérien à donner beaucoup d'importance à la législation en ce qui concerne la RSE et du développement durable au niveau micro et macro en tenant en compte toutes les dimensions des deux concepts.

#### **3-4-2 Résultat relatif aux actions et aux programmes menés par les pouvoirs publics pour mettre en œuvre les bonnes pratiques de la RSE**

Les résultats obtenus par l'analyse statistique et les tests d'hypothèses indiquent que les entreprises du secteur de l'industrie cimentière bénéficient d'aides de l'Etat afin de prendre en compte les enjeux de la RSE vers un développement durable.

L'état développe des programmes et fourni des subventions financières et techniques nécessaires à 100%. Cela est confirmé par l'adhésion volontaire des entreprises du secteur de l'industrie cimentière aux normes ISO et à d'autres spécifications afin d'intégrer les bonnes pratiques de la RSE.

L'étude a montré que les entreprises du secteur bénéficiaient de programmes de soutien financier pour l'obtention des certificats de conformité aux normes particulières (Système de gestion de la qualité conformes aux normes ISO 9001, système de management environnemental conformes aux normes ISO 14001, certification OHSAS 18001).

### **3-4-3 Résultat relatif aux initiatives volontaires pour l'adoption des démarches managériales qui tiennent en compte les exigences de la RSE**

Les résultats obtenus par l'analyse statistique et les tests d'hypothèses indiquent que les entreprises du secteur de l'industrie cimentière fournies des efforts considérables qui lui permet d'intégrer volontairement les exigences de la RSE dans leurs préoccupations managériales.

Les entreprises du secteur de l'industrie cimentière prennent quelques initiatives dans le domaine de l'environnement, notamment dans le domaine du contrôle des émissions du gaz à effet de serre, de la gestion des déchets, et de leur gestion des ressources humaines sous l'influence de la législation du travail en Algérie, avec de nombreuses lacunes dans sa dimension sociétale.

### **3-4-4 Résultat relatif à l'identification des parties prenantes concernées par l'activité pour une intégration à la démarche de la RSE**

Les résultats obtenus par l'analyse statistique et les tests d'hypothèses indiquent que les entreprises du secteur de l'industrie cimentière ne consacrent aucun effort dans l'identification des parties prenantes concernées par l'activité qu'elles exercent :

Concernant les clients, les entreprises du secteur ont mis en place des systèmes de management de la qualité pour arriver à un taux de satisfaction supérieur des désirs des clients. Une Charte Client est lancée par le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA) en partenariat avec le Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement (CREAD), en vue de satisfaire les attentes de ses clients, les fidéliser et anticiper leurs besoins et conquérir de nouvelles parts de marché.

Pour ce qui des travailleurs :

- Avoir une politique de gestion des ressources humaines claire et formalisée.
- Attention au développement des compétences humaines par la formation.
- Offrir des conditions de travail adaptées.
- L'existence d'organismes représentant les travailleurs.
- L'existence d'une communication efficace entre la direction et les travailleurs afin que ces derniers soient informés de toutes les décisions.
- Prise en compte des intérêts des travailleurs lors de l'ouverture de négociations sur le contenu de la convention collective de l'entreprise.

Relativement aux actionnaires, toutes les entreprises affiliées au secteur public en ont fait un outil au service de l'état (l'unique actionnaire) pour le développement économique. De

ce point de vue, les entreprises du secteur voient que la maximisation de la rentabilité du capital investi, qui sert avant tout l'état, ne constitue pas un pari important.

Concernant les fournisseurs, bien qu'il y ait des aspects positifs dans la relation des entreprises du secteur avec ses fournisseurs, dont le plus important est la sélection des fournisseurs sur la base de la transparence, comme l'existence d'un cahier des charges, mais aussi sur la base des exigences qu'il requiert la norme ISO 9001. Aussi, l'existence de canaux de dialogue permanent et continu avec les fournisseurs. Cependant, il existe des lacunes qui submergent presque cette relation, la plus importante c'est de ne pas considérer les fournisseurs comme partie active à l'amélioration de la performance de ces entreprises.

L'environnement naturel est l'acteur le plus important qui s'y connecte. Les entreprises du secteur entretiennent de bonnes relations, car prendre soin de l'environnement naturel est une chose nécessaire en même temps que les revenus. En raison des effets négatifs de ce secteur sur l'environnement, les entreprises du secteur sont tenues d'accorder une attention adéquate à l'environnement naturel, notamment :

- Réalisation d'études de faisabilité pour déceler l'impact environnemental direct et indirect de l'activité pratiquée par les entreprises du secteur.
- Prise en compte des impacts environnementaux lors de la conception ou du développement de nouveaux produits.
- Fixer des objectifs à travers lesquels les entreprises du secteur cherchent à atténuer leurs externalités négatifs sur l'environnement naturel.
- Contrôle des émissions de gaz à effet de serre, et la prévention de la pollution et réduction du bruit des usines.

Pour ce qui est de la société civile, les entreprises du secteur atteignent le taux de satisfaction le plus faible, ce qui indique que le rôle sociétal des institutions étudiées est caractérisé par une inadéquation. Cela est dû au faible niveau de sensibilisation à la manière de conclure des relations bénéfiques avec une partie ayant un intérêt important dans le cadre de cette responsabilité sociale.

### **3-4-5 Résultat relatif à la compatibilité des systèmes de management et la satisfaction des parties prenantes**

Les résultats obtenus par l'analyse statistique et les tests d'hypothèses indiquent l'absence de planification stratégique au niveau des entreprises du secteur. Du fait de cette lacune, ces dernières ne peuvent pas disposer d'un pouvoir de persuasion suffisant auprès de toutes les parties prenantes.

### **3-4-6 Résultat relatif aux concordances des modèles de gestion et la RSE concernant l'atteinte des normes de satisfaction des parties prenantes**

Les entreprises du secteur déploient des efforts suffisants leur permettant d'identifier les activités importantes qui affectent leurs capacités à atteindre les objectifs. Elles s'appuient également sur un système d'information leur permettant d'identifier ses besoins. Aussi, elles s'appuient sur le principe d'amélioration continue de la gestion en conséquence de l'adoption de systèmes de gestion de la qualité et de l'environnement, qui prend en considération l'amélioration continue comme principe de base du développement.

### **3-4-7 Résultat relatif à l'intégration volontaire du triptyque de développement durable**

Les résultats obtenus par l'analyse statistique et les tests d'hypothèses indiquent que les entreprises du secteur de l'industrie cimentière accordent une grande attention à la dimension économique du DD.

Il existe un consensus sur le fait que les deux indicateurs les plus utilisés sont le taux de croissance des bénéficiaires, qui est favorisé par les managers et le taux de satisfaction client qui mesure la satisfaction de ces derniers. Concernant la dimension environnementale, l'accent est mis sur les indicateurs permettant de mesurer les émissions du gaz à effet de serre et leurs effets sur l'environnement naturel. Quant à la dimension sociale : l'accent est mis sur les indicateurs liés aux salaires et aux avantages sociaux connexes. Les entreprises du secteur ne prêtent aucune attention particulière aux indicateurs liés à la justice sociale et à l'égalité entre hommes et femmes.

### **3-4-8 Résultat relatif à la mesure de la durabilité**

Les résultats obtenus par l'analyse statistique et les tests d'hypothèses indiquent que les outils de mesure de la durabilité s'intéressent en partie aux préoccupations soulevées par la

responsabilité sociétale des entreprises, en ne s'intéressant qu'à deux catégories de parties prenantes : les clients et l'environnement naturel.

Les entreprises du secteur mesurent en effet leur durabilité économique et environnementale. À l'exception, nous notons l'absence d'outil permettant de mesurer la durabilité sociale. Aussi, les résultats montrent qu'il y a un manque de cohérence entre tous les instruments utilisés pour mesurer la durabilité.

#### **3-4-9 Résultat relatif à la divulgation de l'information en matière de RSE et du développement durable**

Les résultats obtenus par l'analyse statistique et les tests d'hypothèses concernant la divulgation de l'information en matière de RSE et de développement durable indiquent que cette dernière est quasi nulle. Cette absence est due aux raisons suivantes :

- Absence de lois et de législation obligeant les entreprises de faire une telle divulgation.
- L'absence de pression de l'environnement externe qui rend les entreprises du secteur plus transparentes non seulement dans leurs dimensions économiques mais aussi dans les dimensions sociales, éthiques et environnementales.
- L'absence de groupes de pression, notamment ceux actifs dans le domaine de la protection de l'environnement, qui obligent les entreprises du secteur à faire de même cette divulgation.
- Se comparer avec les entreprises mondiales leader dans ce domaine et suivez-les en matière de bonnes pratiques afin de déclarer les résultats des activités environnementales et sociales des entreprises du secteur.



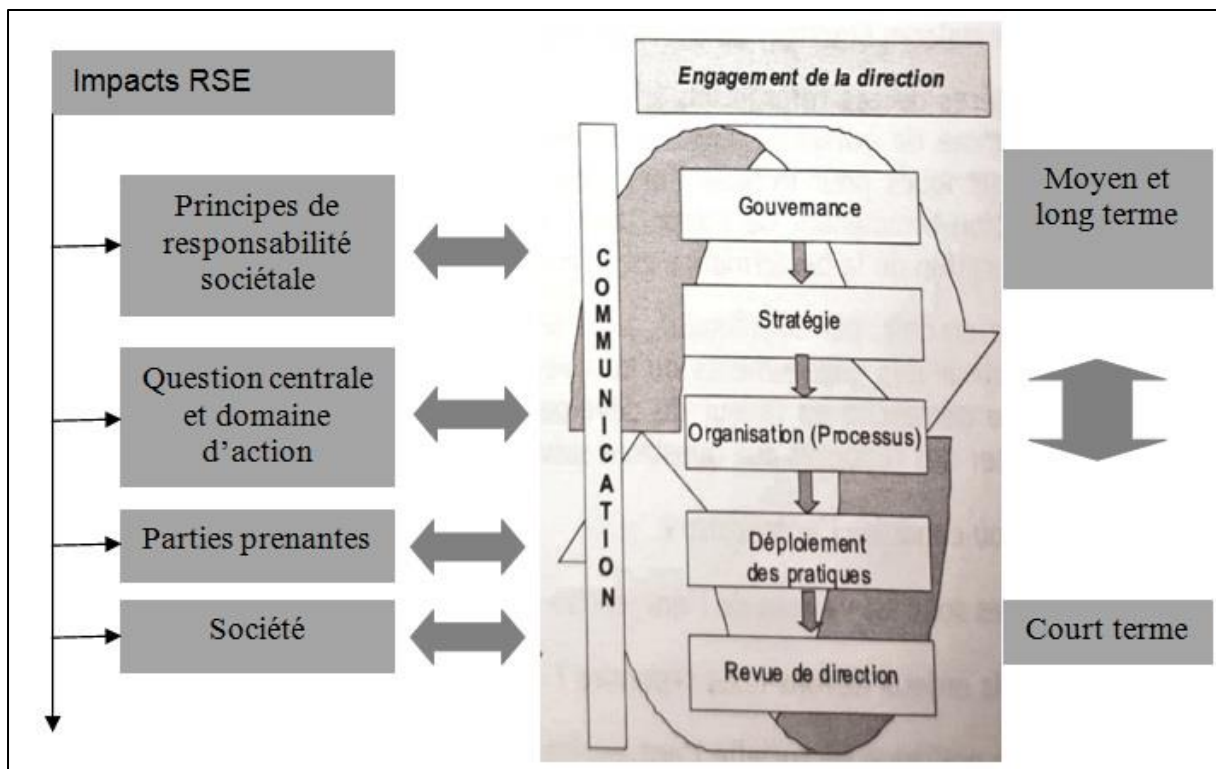
## Section 04 : La présentation des recommandations et les perspectives de la recherche

### 4-1 Les recommandations

Dans le cadre de cette étude, le chercheur présente deux groupes de propositions de recommandations, le premier groupe est destiné au top management des entreprises du secteur de l'industrie cimentière. Quant à la deuxième catégorie, elle s'adresse aux pouvoirs publics en tant que contrôleur de beaucoup de choses qui composent l'environnement externe des entreprises du secteur.

#### 4-1-1 Recommandations en relation avec la dimension stratégique des entreprises du secteur

Figure 13: L'implication de la direction dans la stratégie



Source : Elaborer par le chercheur.

- Placer la responsabilité sociale au centre de sa stratégie, les entreprises du secteur de l'industrie cimentière doivent gérer méthodiquement et consciencieusement les impacts associés à chaque question centrale, c'est-à-dire en faire de véritables objectifs à atteindre. En intégrant la responsabilité sociétale dans la stratégie générale des entreprises du secteur ainsi que les dimensions du développement durable s'exercent sur le long et le moyen terme, à travers la définition de la vision et de la stratégie associées à des objectifs, et sur le court terme, c'est-à-dire l'exercice annuel, à travers

son implication pour la mise en pratique d'actions liées aux questions centrales et aux domaines d'actions identifiés comme pertinents et importants.

- La direction s'impliquera notamment dans la communication, la mobilisation et la sensibilisation du personnel et la mobilisation des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs. elle s'impliquera, également dans la conduite des revues de direction et le reporting avec les parties prenantes. en premier lieu, l'engagement de la direction se traduit par une actualisation de la vision stratégique, une fois l'analyse est le diagnostic initial réalisé. l'expression de cette vision stratégique doit être diffusée à l'ensemble du personnel.

Pour que la RSE soit un moteur stratégique des entreprises du secteur des ciments, le processus est progressif :

- **Première phase** : procéder à un diagnostic social et environnemental (à titre d'exemple : conditions de travail, parité homme / femme au sein du groupe, politique anti-discrimination et anti racisme, taux de consommation d'énergie, d'eau ou émissions des gaz néfastes à effet de serre).
- **Deuxième phase** : définir des orientations stratégiques et la fixation des objectifs d'amélioration et, le cas contraire, s'engager dans des aspects volontaires collectifs.
- **Troisième phase** : Mettre en œuvre des programmes d'action pour changer ses pratiques et construire les mécanismes de reporting qui sert de tableaux de bords en s'appuyant sur ses parties prenantes. Pour mettre en place des diagnostics ou atteindre des objectifs qui sont fixés à priori, les entreprises du secteur de l'industrie cimentière peuvent faire part à leurs parties prenantes. Effectivement, cela peut les conduire à construire des partenariats avec des ONG, spécialistes en matière environnementales ou sociales.

#### **4-1-2 Recommandations en relation avec la gestion de ses relations avec les différentes parties prenantes**

À travers l'identification et les échanges nécessaire pour déterminer les besoins des parties prenantes, les canaux d'information qui s'établissent, à cet effet, ont toujours un coût pour l'entreprise. Ils fonctionnent dans les deux sens, ils permettent à l'entreprise :

- D'identifier des attentes ou des signaux faibles
- Valoriser au mieux les canaux existants à travers une bonne relation directe avec le marché, les donneurs d'ordres, les clients qui peuvent faire savoir où donner des indices sur une évolution potentielle de leur demande.

- Favoriser les contacts professionnels ou sociaux, à l'occasion desquelles les responsables des entreprises du secteur peuvent identifier des attentes.
- La participation dans des forums formels ou informels, des clubs d'entreprises des associations, des collectifs d'entreprise sur une zone d'activités sont autant de lieux où les questions de la RSE et du développement durable peuvent-être débattues.
- Des enquêtes questionnaire associés à ses produits.
- La constitution d'un panel représentatif, ou de groupes d'experts.
- L'organisation des rencontres avec l'ensemble des parties prenantes.

#### **4-1-3 Recommandations en matière de bon sens et des bonnes pratiques**

Dans ce domaine et en s'appuyant sur les meilleures pratiques en gestion, le chercheur suggère aux entreprises du secteur de l'industrie des ciments ce qui suit :

##### **4-1-3-1 Le système de management intégré**

Le système de management intégré définit l'intégration des systèmes QSE. Il rassemble le management de la qualité, de l'environnement et de la santé et sécurité au travail, en s'appuyant sur plusieurs normes en la matière en lui incluant des notions d'éthique de l'entreprise à mission et de développement durable.

Le système de management intégré créé un cadre général qui permet des gains significatifs en termes économiques comme la réduction des ressources allouées pour la mise en œuvre des sous-systèmes. la mise en œuvre d'un système de management intégré permet :

- D'optimiser la répartition des responsabilités.
- De créer une culture commune.
- D'améliorer la connaissance des exigences légales et réglementaires.
- De renforcer la cohérence de la communication et de mieux partager sur les attentes des clients et des parties prenantes.
- Cette intégration permet également de réduire voire même de supprimer certaines dérives qui ont pu être constatées.
- Afin d'éviter ces dérives et de réussir cette intégration l'implication de la direction de l'entreprise est fondamentale car elle conditionne l'adhésion de l'ensemble du personnel, sa mobilisation et son engagement.
- Enfin cette démarche d'intégration permet de mieux anticiper les contraintes de futur et les et par conséquent la d'améliorer la planification des investissements.

#### 4-1-3-2 Le benchmarking ou les études comparatives

Il y a plus de deux mille cinq cents ans, un général chinois Sun Tsu dans son « Art de la guerre » écrivait : « Connaissez l'ennemi et connaissez-vous vous-même ; *en cents batailles vous ne courrez jamais aucun danger*».

C'est dans la droite ligne des enseignements de Sun Tsu que le *benchmarking* a été créé par Rank Xerox, leader mondial des photocopieurs en 1975, après avoir remarqué que sa part de marché était passée de 82 à 41% entre 1976 et 1982, diminution causée par la forte concurrence asiatique (Canon, Minolta, Ricoh et Sharp, etc.). Rank Xerox décida alors de se comparer aux meilleures entreprises dans ses différentes fonctions, telles que Toyota pour le pliage des tôles et L.L.Bean pour la logistique.

« *Le Benchmarking est la méthode pour mesurer et améliorer la performance de notre organisation en nous comparant aux meilleurs.* » (Stapenhurst, 2009).

L'analyse comparative est considérée comme l'un des outils de base pour aider les entreprises à atteindre ces objectifs. La problématique devant les entreprises de l'industrie cimentière en Algérie réside dans la manière de s'appuyer sur l'analyse comparative devant un ensemble de propositions pour les aider à tirer profit des meilleures pratiques qui leur permettent d'améliorer ses niveaux de performances

le benchmarking consiste à approfondir la mesure des résultats obtenus par les entreprises du secteur elle-même, puis à étudier les résultats des autres entreprises et de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes à travers :

- Formuler des objectifs qui favorisent la réalisation de la croissance des entreprises du secteur.
- Excès d'apporter des changements positifs pour des entreprises du secteur.
- Identifier les processus qui permettent d'augmenter et d'améliorer la performance des entreprises du secteur.
- Satisfaction des besoins et des désirs de l'ensemble des parties prenantes.
- Accroître la compétitivité des entreprises du secteur.
- Bonne identification des avantages et des inconvénients des entreprises du secteur.

Il est conseillé d'élaborer une grille d'évaluation pour but d'aider les entreprises du secteur à se comparer avec les meilleurs sous contrôle de processus d'intégration de la RSE et du développement durable dans son quotidien.

## **Critères économiques**

Les critères économiques sont un ensemble d'indicateurs utilisés pour savoir l'état de la santé économique de l'entreprise. Ces critères sont la solvabilité et la croissance de l'activité. Les indicateurs économiques permettent à comparer les performances d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité, et ainsi découvrir les opportunités d'expansion et d'investissements.

- L'analyse des indicateurs d'activité permettent de maîtriser la valeur intrinsèque de l'activité des entreprises du secteur portant sur les aspects industriels et commerciaux ces indicateurs sont (La production de l'entreprise, la marge commerciale, la valeur ajoutée et le chiffre d'affaire).
- L'analyse des indicateurs de résultat donne aux entreprises du secteur une image sur la constitution des recettes et des dépenses pour une bonne appréciation de la performance économique à travers (Le compte de résultat et les soldes intermédiaires de gestion).
- L'analyse de la rentabilité des entreprises du secteur permet de connaître l'aptitude de ces dernières à dégager un résultat pour un montant donné de capitaux investis. A ce titre, deux indicateurs de mesure de la rentabilité des entreprises sont à disposition (Rentabilité économique et rentabilité financière).
- L'existence d'autres indicateurs financiers tels que les indicateurs de résultat monétaires (Cash flow et la capacité d'autofinancement) sont à recommander pour les entreprises du secteur dans le but dans bon résultat de benchmark.

## **Critères sociaux**

- Gestion des compétences et de l'emploi, il s'agit de l'analyse des moyens déployés par l'entreprise pour permettre aux salariés de développer des compétences utilisables ailleurs que dans leur poste actuel formation mobilité et gestion des thématiques constituent les sous critères et les plus fréquemment utilisés concernant l'emploi on apprécie la capacité de l'entreprise à prévoir ses besoins à créer et maintenir de l'emploi.
- Relations sociales, le climat social interne de l'entreprise et analysé, les relations avec les représentants du personnel et les accords conclus avec les partenaires sociaux sont observés.
- Les conditions de travail et de rétribution on traite de l'an discrimination et d'intégration des minorités.

- Part d'Initiative, de responsabilité reconnue aux salariés et satisfaction des salariés on évalue la part des initiatives laisser aux employés (boîte à idées représentation du personnel dans les instances décisionnelles). la satisfaction des employés et mesurer de façon globale à l'aide d'enquêtes de satisfaction.

### **Critères environnementaux**

- Consommation d'énergie, d'eau et de matières premières on mesure ici la réduction des coûts de ces différents postes. On doit voir à travers cet indicateur un objectif économique avant d'y voir l'aspect développement durable.
- Rejets et utilisation du sol et de la biodiversité, ce suivi doit être fait selon la méthode d'analyse du cycle de vie afin d'intégrer tous les cheminements du produit dans l'évaluation de ce critère.
- Respect des lois et des réglementations bien qu'issus de volonté personnelle, les engagements en en faveur du développement durable sont de plus en plus réglementé notamment sur l'aspect environnemental.
- Système de gestion les différentes normes ISO incite à la mise en place de systèmes de gestion comme par exemple le système de management intégré.
- Les efforts de recherche et développement on revient ici à la notion d'innovation avec l'éco-conception qui permet de minimiser les impacts environnementaux d'un produit tout au long de son cycle de vie dans un processus d'amélioration continue.

#### **4-1-3-3 Le processus d'amélioration continue**

Le processus d'amélioration continue consiste en un effort continu pour améliorer les produits, les services ou les processus. Ces efforts consistent à apporter des petites améliorations à espace réguliers de façon ordonnée ou, au contraire, à rassembler toutes les améliorations dans une implémentation globale. L'efficacité, la praticabilité et la flexibilité des processus ayant un impact sont régulièrement appréciés et corrigés.

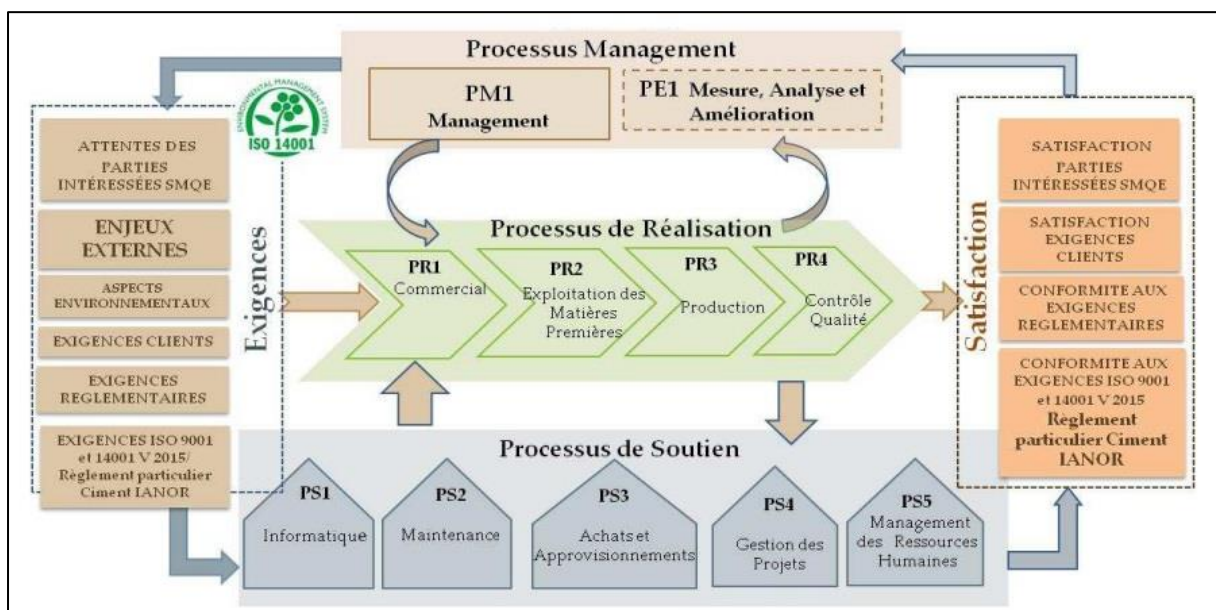
Les entreprises du secteur doivent améliorer en continu l'adéquation et l'efficacité de leur SMI en prenant en compte:

- Les résultats de l'analyse et de l'évaluation ainsi que ;
- Les éléments de sortie de la Revue de Direction et cela en vue de déterminer s'il existe des besoins ou des opportunités à considérer dans le cadre de l'amélioration continue.

Parmi les outils utilisés relativement au processus d'amélioration continue nous trouvons :

- Le Lean Six Sigma commençant par le Lean, il sert à écarter les tâches dont la valeur ajoutée est nulle, à simplifier les processus d'amélioration continue en augmentant la fluidité, la flexibilité, l'agilité, et cela, afin d'augmenter la valeur définie par les parties intéressées et ainsi participer à l'amélioration des performances de l'entreprise. Quant au Six Sigma, il vise à réduire la variabilité des processus afin de les fiabiliser, les rendre stables et prévisibles, s'assurer de la reproductibilité « parfaite » du processus pour tendre vers le zéro défaut et la satisfaction du client. Le Lean Six Sigma est l'alliance des deux concepts qui relient les notions de productivité (le Lean) et de qualité (le Six Sigma).
- L'approche dite de Kaizen signifie que kai égale à changement et zen égale bon qui revient au processus d'amélioration continue (Bon changement). Cette méthode est devenue célèbre à partir de 1986 grâce au livre d'IMAI Mazaaki, Kaizen : La clé de la compétitivité japonaise.
- Feedback : Le fondement basique du processus d'amélioration continue est l'autoévaluation des processus.
- Efficience : L'intérêt du processus d'amélioration continue est l'identification, la réduction et l'élimination des processus non-optimaux dont la valeur ajoutée est nulle.
- Evolution : Le processus d'amélioration continue met en évidence l'accent sur les petits pas continuels et en incrémentation plutôt que les pas de géant ponctuels.

**Figure 14:** Le processus d'amélioration continue



Source : Elaborer par le chercheur



#### **4-1-4 Recommandations pour l'état et les pouvoirs publics**

Au niveau macro, c'est-à-dire sur le rôle de l'État dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises, outre la promulgation des lois et des législations et la garantie de leur mise en œuvre l'état peut lancer un certain nombre d'initiatives, notamment :

- La création d'un organe appelé autorité nationale pour la responsabilité sociale et le développement durable pour servir de plate-forme d'échange d'expériences et de coordination des efforts
- La diffusion des meilleures pratiques dans le domaine de l'intégration des dimensions environnementales et sociales dans la gestion des entreprises.
- L'organisation des forums et des conférences internationales réunissant des acteurs locaux et internationaux dans les domaines de la responsabilité sociale et du développement durable avec l'assistance d'experts et des porteurs d'initiatives exemplaires et réussies dans les domaines et les représentants d'entreprises à mission dans l'exercice de leur rôle sociale et environnementale
- L'établissement des prix d'excellence aux entreprises qui ont atteint un niveau de supériorité dans le domaine des préoccupations et des services environnementaux.
- Le développement des indicateurs de responsabilité sociale des entreprises et de développement durable encourage fortement les entreprises à prêter attention aux domaines de ces derniers, où ces indicateurs servent de référence aux entreprises qui s'assurent de bénéficier d'expériences des leaders dans ce domaine, et qui présente des approches systématiques et rapporte des impacts positifs sur les activités de ces entreprises.
- Création d'un institut pour la responsabilité sociale et le développement durable. L'une des raisons la plus primordiale de sa mise en place est la réhabilitation et la formation des cadres institutionnels dans ce domaine. L'institut gère également les formations inter et intra entreprises concernant la mise à niveau du personnel par des formations qualifiantes.
- Inciter les entreprises à mettre en place des systèmes de management intégré au sens large, à travers l'apport d'un soutien financier dans le cadre de l'application des programmes de mise à niveau des entreprises algériennes.
- Ouvrir la porte aux entreprises algériennes et les encourager à s'engager dans le programme d'amélioration de l'efficacité environnementale, qui est supervisé par le



ministère de l'environnement, de l'aménagement du territoire en raison de son intérêt à intégrer la dimension environnementale dans la gestion de celle-ci.

- Création d'un organisme chargé de l'audit et de l'examen des performances environnementales. Son rôle consiste à durcir l'application des dispositions légales et réglementaires. Lorsqu'il s'avère que ces dispositions sont obsolètes, un système de veille est mis en place pour l'actualisation des dispositions légales et réglementaires et cela, afin de limiter l'impact négatif des activités de ces entreprises sur la société et l'environnement sont.
- Créer un organisme de mesure de la performance des entreprises responsables en matière de la RSE et du DD à travers l'homologation des rapports extra-financiers. Cet organisme doit être d'envergure internationale.
- Adhésion du pays à l'initiative des Nations Unies en matière de responsabilité sociale des entreprises "Global Compact" et le lancement d'un programme spécial pour les entreprises algériennes pour le mettre en œuvre.
- Inciter les entreprises du secteur des ciments en Algérie à s'impliquer dans le plan global de l'industrie cimentière où la plupart des entreprises cimentières du monde se sont regroupées sous la bannière d'une association internationale appelée World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Cette adhésion permet aux entreprises du secteur de faire face aux défis qu'elles rencontrent en matière de la RSE et du développement durable.

#### **4-2 Les perspectives futures de la recherche**

Parmi ce que le chercheur juge important en tant que sujets qui méritent une étude future qui relèvent du même sujet de l'étude actuel, il y a ce qui suit :

- Savoir si les constats du secteur de l'industrie cimentière en Algérie sont applicables à d'autres secteurs économiques, et ce serait en généralisant l'étude au reste des secteurs économiques.
- A la lumière de la parution du nouveau code des investissements et des transformations dont connaissent les entreprises du secteur de l'industrie cimentière en Algérie, l'ouverture du capital des usines publiques aux investisseurs étrangers, européens et arabes, nécessite une réflexion sur cette problématique. Le chercheur propose un d'étudier ce sujet dont la problématique est la suivante :

*« Quel est la place de la RSE et du développement durable et l'impact de l'application du nouveau code des investissements sur l'ouverture du capital du secteur de l'industrie cimentière en Algérie ? »*

- Les investissements dans le domaine de l'industrie cimentière en Algérie par des sociétés multinationales tels que le groupe Français LAFARGE ou d'autres entreprises du monde arabe. Si nous prenons à titre d'exemple le groupe Français LAFARGE l'un des pionniers dans le domaine de l'application des dimensions de développement durable, nous posons la problématique suivante : *« existe-t-il une asymétrie dans les styles de management et dans la divulgation de l'information extra financière relatives à la RSE et du développement durable par les sociétés multinationales implantées Algérie ? »*.
- L'étude a montrée que la responsabilité sociale la satisfaction des besoins et des désirs des parties prenantes, et que la responsabilité sociale c'est l'application des dimensions du développement durable au niveau de l'entreprise. Sur la base de cette conclusion, le chercheur a proposé d'étudier la question liée à la gestion de la relation avec les parties prenantes comme point d'entrée pour améliorer la performance stratégique de l'entreprise. La problématique de la recherche est la suivante : *« Quel est l'impact de la non satisfaction des besoins et des désirs de l'ensemble des parties prenantes et comment cela affecte t-il la stratégie de l'entreprise ? »*.
- A travers l'étude théorique, nous avons conclu qu'il y a ceux qui considèrent que la responsabilité sociale des entreprises n'est pas prise en considération que par les entreprises actives dans une économie libérale. Aussi, d'autres études considèrent que la religion chrétienne avec ses doctrines protestante et catholique, à un impact sur le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises. Le chercheur estime qu'il vaut la peine d'étudier ces deux concepts à la lumière de la culture arabo-musulmane. Cela se fait en examinant l'étendue de problématique de la contribution des valeurs de la religion islamique, des coutumes et des traditions arabes à inciter les entreprises des pays arabes à être socialement responsables.

## Conclusion générale

L'étude vise à montrer et à analyser comment la responsabilité sociétale des entreprises est un enjeu de transition vers développement durable, à travers la mise en œuvre de dimensions économiques, sociales et environnementales.

L'étude vise à analyser cette transition puis elle à démontrer et elle à étayer ses résultats avec des données de la réalité de l'entreprise Algérienne, en abordant le secteur de l'industrie des ciments.

A travers cette thèse, nous avons conclu que le respect de la responsabilité sociale des entreprises est une contribution au développement durable. L'étude a confirmé que les deux termes peuvent être remplacés l'un de l'autre, c'est-à-dire l'utilisation du terme responsabilité sociale des entreprises remplace le terme de développement durable car les deux termes visent le développement et la durabilité. Toutes ces indications peuvent être se résumer en une phrase, c'est la capacité de l'entreprise à assurer sa survie ou sa pérennité dans le monde où elle opère. Donc, les deux expressions conduisent à la même idée et suivent la même tendance de développement, que ce soit au niveau micro représenté à l'intérieur de l'entreprise ou sur le niveau macro, c'est-à-dire au niveau de l'État.

Sur cette base, seules les entreprises qui se caractérisent par des capacités compétitives élevées et une rentabilité élevée sont en mesure de contribuer positivement et sur le long terme au développement durable en créant de la valeur pour toutes les parties prenantes, allant de la maximisation des profits pour les propriétaires du capital et des actionnaires, à la création d'emplois, en s'efforçant de répondre aux besoins de la société dans son ensemble dans le domaine social, et se terminant par la protection de l'environnement naturel.

La contribution de l'état et des pouvoirs publics au développement durable passe aussi par une responsabilité multidimensionnelle qui touche le triptyque économique, social et environnemental. Cette responsabilité découle de la promulgation des lois et des réglementations qui influent sur le type d'activité exercée par l'entreprise et qui s'intéresse de nombreux acteurs qui ont un rapport direct avec cette dernière. L'entreprise doit fixer comme objectif les trois dimensions, économiquement par l'atteinte de la prospérité économique, socialement à travers la réalisation de la justice sociale et en matière de l'environnement par la réduction de ses externalités négatives et de protéger l'environnement naturel.

L'étude a montré que les entreprises du secteur des ciments en Algérie intègrent les dimensions du développement durable à travers seulement deux axes. Le premier axe lié à l'impact environnemental de l'activité pratiquée par ses entreprises en assurant la mise en

œuvre des lois liées à la protection de l'environnement en Algérie et en investissant dans les équipements ce qui permet de réduire les émissions de la poussière et du gaz à effet de serre des cimenteries d'une part, ainsi que de recourir à des initiatives et des efforts volontaires dans le domaine de la protection de l'environnement, et parmi ces initiatives figure le développement de systèmes de gestion environnementale conformes aux spécifications standard ISO 14001 version 2004 d'autre part. Quant au deuxième axe, il consiste à chercher à satisfaire les clients en tenant compte de leurs différents besoins et à s'assurer que leurs désirs sont satisfaits en fournissant les quantités nécessaires pour répondre aux exigences du marché national, en mettant l'accent sur la qualité et à l'emballage.

Il s'avère également que la mesure et la divulgation des dimensions de développement durable s'accroît surtout sur la dimension économique et il en ressort clairement que les préoccupations qui entrent dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises ne sont pas bien prises en charge par les entreprises du secteur.

L'étude a présenté aussi un certain nombre de recommandations qui pourraient être proposées au top management du groupe industriel des ciments d'Algérie GICA et l'ensemble de ses filiales notamment ceux relatives au bon sens et bonnes pratiques des entreprises leaders mondiale dans le domaine de la RSE et du développement durable ainsi, en matière de divulgation de l'information extra financière au niveau de ces rapports.

Le chercheur à juger important de conclure avec les perspectives futures de la recherche dans le domaine de la RSE et du développement durable en tant que sujets qui mérite d'être encourager et soutenu académiquement d'un côté et par les pouvoirs publics d'un autre côté et il a présenté une panoplie de sujets qui peuvent être appréhendé positivement par le monde académique et professionnel.

## Bibliographie

- ABDELMALK, L., & MUNDLER, P. (2010). *Économie de l'environnement et du développement durable*. Bruxelles: Fe Boeck.
- ALCHIAN, A. A., & DEMSETZ, H. (1972). la théorie de la firme et de l'organisation. *American Economic Review* .
- ALLOUCHE, J. (2006). *Corporate Social Responsibility*. Consulté le Mars 12, 2022, sur Research Gate: [https://www.researchgate.net/publication/257826259\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Concepts\\_Accountability\\_and\\_Reporting](https://www.researchgate.net/publication/257826259_Corporate_Social_Responsibility_Concepts_Accountability_and_Reporting)
- ALLOUCHE, J., & LAROCHE, P. (2005). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature. *Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ?* Nancy.
- AUDERBRAND, L., ROLLAND, D., & TREMBLAY, D.-G. (2004). Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable, quel enjeux? *Responsabilité et performance sociale* . Québec: Editions presses de l'Université de Québec.
- BARDELI, P., & BELLO, P. (2003). Le développement durable : enjeux et ambiguïtés. *développement durable de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Angers.
- BARSLE, M. (1997). *Histoire des pensées économiques, les fondateurs*. Paris: Sirey .
- BARTHE, N. (2007). Apport de l'audit social dans la mise en œuvre des changements liés à l'instauration d'une politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise. *Revue sciences de gestion* , pp. 75-94.
- BELEM, G. (2009). Quelle gouvernance pour la mise en oeuvre du développement durable, l'expérience de l'industrie minière du Mali. Québec, Canada.
- BESSE, G. (2005). A qui profite la RSE ? La responsabilité sociétale des entreprises peut-elle réguler les effets sociaux de la mondialisation. *L'économie retrouvée* , pp. 991-1000.
- BHATTACHARYA, C. B., SEN, S., & KORSCHUM, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review* , pp. 37-44.
- BINSWANGER, M. (2001). Technological Progress and Sustainable Development : Different Perspectives on the Rebound Effect. *Ecological Economics* , pp. 119-132.
- BOIRAL, O., CAYER, M., & BARON, C. M. (2009). Action logics of environmental leadership : A developmental perspective. *Journal of Business Ethics* , pp. 479-499.
- BOWEN, H. (1953). Social Responsibilities of the Businessman. *University of Iowa Press* .

BRADET, J. (2010). Le champ contesté de la responsabilité sociale des entreprises. *Revue internationale de psychosociologie* , pp. 31-41.

Brundtland. (1987). *Notre avenir à tous*. Genève : Commission mondiale sur l'environnement et le développement (ONU).

Caglio Villar, J., Breixo, G. M., Carballo Penela, A., & Labella Hidalgo, S. (2014, 06 27). *Projet Carbonfeet : Calcul, Vérification, Certification et Labellisation de l'Empreinte Carbone. Low Carbon Economy* .

CALLON, M., LASCOUMES, P., & BARTHE, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain*. Paris: Editions du seuil.

CAMERINI, C. (2003). *Les fondements épistémologiques du développement durable*. Paris: Harmattan.

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2016). *La responsabilité sociale des entreprises*. Paris: La Découverte.

CARROLL, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and society* , pp. 268-295.

CARTER, C. R., & JENNINGS, M. M. (2011, 05 10). LE RÔLE DES ACHATS DANS LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES : UNE ANALYSE EN ÉQUATION STRUCTURELLE. *Journal of business logistics* , pp. 145-186.

CHARREAUX, G., & DESBRIERES, P. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance Contrôle Stratégie* , pp. 57-88.

CHASSANDE, P. (2002). *développement durable : Comment ? Pourquoi*. Aix-en-provence: Edisud.

CHAUVEAU, A., & ROSE, J.-J. (2003). *L'entreprise responsable*. Paris: Editions d'organisation.

Cheyne. (2010, Septembre 1). Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) dans les entreprises bancaires. Paris.

CLARK, J.-M. (1916). The Changing Basis of Economic Responsibility. *Journal of Political Economy* , pp. 209-229.

COMELIAU, C. (1994). Développement du développement durable ou blocages conceptuels ? *Revue Tiers Monde* , pp. 61-76.

Commission européenne. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. Bruxelles: COMMISSION DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES.

- CRANE, A., & MATTEN, D. (2004). *Business Ethics: A European Perspective*. Oxford University Press .
- CROOK, C. (2005). The good company. *The Economist* , pp. 1-22.
- DANLEY, J. R. (1980). Corporate Moral Agency: Review and Implications. *Journal of Business Ethics* , 172-179.
- DE GEORGE, R. T. (1990). The Status of Business Ethics: Past and Future. *Journal of Business Ethics* , pp. 201-211.
- DELCHET, K. (2004). *Qu'est-ce que le développement durable ?* Paris: Editions Eyrolles.
- DEMAZE, M. T. (2012). Paradoxes conceptuels du développement durable et nouvelles initiatives de coopération Nord-Sud : le Mécanisme pour un Développement Propre. *European Journal of Geography* , pp. 1-24.
- DEVINNEY, T. M., AUGER, P., ECKHARDT, G., & BIRTCHNELL, T. (2006). The OTHER CSR: Consumer Social Responsibility. *Stanford Social Innovation Review* , pp. 299-306.
- DOANE, D. (2005). *The myth of CSR*. Consulté le 04 05, 2022, sur Research gate: : <https://www.researchgate.net/publication/235356500>
- EL AKREMI, A., GOND, J.-P., SWAEN, V., DE ROECK, K., & IGALENS, J. (2015, Janvier 29). How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *Journal of management* .
- FAUCHEUX, S., & O'CONNOR, M. (2000, Mars). Technosphère vs. écosphère. Choix technologiques et menaces environnementales : signaux faibles, controverses et décisions. *Futuribles* , pp. 29-59.
- FORBAT, J. (2014, Février). De la spécificité du concept de santé environnementale vis-à-vis du développement durable. *Développement durable et territoires* , pp. 01-25.
- FREDERICK, W. C. (1960). The Growing Concern over Business Responsibility. *California Management Review* , pp. 54-61.
- FREEMAN, R. (1984). *Strategic Management*. Virginie, Etats Unis d'Amérique: Cambridge University Press.
- GENDRON, C., & TURCOTTE, M. (2017). Economie Sociale, Environnement et Développement Durable. Au-delà du secteur spécialisé pour un projet de société. *Des émergences à la reconnaissance. Trajectoires d'innovation*. Montréal: Presses de l'Université du Québec.

- GODARD, O. (2003). Le développement durable de Rio de Janeiro (1992) à Johannesburg (2002). *Les cahiers de l'école polytechnique* , pp. 03-15.
- GODARD, O. (2004). Le développement durable, la recherche et les entreprises : les conditions d'une synergie. *Les cahiers de l'école polytechnique* .
- GOLLI, A., & YAHIAOUI, D. (2009). Responsabilité sociale des entreprises: Analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas Tunisien. *Management & Avenir* , pp. 139-152.
- GOND, J.-P., & IGALENS, J. (2020). *La responsabilité sociale des entreprises*. Paris: Editions PUF.
- GOUIRAN, M. (2011). *Responsabilité sociétale et ressources humaines*. Paris: AFNOR éditions.
- GRI 101 : PRINCIPES GÉNÉRAUX*. (s.d.). Consulté le Mars 18, 2022, sur <https://www.globalreporting.org/standards/media/1799/french-gri-101-foundation-2016>
- HANS, J. (1979). *Le principe de responsabilité*. Paris: Edition flammarion .
- HENDERSON, D. (2001). *Misguided virtue : false notions of corporate social responsibility*. Londre: Hobart Paper.
- HOEJMOSE, S. U., & KIRBY, A. A. (2012, Décembre). Achats socialement et écologiquement responsables : revue de la littérature et futur agenda de recherche d'une problématique managériale au 21ème siècle. *Journal de la gestion des achats et de l'approvisionnement* , pp. 232-242.
- IGALENS, J., & JORAS, M. (2002). *La responsabilité sociale de l'entreprise, Comprendre, rédiger le rapport annuel*. Paris: Editions d'organisation.
- IGALENS, J., & ROUSSEL, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Paris: Economica.
- JACOBS, M. (1999). *Le développement durable comme concept contesté*. Consulté le 04 08, 2022, sur Oxfors scholarship online: DOI :10.1093/0198294891.003.0002
- JACQUEMOT, P. (2017). *Le dictionnaire encyclopédique de développement durable*. Paris: Sciences humaines.
- JENSEN, M. C., & MECKLING, W. H. (1976, Octobre). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* , pp. 305-360.
- JOUNOT, A. (2012). *100 questions pour comprendre et agir, RSE et développement durable*. Paris: ISI Print.
- KEITH, D. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review* , pp. 70-76.



- LADD, J. (1984). Corporate Mythology and Individual Responsibility. *International Journal of Applied Philosophy* , pp. 1-21.
- LATOUCHE, S. (1994). Développement durable, un concept alibi. *Tiers Monde* , pp. 77-94.
- LATOUCHE, S. (1995). Les querelles de mots du développement . *Chronique du Sud* , pp. 20-27.
- LATOUCHE, S. (2003). L'imposture du développement durable ou les habits neufs du développement. *Mondes en développement* , pp. 23-30.
- LEE, S., & PARK, S.-Y. (2009). Financial Impacts of Socially Responsible Activities on Airline Companies. *Journal of hospitality and tourism research* , pp. 185-203.
- LELLOUCHE, F. (2021). *Plateforme RSE rapport d'activité*. Paris: France stratégie.
- LILLE, F., & VERSHAVE, F.-X. (2003). *On peut changer le monde À la recherche des biens publics mondiaux*. Paris: La Découverte.
- Mallin, C. (2009). *Corporate Social Responsibility A Case Study Approach*. UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
- MANCEBO, F. (2007). *Développement durable : une succession sous bénéfice d'inventaire*. Consulté le 04 2022, 09, sur HAL open science: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00171632/document>
- MARECHAL, J. (2003). *L'héritage négligé de François Perroux*. Paris: L'économie politique.
- Marks, N., Saamah, A., Andrew, S., & Sam, T. (2006). *The happy planet index*. Londres: Mary Murphy.
- MARSHALL, J. D., & TOFFEL, M. W. (2005). Framing The Concep of Sustainability: A Sustainability Hierarchy. *Environmental Science and Technology* , pp. 673-682.
- MATTEN, D., & MOON, J. (2004, Janvier). 'Implicit' and 'Explicit' CSR: A conceptual framework for understanding CSR in Europe. Consulté le 04 05, 2022, sur Research gate: : <https://www.researchgate.net/publication/246430578>
- MAUREL, O. (2009). *La responsabilité des entreprises en matière de droits de l'homme*. Paris.
- MCGUIRE, J. W. (1963). *Business and society*. New York: Edition McGraw-Hill.
- MERCIER, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (pp. 1-26). Laval Québec : FSA.
- MERCIER, S. (2004). *L'éthique dans les entreprises*. Paris: Editions la découverte.

MERCIER, S. (2002). Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* , pp. 34-49.

MITCHEL, R. K., BRADLEY, A. R., & WOOD, D. J. (1997, Octobre). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review* , pp. 853-886.

MOREAU-DEFARGES, P. (2011). *La gouvernance, Coll. Que sais-je ?* Paris: PUF éditions.

Mourral, I., & Millet, L. (1995). *Petite encyclopédie philosophique*. Paris: Editions Universitaires.

MULLENBACH, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *Revue des sciences de gestion* , pp. 109-120.

MZOUGH, N., & GROLLEAU, G. (2005, Mai 16). La norme ISO 14001 : un moyen de protection de l'environnement ou une arme concurrentielle ? *Centre d'Economie et Sociologie appliquées à l'Agriculture et aux Espaces Ruraux* . Borgogne, France.

OCDE. (2000). *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*. Paris: Les éditions de l'OCDE.

PASQUERO, J. (2005). *Research gate*. Consulté le 03 26, 2022, sur [https://www.researchgate.net/profile/Jean-Pasquero/publication/267721346\\_La\\_responsabilite\\_sociale\\_de\\_l'entreprise\\_comme\\_objet\\_d\\_es\\_sciences\\_de\\_gestion\\_Un\\_regard\\_historique/links/570ec4c008aee76b9dadfe5d/La-responsabilite-sociale-de-lentreprise-comme-objet](https://www.researchgate.net/profile/Jean-Pasquero/publication/267721346_La_responsabilite_sociale_de_l'entreprise_comme_objet_d_es_sciences_de_gestion_Un_regard_historique/links/570ec4c008aee76b9dadfe5d/La-responsabilite-sociale-de-lentreprise-comme-objet)

PASSET, R. (1979). *L'économie et le vivant*. Paris: Payot.

Pellissier-Tanon, A. (2000). L'induction, au coeur du dilemme des savoirs en sciences de gestion. *conférence internationale de management stratégique*, (p. 15). Montpellier.

PERETTI, J.-M. (2004). Audit social, apprentissage stratégique des pratiques de GHR et responsabilité sociale : vers une convergence euro-méditerranéenne. *Audit social, responsabilité sociale et développement durable : vers une convergence européenne ? Actes de la 22ème Université d'Été des Auditeurs Sociaux, Institut International de l'Audit Social*. Paris.

PERROUX, F. (1961). *L'Économie du XXe siècle*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble.

PERSAIS, E. (2006). *Comment rendre la RSE opérationnelle dans six grandes entreprises Françaises*. Bruxelles: Edition De Boeck.

PESQUEUX, Y. (2007). *HAL open science*. Consulté le 03 26, 2022, sur [https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/510871/filename/GouvdeLaconcrestA\\_laconc\\_974.pdf](https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/510871/filename/GouvdeLaconcrestA_laconc_974.pdf)

- Preseatt-Allen, R. (2013). *Le bien-être des nations Indice par pays de la qualité de vie et de*. Paris: Editions ESKA.
- RANKEN, N. L. (1987). Corporations as persons: Objections to Goodpaster's principle of moral projection. *Journal of Business Ethics* , pp. 633-637.
- REYNAUD, E., DEPOERS, F., GAUTHIER, C., GOND, J.-P., & SCHNEIDER-MAUNOURY, G. (2016). *Le développement durable au coeur de l'entreprise*. Paris: Edition Dunod.
- ROSE, J.-J. (2015). *Responsabilité social de l'entreprise pour un nouveau contrat social*. Bruxelles: De Boeck.
- SAI2022. (s.d.). *Développement durable, la certification SA 8000 Responsabilité Sociale*. Consulté le Mars 18, 2022, sur <https://sa-intl.org/programs/sa8000/>
- SAVALL, H. (1999). *Enrichir le travail humain: L'évaluation économique*. Paris: Editions Economica.
- SCHNEIDER, F. (2003, Octobre 11). L'effet rebond. *L'Ecologiste* .
- SENGE, P. (2008). *The Necessary Revolution. How Individuals and Organizations are Working Together to Create a Sustainable World?* New York.
- SMITH, A. (1776). *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Paris: Economica.
- STERNBERG, E. (2000). *Just Business: Business Ethics in Action*. Oxford: Oxford University Press.
- VAN DEN HOVE, S. (2004). *Approches participatives pour la gouvernance en matière de développement durable : une analyse en termes d'effets*. Consulté le 04 09, 2022, sur Research gate: <https://www.researchgate.net/publication/305389722>
- VELASQUEZ, M. g. (1985). Why corporations are not morally responsible for anything they do. *Contemporary issues in business ethics* , pp. 114-125.
- VIVIEN, F.-D. (2003). Jalons pour une histoire de la notion de développement durable. *Mondes en développement* , pp. 01-21.
- WACKERNAGEL, M., & REES, W. (2017). *Our ecological footprint*. Londres: Macat Library.
- WALTON, C. C. (1967). *Corporate Social Responsibilities*. Californie, Etats Unis d'Amérique: Belmont.
- WCED, La commission des nations unies sur l'Environnement et le Développement. (1987). *Le rapport Brundtland*. New York.

WINDSOR, D. (2001). The future of corporate social responsibility. *The International Journal of Organizational Analysis* , pp. 225-256.

WUNENBURGER, J.-J. (1993). *Questions d'éthique*. Paris: Presses Universitaires de France.

ZACCAI, E. (2013). *Le développement durable: dynamique et constitution d'un projet*. Bruxelles: Presse interuniversitaires europeennes.

# **LES ANNEXES**

**Annexe N°01: Le rôle incitateur de l'état à prendre en compte la RSE**

	Réponses				
	Existant et appliqué	Existant et appliqué partiellement	En cours d'élaboration	Existant et non appliqué	Non existant du tout
<b>Veiller à ce que les lois et la législation en vigueur, soit respecté dans la production des produits et en particulier celle liée au domaine environnemental et social et les revoir périodiquement.</b>					
<b>Le suivi des évolutions dans les domaines économiques sociales et environnementales, pouvant être émises par les pouvoirs publics, et pouvant avoir un impact sur l'entreprise.</b>					
<b>Associer une forte relation avec les pouvoirs publics, notamment au niveau local afin d'améliorer les procédures par lesquelles l'entreprise peut intégrer les enjeux de la RSE.</b>					
<b>Total des points</b>					

**Annexe N°02: L'utilisation des programmes qui aident les entreprises à intégrer les dimensions de la RSE**

	Réponses				
	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
<b>L'existence des programmes des aides destinés au secteur économique orientés vers la RSE.</b>					
<b>L'existence de fonds destinés aux entreprises orientés vers la RSE.</b>					
<b>Les entreprise recourent volontairement à ces programmes dans une volonté d'améliorer leurs performances environnementales et sociales au regard des enjeux de la RSE.</b>					
<b>L'efficacité des programmes de sensibilisation et d'amélioration du secteur économique sur les enjeux de la RSE.</b>					
Total des points					

**Annexe N°03:** Les initiatives volontaires qui aident les entreprises du secteur à intégrer les dimensions de la RSE

	Réponses				
	Tout à fait d'accord	D'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Pas d'accord	Pas du tout d'accord
<b>Adopter volontairement une politique claire dans le domaine de l'amélioration des conditions de travail, notamment de la santé et de la sécurité au travail, en dehors de celles imposées par les lois et la législation du travail.</b>					
<b>Adopter volontairement des initiatives permettant d'améliorer les conditions de dialogue social et de concertation avec l'entreprise en dehors de celles imposées par la législation du travail.</b>					
<b>Conclure, sur la base du volontariat, des accords avec une entreprise sociale pour définir une politique de gestion des ressources humaines différente de celles imposées par les conventions collectives prévues par la loi.</b>					
<b>Prendre des initiatives volontaires qui aboutissent à une démarche visant à nouer des relations de partenariat avec ces acteurs visant à améliorer et développer le tissu économique local.</b>					



<b>Contribuer bénévolement à des groupes de travail et à des consultations dont l'objectif est d'étudier comment intégrer les enjeux de la RSE de la part de l'entreprise.</b>					
<b>Prendre des initiatives volontaires loin des obligations imposées par les lois qui permettent de réduire la consommation de l'énergie.</b>					
<b>Prendre des initiatives volontaires loin des obligations imposées par les lois qui permettent de contrôler la consommation de matériaux.</b>					
<b>Prendre des initiatives volontaires loin des obligations imposées par les lois qui permettent de contrôler les émissions du processus de production.</b>					
<b>Prendre des initiatives volontaires loin des obligations imposées par les lois qui permettent la réduction des déchets et des ordures.</b>					
<b>Prendre des initiatives volontaires loin des obligations imposées par les lois qui permettent le recyclage des déchets.</b>					
<b>Total des points</b>					

**Annexe N°04: Le degré de satisfaction des clients**

	Réponses				
	Contrôlée	En cours d'exécution	En phase de lancement	Parmi les projets de l'entreprise	Il n'y a aucun intérêt pour elle
<b>Identifier et analyser les besoins des clients et s'assurer que leur intérêt est l'enjeu de la RSE.</b>					
<b>L'adoption par l'établissement d'un système de gestion de la qualité conforme aux normes ISO 9000.</b>					
<b>Recourir à la mesure de la satisfaction client à l'aide d'indicateurs de mesure adaptés.</b>					
<b>Rechercher les raisons qui ont conduit au changement d'attitude des clients envers l'entreprise.</b>					
<b>Rechercher les facteurs qui peuvent être causés par les pratiques environnementales et sociales de l'organisation.</b>					
<b>Assurer le suivi et le traitement objectif des réclamations clients, quelle que soit leur présentation.</b>					

<b>Accès constant aux aspirations des clients, y compris environnementales et</b>					
<b>sociales, afin de travailler à les rencontrer pour les attirer.</b>					
<b>Intégrer des indicateurs environnementaux et sociaux comme critères de mesure de la satisfaction client.</b>					
<b>Comparer les résultats obtenus par l'entreprise avec ceux obtenus par des entreprises concurrentes.</b>					
<b>La participation de l'entreprise à des comités de travail ainsi qu'à des comités de concertation regroupant les clients de cette dernière dont le but est d'identifier leurs aspirations futures afin de travailler en amont à leur satisfaction.</b>					
<b>Déterminer les risques potentiels pour l'organisation, notamment en ce qui concerne la réputation, suite à la perte de clients.</b>					
<b>Tenir compte du rôle des clients en tant que connaissance active dans la société civile et de leur capacité à influencer les autres parties prenantes.</b>					

**Annexe N°05: Le degré de satisfaction des travailleurs**

	Réponses				
	Contrôlée	En cours d'exécution	En phase de lancement	Parmi les projets de l'entreprise	Il n'y a aucun intérêt pour elle
<b>Mener des enquêtes périodiques pour connaître les niveaux de satisfaction des travailleurs.</b>					
<b>Identifier les aspirations des travailleurs par le biais d'enquêtes, notamment dans les domaines de l'environnement et leur rôle dans le travail et la santé et la sécurité au travail.</b>					
<b>L'adoption par l'entreprise d'un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail conforme aux spécifications standards OHSAS 18001.</b>					
<b>Le recours à la réalisation d'audits sociaux conformément à la norme de responsabilité sociale SA 8000.</b>					
<b>Divulgarion des résultats obtenus à tous les employés de l'entreprise.</b>					
<b>Conclusion des consultations avec les travailleurs sur les résultats en vue de prendre les mesures nécessaires permettant le respect des exigences de ces derniers.</b>					

<b>Prendre des mesures qui permettent d'élever les niveaux d'efficacité des travailleurs, notamment par la formation et l'apprentissage.</b>					
<b>Prendre des mesures pour encourager l'esprit d'entreprise et la créativité chez les travailleurs.</b>					
<b>Recours à des mécanismes qui permettent de motiver les travailleurs, notamment par le biais de récompenses, ce qui en fait un acteur actif dans la poursuite des objectifs de l'entreprise.</b>					
<b>Mesurer dans quelle mesure les outils et moyens de communication interne sont conformes aux exigences explicites ou implicites des travailleurs.</b>					
<b>Adopter volontairement une politique claire dans le domaine de l'amélioration des conditions de travail, notamment de la santé et de la sécurité au travail, en dehors de celles imposées par les lois et la législation du travail.</b>					
<b>S'appuyer sur des indicateurs permettant de mesurer le niveau de satisfaction des travailleurs, de les analyser, de les traiter et d'en extraire des résultats.</b>					

**Annexe N°05: Le degré de satisfaction des travailleurs**

<b>Adopter volontairement des initiatives permettant d'améliorer les conditions de dialogue et de concertation avec les partenaires sociaux, loin de celles prévues par la législation du travail.</b>					
<b>Conclure sur une base volontaire des accords avec les partenaires sociaux pour définir une politique de gestion des ressources humaines autres que celles prévues dans les accords collectifs prévus par la loi.</b>					
<b>Identifier les menaces qui peuvent affecter l'entreprise dans le domaine social et évaluer les effets négatifs qui peuvent en découler.</b>					
<b>Évaluer l'impact des ressources humaines sur la pérennité de l'organisation et les mesures appropriées prises par cette dernière.</b>					

**Annexe N°06 : Le degré de satisfaction des actionnaires**

	Réponses				
	Contrôlée	En cours d'exécution	En phase de lancement	Parmi les projets de l'entreprise	Il n'y a aucun intérêt pour elle
<b>Définir et analyser les exigences les plus importantes des actionnaires.</b>					
<b>Définir et analyser les principales exigences des actionnaires dans le domaine environnemental et social.</b>					
<b>Modifications de la vision, de la mission, des valeurs de l'entreprise et des principes de gestion approuvés, en tenant compte de ces exigences.</b>					
<b>Développer une structure et des méthodes administratives appropriées permettant de prendre en compte ces exigences.</b>					
<b>Il existe un consensus entre la vision du management et la vision des actionnaires sur la notion de performance globale et les méthodes et outils pour la mesurer.</b>					

<p><b>L'intégration des influences environnementales et sociales dans la mesure de la performance globale a l'approbation des actionnaires.</b></p>					
<p><b>Divulgarion des activités environnementales et sociales pratiquées par l'entreprise aux actionnaires.</b></p>					
<p><b>Identifier les désirs des actionnaires et identifier les effets positifs et négatifs qui peuvent en découler.</b></p>					
<p><b>Évaluer dans quelle mesure la performance de l'organisation dans les domaines environnemental et social, ainsi que la performance économique, affecte les désirs des actionnaires.</b></p>					
<p><b>Le rapport d'activité périodique contient des informations quantitatives sur les activités environnementales et sociales de l'entreprise.</b></p>					



**Annexe N°07: Le degré de satisfaction des fournisseurs**

	Réponses				
	Contrôlée	En cours d'exécution	En phase de lancement	Parmi les projets de l'entreprise	Il n'y a aucun intérêt pour elle
<b>Recherche constante et continue d'identifier les exigences des fournisseurs sur les stratégies qu'ils adoptent pour ce faire.</b>					
<b>Une évaluation permanente et continue des risques pouvant résulter de la part de l'entreprise d'achats qui ne respectent pas les exigences des parties ayant un intérêt particulier au regard des lois et législations environnementales et sociales.</b>					
<b>Établir des procédures de sélection et d'accréditation des fournisseurs et mesurer leur performance de manière à éviter leur dépendance absolue vis-à-vis de l'entreprise.</b>					
<b>Fixer les conditions et les exigences économiques, sociales et environnementales lorsque l'entreprise mène des discussions ou passe des commandes aux fournisseurs</b>					

**Émettre des consignes claires et strictes interdisant aux travailleurs de l'entreprise, quelle que soit leur fonction au sein de cette dernière, d'avoir pour objectif un traitement équitable entre fournisseurs dans le souci de prendre en compte leurs exigences et de satisfaire leurs désirs.**

**Prendre des initiatives avec les fournisseurs pour concevoir et développer ensemble des produits prenant en compte la dimension environnementale et sociale, visant à réduire les émissions de l'activité de production de l'entreprise, maîtriser la consommation de matières et améliorer les conditions de travail.**

**Prendre des mesures vis-à-vis des fournisseurs de l'entreprise en cas de dégradation du niveau d'activité de cette dernière pouvant affecter négativement leur activité.**

--	--	--	--	--	--

**Annexe N°08: L'indice de l'intérêt pour l'environnement écologique**

	Réponses				
	Contrôlée	En cours d'exécution	En phase de lancement	Parmi les projets de l'entreprise	Il n'y a aucun intérêt pour elle
<b>Conduite suivi par l'entreprise pour étudier le sujet de l'impact environnemental direct et indirect de l'activité pratiquée par elle.</b>					
<b>L'adoption par l'entreprise du système de management environnemental conforme aux spécifications de la norme ISO 14000.</b>					
<b>Prise en compte de l'impact environnemental des produits de l'entreprise depuis le projet dans sa conception.</b>					
<b>Orienter les ressources humaines et financières nécessaires pour assurer une gestion environnementale saine.</b>					

<b>Développer des programmes de formation et d'incitation au profit des travailleurs liés à la gestion de l'environnement uniquement.</b>					
<b>Fixer des objectifs quantitatifs précis pour réduire l'impact environnemental de l'activité de l'entreprise.</b>					
<b>Prendre des mesures pour s'assurer que les activités de production de l'entreprise sont conformes aux lois et législations en vigueur, notamment dans le domaine de l'environnement.</b>					
<b>Prendre des mesures pour s'assurer que les activités de production de l'entreprise confiées à des tiers sont conformes aux lois et législations en vigueur, notamment celles dans le domaine de l'environnement.</b>					
<b>Prendre les dispositions, mesures et précautions nécessaires permettant de mesurer en permanence les consommations de matières, d'énergie, de ressources naturelles, et toutes les émissions résultant de l'activité pratiquée par l'entreprise.</b>					

**Annexe N°08: L'indice de l'intérêt pour l'environnement écologique**

<p><b>Fixer des programmes et des objectifs quantitatifs à moyen et long terme pour réduire la consommation de matériaux, d'énergie et de ressources naturelles, ainsi que diverses émissions qui ont un impact négatif sur l'environnement naturel.</b></p>					
<p><b>Mesurer et analyser les écarts par rapport à la comparaison du réel et du prévisionnel et prendre les mesures nécessaires dans tous les domaines économiques, sociaux et environnementaux.</b></p>					
<p><b>Identification des produits nécessitant une révision des modes de production ou de conception des services pour prendre en compte les enjeux de la RSE et du développement durable.</b></p>					

**Annexe N°09:** Le degré de satisfaction de la société civile en général

	Réponses				
	Contrôlée	En cours d'exécution	En phase de lancement	Parmi les projets de l'entreprise	Il n'y a aucun intérêt pour elle
<b>Identification permanente et continue des acteurs de la société civile et du tissu économique local pouvant avoir un impact négatif ou positif sur les activités et les performances de l'entreprise.</b>					
<b>Évaluation périodique des exigences de ces acteurs afin de comprendre leur motivation, notamment dans les domaines environnemental et social.</b>					
<b>Évaluation permanente du diagnostic, des menaces et analyse des risques pouvant résulter des réactions de ces acteurs.</b>					
<b>L'attention et l'importance donnée aux réactions de l'opinion publique et des médias liés au développement durable et à la RSE.</b>					

**Prise en compte de ces acteurs dans la définition de la politique générale et des objectifs de l'entreprise.**

**Formulation d'une stratégie de communication avec ces parties dans laquelle l'entreprise se concentre sur la prise en compte des exigences économiques, environnementales et sociales.**

**Notification effective des actions et mesures prises par l'entreprise en rapport avec la politique sociétale au profit de ces parties.**

**Prendre des initiatives volontaires qui se traduisent par des opérations visant à établir des relations de partenariat avec ces acteurs visant à améliorer et développer le tissu économique local.**

**Chercher à améliorer et développer le tissu économique local sans nuire à la survie et à la pérennité de l'entreprise .**

--	--	--	--	--	--

**Annexe N°09: Le degré de satisfaction de la société civile en général**

<b>Mener des actions caritatives dans les domaines humanitaire, social, éducatif, environnemental, culturel et sportif.</b>					
<b>Contribuer bénévolement à un groupe de travail et de concertation dont l'objectif est d'étudier comment intégrer les enjeux de la RSE et du développement durable de la part de l'entreprise .</b>					
<b>Assurer le suivi des développements dans les domaines économique, social et environnemental pouvant provenir des milieux politiques et pouvant avoir un impact sur l'entreprise .</b>					
<b>Identifier la composition de la communauté politique susceptible d'être intéressée par les activités de l'entreprise et ses produits, ainsi que les thèses qu'elle défend.</b>					
<b>L'articulation des canaux de communication avec ces milieux afin de les utiliser pour intégrer les enjeux de la RSE et du développement durable dans un souci de compatibilité entre les trois niveaux de responsabilité sociale de l'entreprise .</b>					



**Annexe N°10 : La prise en compte et intégration des dimensions de la RSE dans le processus de planification stratégique du groupe**

	Réponses				
	Contrôlée	En cours d'exécution	En phase de lancement	Parmi les projets de l'entreprise	Il n'y a aucun intérêt pour elle
<b>Identifier les activités les plus significatives qui ont un impact sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs et à orienter les ressources.</b>					
<b>S'appuyer sur un système d'information performant donnant une image fidèle de l'organisation et de son système de management pour être accessible à l'ensemble de ses ressources humaines.</b>					
<b>Posséder des données précises sur les éléments de base de la performance, notamment ceux liés à la satisfaction des désirs des parties intéressées d'une part, et effectuer une comparaison avec des entreprises concurrentes d'autre part.</b>					

<p><b>S'assurer de la conformité de l'entreprise, de ses structures, de ses principes de gestion et des modalités d'orientation de ses ressources avec les objectifs de ses objectifs résultant de la prise en compte des enjeux de RSE et du développement durable.</b></p>					
<p><b>S'appuyer sur un système de gestion basé sur une dimension globale de management et basé sur l'identification des facteurs et des processus qui aident à atteindre les objectifs et la connaissance des résultats de l'entreprise et de leur impact sur les éléments qui ont contribué à les atteindre.</b></p>					
<p><b>S'appuyer en permanence sur le principe d'amélioration continue de la production, du déroulement des activités et des opérations, et animer l'organisation en revenant sur les résultats atteints et en les analysant en les comparant aux résultats attendus, et en calculant et analysant les écarts qui en résultent.</b></p>					

**Annexe N° 11:** La compatibilité des styles de management avec des dimensions de la RSE

	Réponses				
	Contrôlée	En cours d'exécution	En phase de lancement	Parmi les projets de l'entreprise	Il n'y a aucun intérêt pour elle
<b>Identification des parties prenantes impliquées dans l'organisation, ses activités et ses produits.</b>					
<b>Connaître, étudier et analyser les aspirations des parties prenantes afin de les prendre en compte dans la fixation des objectifs de l'entreprise à court, moyen et long terme, en tenant compte des ressources de cette dernière et en estimant les effets positifs et négatifs .</b>					
<b>Prise en compte de ces acteurs pour réaliser les trois paris du de la RSE afin de définir la vision stratégique de l'entreprise à responsabilité sociale</b>					
<b>Prise en compte des parties intéressées dans l'établissement de nouvelles règles et réglementations pour une bonne gestion l'entreprise</b>					

**Expliquer et communiquer la vision stratégique et les nouvelles valeurs, ainsi que les objectifs généraux et les plans résultant de la considération des parties prenantes à l'ensemble des travailleurs de l'entreprise.**

**S'assurer que les ressources humaines de l'organisation adoptent cette vision, cette mission et ces valeurs, et partagent la gestion de l'organisation en présence de nouvelles orientations.**

**S'assurer que les ressources humaines sont en mesure d'articuler leurs rôles au sein de l'entreprise et d'assurer l'atteinte des objectifs généraux de cette dernière qui tiennent compte les enjeux de la RSE.**

**S'assurer que les ressources humaines de l'organisation sont suffisamment conscientes des modifications survenues dans l'organisation en raison de la responsabilité sociétale et qui ont un impact sur l'activité normale de l'organisation.**

--	--	--	--	--	--

**Annexe N° 11:** La compatibilité des styles de management avec des dimensions de la RSE

<p><b>S'appuyer sur des outils de gestion cohérents avec les nouvelles pratiques imposées par la responsabilité sociale des entreprises en s'appuyant sur un système de vigilance permettant d'anticiper les évolutions internes et externes susceptibles d'affecter positivement ou négativement l'organisation et sa performance.</b></p>					
<p><b>S'appuyer sur une politique basée sur la créativité qui vise à développer de nouvelles technologies ou produits permettant de réaliser des économies dans l'utilisation des ressources telles que la consommation de matériaux et d'énergie et de réduire les effets négatifs résultant des émissions causées par l'activité de production de l'entreprise.</b></p>					
<p><b>Une évaluation permanente et continue de la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs, de la bonne conduite de ses opérations, et en général de ses systèmes de gestion et de ses plans opérationnels.</b></p>					

**Annexe N°12 : Les indicateurs de détermination des dimensions du DD**

	Réponses			
	Toujours	Oui, mais en fin de période	Oui, mais à la demande	Jamais
<b>Mesure de la dimension sociale</b>				
Mesurer le taux d'absentéisme des travailleurs.				
Mesurer la capacité de l'entreprise à attirer une main-d'œuvre qualifiée.				
La mesure par l'entreprise de son image et de sa réputation à l'étranger dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail.				
La mesure par l'entreprise de la qualité du dialogue et de la concertation qui la lie avec ses partenaires sociaux.				
La mesure par l'entreprise de son degré de respect des lois et de la législation du travail.				

<b>Mesurer le nombre de travailleurs ayant des besoins particuliers par rapport au nombre total de travailleurs.</b>				
<b>Mesurer le nombre de cadres féminins par rapport au nombre total de cadres.</b>				
<b>La mesure par l'entreprise du nombre de licenciements abusifs.</b>				
<b>La mesure par l'entreprise du nombre d'emplois créés.</b>				
<b>La mesure par l'entreprise de la masse ou des salaires affectés à la formation, classés selon les catégories professionnelles de travailleurs.</b>				
<b>Mesure par l'entreprise de l'évolution du nombre d'accidents du travail.</b>				
<b>La mesure par l'entreprise de l'évolution du nombre d'accidents du travail, répartis selon leur nature.</b>				

**Annexe N°12 : Les indicateurs de détermination des dimensions du DD**

<p><b>La mesure par l'entreprise de l'évolution des salaires et des avantages sociaux accordés aux travailleurs, classés selon les catégories socioprofessionnelles de travailleurs.</b></p>				
<p><b>La mesure par l'entreprise de l'évolution du nombre de conflits à caractère social.</b></p>				
<p><b>La mesure par l'entreprise du nombre d'accords collectifs conclus avec les partenaires sociaux.</b></p>				
<p><b>Allouer un budget qui est destiné pour des activités caritatives sociales et humanitaires.</b></p>				
<p><b>Allouer un budget destiné à encourager les investissements étrangers.</b></p>				
<p><b>Mesurer le nombre d'opérations réalisées par l'entreprise dans le domaine de l'intégration de la population de ses territoires.</b></p>				
<p><b>Mesurer le nombre de jours de l'opération de bénévole réalisée par l'entreprise .</b></p>				



<b>Mesurer les processus mis en œuvre par les entreprises qui visent à éliminer toute forme de concurrence déloyale.</b>				
<b>Total des points gagnés</b>				
<b>Mesure de la dimension environnementale</b>				
<b>La mesure par l'entreprise de son image et de sa notoriété à l'étranger dans sa pratique environnementale.</b>				
<b>Mesure par l'entreprise du nombre de jours de formation alloués à ses travailleurs et visant le respect de l'environnement.</b>				
<b>La mesure par l'entreprise de ses émissions qui affectent négativement l'environnement.</b>				
<b>La mesure par l'entreprise de sa consommation de matériaux et de fournitures utilisés dans le processus de production.</b>				
<b>La mesure par l'entreprise du volume de déchets résultant du processus de production.</b>				

**Annexe N°12 : Les indicateurs de détermination des dimensions du DD**

<b>La mesure par l'entreprise de la part des déchets qu'elle a recyclés.</b>				
<b>La mesure par l'entreprise de sa consommation d'énergie, classée selon le type d'énergie utilisée.</b>				
<b>Total des Points</b>				
<b>Mesure de la dimension économique</b>				
<b>La mesure par l'entreprise du seuil de rentabilité.</b>				
<b>La mesure par l'entreprise de l'évolution du chiffre d'affaires d'une année à une autre.</b>				
<b>Mesure par l'entreprise du rythme d'évolution du chiffre d'affaires d'une année à une autre.</b>				
<b>La mesure par l'entreprise de la productivité de ses travailleurs.</b>				
<b>La mesure par l'entreprise de sa rentabilité selon la segmentation de son activité.</b>				

<b>Comparaison des prix de revient de l'entreprise avec la concurrence.</b>				
<b>Mesure du taux de baisse des coûts de production par l'entreprise.</b>				
<b>Mesurer le taux de croissance des bénéfices de l'entreprise.</b>				
<b>Mesurer l'évolution des marges commerciales de l'entreprise.</b>				
<b>Mesurer le taux de rendement de l'actif de l'entreprise.</b>				
<b>Mesurer le taux de rendement des fonds privés de l'entreprise.</b>				
<b>Mesurer le taux de rendement du capital investi de l'entreprise.</b>				
<b>Mesure la taille de l'investissement par rapport au chiffre d'affaires de l'entreprise.</b>				

**Annexe N°12 : Les indicateurs de détermination des dimensions du DD**

<b>Mesurer les dépenses de recherche et développement au prorata du chiffre d'affaires.</b>				
<b>Mesure des ratios de liquidité (fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, trésorerie).</b>				
<b>Mesurer le nombre d'affaires réalisées par chaque client et son évolution.</b>				
<b>Mesurer le chiffre d'affaires en fonction de la segmentation de la clientèle et de son évolution.</b>				
<b>Mesurer le chiffre d'affaires des clients.</b>				
<b>Mesurer le ratio de créances douteuses.</b>				
<b>Mesurer le nombre de ventes réalisées par l'entreprise en violation des conditions de vente convenues.</b>				
<b>Mesurer et développer le niveau de satisfaction client.</b>				

<b>Mesurer le nombre et l'évolution des réclamations clients.</b>				
<b>Mesurer le nombre de ventes avec des défauts de produit.</b>				
<b>Mesurer le nombre et l'évolution des litiges avec les fournisseurs.</b>				
<b>Mesurer le nombre de fournisseurs qui respectent les termes du contrat.</b>				
<b>Mesurer le nombre d'achats non conformes aux termes du contrat.</b>				
<b>Total des points</b>				

**Annexe N° 13:** Les outils de mesure de la durabilité

	Réponses				
	Contrôlée	En cours d'exécution	En phase de lancement	Parmi les projets de l'entreprise	Il n'y a aucun intérêt pour elle
<b>Préparer des tableaux de bord et des rapports d'activité périodiques qui évaluent l'entreprise à travers sa performance économique et sa capacité à atteindre ses objectifs.</b>					
<b>Comparer les résultats réels avec ses attentes, qui ont été préparées par son budget prévisionnel.</b>					
<b>Élaboration des tableaux de bord tel que requis par les normes ISO 2000 :9001.</b>					
<b>Préparer le tableau de bord selon les exigences des normes ISO 2004 :14001.</b>					
<b>Préparer des tableaux de bord pour divulguer les résultats obtenus dans le domaine de la protection du travail et fournir des conditions de santé, de sécurité et de sécurité au travail.</b>					

**Préparer des rapports annuels sur les réalisations de l'entreprise dans le domaine du développement durable et conformément aux exigences de la Global Disclosure Initiative.**

**L'existence de mesures légales obligeant les l'entreprise à utiliser certains outils pour mesurer leur performance en matière de développement durable.**

--	--	--	--	--	--

**Annexe N°14 : La divulgation d'information RSE et du développement durable**

	Réponses			
	Toujours	Oui, mais en fin de période	Oui, mais à la demande	Jamais
<b>Divulgation des résultats financiers.</b>				
<b>Divulgation des résultats de ses activités environnementales.</b>				
<b>Divulgation des résultats de son activité sociale.</b>				
<b>La divulgation est basée sur les exigences légales qui obligent l'institution à le faire.</b>				
<b>Être attentif aux réactions de l'opinion publique et des médias liés au développement durable.</b>				
<b>Formuler une stratégie de communication avec ces parties dans laquelle l'institution se concentre sur la prise en compte des exigences économiques, environnementales et sociales.</b>				



<b>Notification effective des actions et mesures prises par l'établissement en lien avec sa politique sociale au profit de ces parties prenantes.</b>				
<b>Relier les canaux de communication avec les acteurs de la société civile afin de les utiliser pour intégrer les enjeux du développement durable dans un souci de compatibilité entre les trois niveaux de responsabilité sociale de l'institution.</b>				
<b>L'utilisation par l'institution d'un outil spécifique dans la réalisation du processus de divulgation.</b>				
<b>Comparer la performance réelle de l'organisation avec des normes de performance prédéterminées.</b>				

**Annexe N°15: Réponses sur le rôle incitateur de l'état à prendre en compte la RSE**

	<b>L'industrie Cimentière, (Complexes industriels publics).</b>																								
	<b>Est. ERCE</b>					<b>Centre ERCC</b>					<b>Ouest ERCO</b>					<b>Chlef ECDE</b>					<b>Moy/ Pondérée</b>				
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
<b>Veiller à ce que les lois et la législation en vigueur, soit respecté dans la production des produits et en particulier celle liée au domaine environnemental et social et les revoir périodiquement.</b>	5					5					5					5					5	-	-	-	-
<b>Le suivi des évolutions dans les domaines économiques sociales et environnementales, pouvant être émises par les pouvoirs publics, et pouvant avoir un impact sur l'entreprise.</b>	5					5					5					5					5	-	-	-	-
<b>Associer une forte relation avec les pouvoirs publics, notamment au niveau local afin d'améliorer les procédures par lesquelles l'entreprise peut intégrer les enjeux de la RSE.</b>	5					5					5					5					5	-	-	-	-
<b>Total des points</b>	15					15					15					15					15	-	-	-	-

**Annexe N°16:** Réponses sur l'utilisation des programmes qui aident les entreprises à intégrer les dimensions de la RSE

	L'industrie Cimentière, (Complexes industriels publics).																								
	Est. ERCE					Centre ERCC					Ouest ERCO					Chlef ECDE					Moy/ Pondérée				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
<b>L'existence des programmes des aides destinés au secteur économique orientés vers la RSE.</b>	5					5					5					5					5				
<b>L'existence de fonds destinés aux entreprises orientés vers la RSE.</b>	5					5					5					5					5				
<b>Les entreprise recourent volontairement à ces programmes dans une volonté d'améliorer leurs performances environnementales et sociales au regard des enjeux de la RSE.</b>	5					5					5					5					5				
<b>L'efficacité des programmes de sensibilisation et d'amélioration du secteur économique sur les enjeux de la RSE.</b>	5					5					5					5					5				
<b>Total des points</b>	20					20					20					20					20				

**Annexe N°17: Réponses sur les initiatives volontaires qui aident les entreprises du secteur à intégrer les dimensions de la RSE**

	L'industrie Cimentière, (Complexes industriels publics).																													
	Est. ERCE					Chlef ECDE					Ouest ERCO					Centre ERCC					Moy/ Pondérée									
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E					
<b>Adopter volontairement une politique claire dans le domaine de l'amélioration des conditions de travail, notamment de la santé et de la sécurité au travail, en dehors de celles imposées par les lois et la législation du travail.</b>	5					5					5					5					5									
<b>Adopter volontairement des initiatives permettant d'améliorer les conditions de dialogue social et de concertation avec l'entreprise en dehors de celles imposées par la législation du travail.</b>	5					5					5					5					5									
<b>Conclure, sur la base du volontariat, des accords avec une entreprise sociale pour définir une politique de gestion des ressources humaines différente de celles imposées par les conventions collectives prévues par la loi.</b>	5					5					5					5					5									
<b>Prendre des initiatives volontaires qui aboutissent à une démarche visant à nouer des relations de partenariat avec ces acteurs visant à améliorer et développer le tissu économique local.</b>					1					1					1					1					1	-				



**Annexe N°18: Réponses sur le degré de satisfaction des clients**

	L'industrie Cimentière, (Complexes industriels publics).																								
	Est. ERCE					Centre ERCC					Ouest ERCO					Chlef ECDE					Moy/ Pondérée				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
<b>Identifier et analyser les besoins des clients et s'assurer que leur intérêt est l'enjeu de la RSE.</b>					1					1					1					1	-	-	-	-	1
<b>L'adoption par l'établissement d'un système de gestion de la qualité conforme aux normes ISO 9000.</b>	5					5					4					5					3	2	-	-	-
<b>Recourir à la mesure de la satisfaction client à l'aide d'indicateurs de mesure adaptés.</b>	-	4							2				3					3			-	2	1	1	-
<b>Rechercher les raisons qui ont conduit au changement d'attitude des clients envers l'entreprise.</b>		4							2				3						2		-	2	1	1	-
<b>Rechercher les facteurs qui peuvent être causés par les pratiques environnementales et sociales de l'organisation.</b>		4			1					1				2						1	-	2	-	1	1
<b>Assurer le suivi et le traitement objectif des réclamations clients, quelle que soit leur présentation.</b>		4						3					4					3			-	3	1	-	-

<b>Accès constant aux aspirations des clients, y compris environnementales et sociales, afin de travailler à les rencontrer pour les attirer.</b>	5		2					1					1				1	-	-	-	1	1
<b>Prendre les mesures nécessaires auprès des ressources humaines de l'entreprise afin d'en faire une partie active et contributive en vue d'atteindre les plus hauts niveaux de satisfaction de la clientèle.</b>	5		3			2							2				1	-	1	1	1	0
<b>Intégrer des indicateurs environnementaux et sociaux comme critères de mesure de la satisfaction client.</b>	5	-	2					1					1				1	-	-	-	1	1
<b>Comparer les résultats obtenus par l'entreprise avec ceux obtenus par des entreprises concurrentes.</b>	5	-	2					1					2				1	-	-	-	1	0
<b>La participation de l'entreprise à des comités de travail ainsi qu'à des comités de concertation regroupant les clients de cette dernière dont le but est d'identifier leurs aspirations futures afin de travailler en amont à leur satisfaction.</b>			2	-				1	-	4				4				-	1	-	1	0
<b>Déterminer les risques potentiels pour l'organisation, notamment en ce qui concerne la réputation, suite à la perte de clients.</b>				1				1					1				1	-	-	-	-	1
<b>Tenir compte du rôle des clients en tant que connaissance active dans la société civile et de leur capacité à influencer les autres parties prenantes.</b>				1				1					1				1	-	-	-	-	1

**Annexe N°19: Réponses sur le degré de satisfaction des travailleurs**

	L'industrie Cimentière, (Complexes industriels publics).																									
	Est. ERCE					Centre ERCC					Ouest ERCO					Chlef ECDE					Moy/Pondéré e					
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	
<b>Mener des enquêtes périodiques pour connaître les niveaux de satisfaction des travailleurs.</b>		4						3	-				3	-						2	-	2	2	0	-	
<b>Identifier les aspirations des travailleurs par le biais d'enquêtes, notamment dans les domaines de l'environnement et leur rôle dans le travail et la santé et la sécurité au travail.</b>			3		-	4	-			-	4				-					2	-	-	2	1	0	-
<b>L'adoption par l'entreprise d'un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail conforme aux spécifications standards OHSAS 18001.</b>					1					1					1					-	1	-	-	-	-	1
<b>Le recours à la réalisation d'audits sociaux conformément à la norme de responsabilité sociale SA 8000.</b>				2	-					1					1					-	1	-	-	-	1	1
<b>Divulgarion des résultats obtenus à tous les employés de l'entreprise.</b>				2	-				2	-					1					1	-	-	-	1	0	
<b>Conclusion des consultations avec les travailleurs sur les résultats en vue de prendre les mesures nécessaires permettant le respect des exigences de ces derniers.</b>			3		-				2	-				2	-					1	-	-	1	1	0	



<b>Communiquer les mesures prises aux travailleurs.</b>			3	-				2	-			2	-				1	-	-	1	1	0	
<b>Prendre des mesures qui permettent d'élever les niveaux d'efficacité des travailleurs, notamment par la formation et l'apprentissage.</b>	5				5				5					5			5	-	-	-	-	-	
<b>Prendre des mesures pour encourager l'esprit d'entreprise et la créativité chez les travailleurs.</b>			3				3	-		4	-						1	-	1	2	-	0	
<b>Recours à des mécanismes qui permettent de motiver les travailleurs, notamment par le biais de récompenses, ce qui en fait un acteur actif dans la poursuite des objectifs de l'entreprise.</b>		4				4			-	4				5			0	4	-	-	-	-	
<b>Mesurer dans quelle mesure les outils et moyens de communication interne sont conformes aux exigences explicites ou implicites des travailleurs.</b>		4					3				3				4			-	2	2	-	-	
<b>Adopter volontairement une politique claire dans le domaine de l'amélioration des conditions de travail, notamment de la santé et de la sécurité au travail, en dehors de celles imposées par les lois et la législation du travail.</b>		4	2	-		4			-	4					3		-	-	4	0	-	-	
<b>S'appuyer sur des indicateurs permettant de mesurer le niveau de satisfaction des travailleurs, de les analyser, de les traiter et d'en extraire des résultats.</b>																	2	-	-	-	-	2	-



**Annexe N°20 : Réponses sur le degré de satisfaction des actionnaires**

	L'industrie Cimentière, (Complexes industriels publics).																								
	Est. ERCE					Centre ERCC					Ouest ERCO					Chlef ECDE					Moy/Pondéré e				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
<b>Définir et analyser les exigences les plus importantes des actionnaires.</b>	5					5					5					5					5				
<b>Définir et analyser les principales exigences des actionnaires dans le domaine environnemental et social.</b>					1					1					1					1					1
<b>Modifications de la vision, de la mission, des valeurs de l'entreprise et des principes de gestion approuvés, en tenant compte de ces exigences.</b>					1					1					1					1					1
<b>Développer une structure et des méthodes administratives appropriées permettant de prendre en compte ces exigences.</b>					1					1					1					1					1
<b>Il existe un consensus entre la vision du management et la vision des actionnaires sur la notion de performance globale et les méthodes et outils pour la mesurer.</b>					1					1					1					1					1



**Annexe N°21: Réponses sur le degré de satisfaction des fournisseurs**

	L'industrie Cimentière, (Complexes industriels publics).																								
	Est. ERCE					Centre ERCC					Ouest ERCO					Chlef ECDE					Moy/ Pondérée				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
<b>Recherche constante et continue d'identifier les exigences des fournisseurs sur les stratégies qu'ils adoptent pour ce faire.</b>	5				-					1			3		-	5				-	3	-	1		0
<b>Une évaluation permanente et continue des risques pouvant résulter de la part de l'entreprise d'achats qui ne respectent pas les exigences des parties ayant un intérêt particulier au regard des lois et législations environnementales et sociales.</b>				2	-					1					1					1	-	-		1	1
<b>Établir des procédures de sélection et d'accréditation des fournisseurs et mesurer leur performance de manière à éviter leur dépendance absolue vis-à-vis de l'entreprise.</b>			3		-					1			2		-					1	-	-	1	1	0
<b>Fixer les conditions et les exigences économiques, sociales et environnementales lorsque l'entreprise mène des discussions ou passe des commandes aux fournisseurs</b>				2	-					1					1					1	-	-		1	1

<p><b>Émettre des consignes claires et strictes interdisant aux travailleurs de l'entreprise, quelle que soit leur fonction au sein de cette dernière, d'avoir pour objectif un traitement équitable entre fournisseurs dans le souci de prendre en compte leurs exigences et de satisfaire leurs désirs.</b></p>	5				5				5				3		5	-	0		
<p><b>Prendre des initiatives avec les fournisseurs pour concevoir et développer ensemble des produits prenant en compte la dimension environnementale et sociale, visant à réduire les émissions de l'activité de production de l'entreprise, maîtriser la consommation de matières et améliorer les conditions de travail.</b></p>			2	-			1		1			1	-	-			1	1	
<p><b>Prendre des mesures vis-à-vis des fournisseurs de l'entreprise en cas de dégradation du niveau d'activité de cette dernière pouvant affecter négativement leur activité.</b></p>	5			-		1		3	-			1	2	-	1			0	



<b>Développer des programmes de formation et d'incitation au profit des travailleurs liés à la gestion de l'environnement uniquement.</b>	5					5						5						5						-
<b>Fixer des objectifs quantitatifs précis pour réduire l'impact environnemental de l'activité de l'entreprise.</b>	5					5						5						5						-
<b>Prendre des mesures pour s'assurer que les activités de production de l'entreprise sont conformes aux lois et législations en vigueur, notamment dans le domaine de l'environnement.</b>	5					5						5						5						-
<b>Prendre des mesures pour s'assurer que les activités de production de l'entreprise confiées à des tiers sont conformes aux lois et législations en vigueur, notamment celles dans le domaine de l'environnement.</b>	5					5						5						5						-
<b>Prendre les dispositions, mesures et précautions nécessaires permettant de mesurer en permanence les consommations de matières, d'énergie, de ressources naturelles, et toutes les émissions résultant de l'activité pratiquée par l'entreprise.</b>	5					5						5						5						-



**Annexe N°22: Réponses sur l'indice de l'intérêt pour l'environnement écologique**

<p><b>Fixer des programmes et des objectifs quantitatifs à moyen et long terme pour réduire la consommation de matériaux, d'énergie et de ressources naturelles, ainsi que diverses émissions qui ont un impact négatif sur l'environnement naturel.</b></p>			3					3						3				-	-	3	-	-
<p><b>Mesurer et analyser les écarts par rapport à la comparaison du réel et du prévisionnel et prendre les mesures nécessaires dans tous les domaines économiques, sociaux et environnementaux.</b></p>			3					3						3				-	-	3	-	-
<p><b>Identification des produits nécessitant une révision des modes de production ou de conception des services pour prendre en compte les enjeux de la RSE et du développement durable.</b></p>	5					5							5					5	-	-	-	-

**Annexe N°23: Réponses sur le degré de satisfaction de la société civile en général**

	<b>L'industrie Cimentière, (Complexes industriels publics).</b>																														
	<b>Est. ERCE</b>					<b>Centre ERCC</b>					<b>Ouest ERCO</b>					<b>Chlef ECDE</b>					<b>Moy/ Pondérée</b>										
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>						
<b>Identification permanente et continue des acteurs de la société civile et du tissu économique local pouvant avoir un impact négatif ou positif sur les activités et les performances de l'entreprise.</b>			3		-					2										1				3		-	-	2	1	0	
<b>Évaluation périodique des exigences de ces acteurs afin de comprendre leur motivation, notamment dans les domaines environnemental et social.</b>					-					1										1						1	-	-	-	-	1
<b>Évaluation permanente du diagnostic, des menaces et analyse des risques pouvant résulter des réactions de ces acteurs.</b>					1					1										1						1	-	-	-	-	1
<b>L'attention et l'importance donnée aux réactions de l'opinion publique et des médias liés au développement durable et à la RSE.</b>		4	-							3										3						3	-	2	2	0	-

<b>Prise en compte de ces acteurs dans la définition de la politique générale et des objectifs de l'entreprise.</b>			3	-				2						1					1	-	-	1	1	0
<b>Formulation d'une stratégie de communication avec ces parties dans laquelle l'entreprise se concentre sur la prise en compte des exigences économiques, environnementales et sociales.</b>				1				-	1					1					1	-	-	-	-	1
<b>Notification effective des actions et mesures prises par l'entreprise en rapport avec la politique sociétale au profit de ces parties.</b>				1					1					1					1	-	-	-	-	1
<b>Prendre des initiatives volontaires qui se traduisent par des opérations visant à établir des relations de partenariat avec ces acteurs visant à améliorer et développer le tissu économique local.</b>			3	-				2						1					1	-	-	1	1	0
<b>Chercher à améliorer et développer le tissu économique local sans nuire à la survie et à la pérennité de l'entreprise .</b>			2	-					1					1					1	-	-	-	1	1

**Annexe N°23: Réponses sur le degré de satisfaction de la société civile en général**

<b>Mener des actions caritatives dans les domaines humanitaire, social, éducatif, environnemental, culturel et sportif.</b>					1					1					1					1	-	-	-	-	1
<b>Contribuer bénévolement à un groupe de travail et de concertation dont l'objectif est d'étudier comment intégrer les enjeux de la RSE et du développement durable de la part de l'entreprise .</b>					1					1					1					1	-	-	-	-	1
<b>Assurer le suivi des développements dans les domaines économique, social et environnemental pouvant provenir des milieux politiques et pouvant avoir un impact sur l'entreprise .</b>	5					-	4				-	3			-	-	3				2	1	1	-	-
<b>Identifier la composition de la communauté politique susceptible d'être intéressée par les activités de l'entreprise et ses produits, ainsi que les thèses qu'elle défend.</b>					1					1					1					1	-	-	-	-	1
<b>L'articulation des canaux de communication avec ces milieux afin de les utiliser pour intégrer les enjeux de la RSE et du développement durable dans un souci de compatibilité entre les trois niveaux de responsabilité sociale de l'entreprise .</b>					1					1					1					1	-	-	-	-	1

**Annexe N°24 : Réponses sur la prise en compte et intégration des dimensions de la RSE dans le processus de planification stratégique du groupe**

	L'industrie Cimentière, (Complexes industriels publics).																									
	Est. ERCE					Centre ERCC					Ouest ERCO					Chlef ECDE					Moy/ Pondérée					
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	
<b>Identifier les activités les plus significatives qui ont un impact sur la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs et à orienter les ressources.</b>		4			0					2	0					1					1	0	2	0	1	0
<b>S'appuyer sur un système d'information performant donnant une image fidèle de l'organisation et de son système de management pour être accessible à l'ensemble de ses ressources humaines.</b>		4			0					2	0					1					1	0	2	0	1	0
<b>Posséder des données précises sur les éléments de base de la performance, notamment ceux liés à la satisfaction des désirs des parties intéressées d'une part, et effectuer une comparaison avec des entreprises concurrentes d'autre part.</b>		4			0					2	0					1					1	0	2	0	1	0

<p><b>S'assurer de la conformité de l'entreprise, de ses structures, de ses principes de gestion et des modalités d'orientation de ses ressources avec les objectifs de ses objectifs résultant de la prise en compte des enjeux de RSE et du développement durable.</b></p>		0	3	0		0	3	0		4		0		4		0	0	1	2	0	0
<p><b>S'appuyer sur un système de gestion basé sur une dimension globale de management et basé sur l'identification des facteurs et des processus qui aident à atteindre les objectifs et la connaissance des résultats de l'entreprise et de leur impact sur les éléments qui ont contribué à les atteindre.</b></p>		3	0			2	1					1				1	0	0	1	1	1
<p><b>S'appuyer en permanence sur le principe d'amélioration continue de la production, du déroulement des activités et des opérations, et animer l'organisation en revenant sur les résultats atteints et en les analysant en les comparant aux résultats attendus, et en calculant et analysant les écarts qui en résultent.</b></p>		3	0	0		0	1					1				1	0	0	1	0	1

**Annexe N° 25: Réponses sur la compatibilité des styles de management avec des dimensions de la RSE**

	<b>L'industrie Cimentière, (Complexes industriels publics).</b>																								
	<b>Est. ERCE</b>					<b>Centre ERCC</b>					<b>Ouest ERCO</b>					<b>Chlef ECDE</b>					<b>Moy/ Pondérée</b>				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
<b>Identification des parties prenantes impliquées dans l'organisation, ses activités et ses produits.</b>	0	4				0		3			5					0	0	3			1	2	1	0	0
<b>Connaître, étudier et analyser les aspirations des parties prenantes afin de les prendre en compte dans la fixation des objectifs de l'entreprise à court, moyen et long terme, en tenant compte des ressources de cette dernière et en estimant les effets positifs et négatifs .</b>	0	4				0		3			5					0	0	3			1	2	1	0	0
<b>Prise en compte de ces acteurs pour réaliser les trois paris du de la RSE afin de définir la vision stratégique de l'entreprise à responsabilité sociale</b>		4	0					3				4	0					3			0	3	1	0	0
<b>Prise en compte des parties intéressées dans l'établissement de nouvelles règles et réglementations pour une bonne gestion l'entreprise</b>					1					1					1					1	0	0	0	0	1

<b>Expliquer et communiquer la vision stratégique et les nouvelles valeurs, ainsi que les objectifs généraux et les plans résultant de la considération des parties prenantes à l'ensemble des travailleurs de l'entreprise.</b>	0	4				0		0	2		0		4			0	4			0	2	1	1	0	
<b>S'assurer que les ressources humaines de l'organisation adoptent cette vision, cette mission et ces valeurs, et partagent la gestion de l'organisation en présence de nouvelles orientations.</b>	0	4				0		3			0		4			0	4			0	2	2	0	0	
<b>S'assurer que les ressources humaines sont en mesure d'articuler leurs rôles au sein de l'entreprise et d'assurer l'atteinte des objectifs généraux de cette dernière qui tiennent compte les enjeux de la RSE.</b>	0	4				0		3			5					0	0	3			1	2	1	0	0
<b>S'assurer que les ressources humaines de l'organisation sont suffisamment conscientes des modifications survenues dans l'organisation en raison de la responsabilité sociétale et qui ont un impact sur l'activité normale de l'organisation.</b>	0	4				0		3			5					0	0	3			1	2	1	0	0





**Annexe N°26 : Réponses sur les indicateurs de détermination des dimensions du DD**

	<b>L'industrie Cimentière, (Complexes industriels publics).</b>																			
	<b>Est. ERCE</b>				<b>Centre ERCC</b>				<b>Ouest ERCO</b>				<b>Chlef ECDE</b>				<b>Moy/ Pondérée</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Mesure de la dimension sociale.</b>																				
<b>Mesurer le taux d'absentéisme des travailleurs.</b>	4				4				4				4				4	-	-	-
<b>Mesurer la capacité de l'entreprise à attirer une main-d'œuvre qualifiée.</b>				1				1				1				1	-	-	-	1
<b>La mesure par l'entreprise de son image et de sa réputation à l'étranger dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail.</b>				1				1				1				1	-	-	-	1
<b>La mesure par l'entreprise de la qualité du dialogue et de la concertation qui la lie avec ses partenaires sociaux.</b>				1				1				1				1	-	-	-	1
<b>La mesure par l'entreprise de son degré de respect des lois et de la législation du travail.</b>		3				3				3				3			-	3	-	-

<b>Mesurer le nombre de travailleurs ayant des besoins particuliers par rapport au nombre total de travailleurs.</b>				1				1				1			1	-	-	-	1
<b>Mesurer le nombre de cadres féminins par rapport au nombre total de cadres.</b>				1				1				1			1	-	-	-	1
<b>La mesure par l'entreprise du nombre de licenciements abusifs.</b>				1				1				1			1	-	-	-	1
<b>La mesure par l'entreprise du nombre d'emplois créés.</b>	4			-	4							4				4	-	-	-
<b>La mesure par l'entreprise de la masse ou des salaires affectés à la formation, classés selon les catégories professionnelles de travailleurs.</b>	4				4							4				4	-	-	-
<b>Mesure par l'entreprise de l'évolution du nombre d'accidents du travail.</b>	4				4							4				4	-	-	-
<b>La mesure par l'entreprise de l'évolution du nombre d'accidents du travail, répartis selon leur nature.</b>	4				4							4				4	-	-	-

**Annexe N°26 : Réponses sur les indicateurs de détermination des dimensions du DD**

<b>La mesure par l'entreprise de l'évolution des salaires et des avantages sociaux accordés aux travailleurs, classés selon les catégories socioprofessionnelles de travailleurs.</b>	4				4				4				4			4	-	-	-
<b>La mesure par l'entreprise de l'évolution du nombre de conflits à caractère social.</b>				1				1				1				1			1
<b>La mesure par l'entreprise du nombre d'accords collectifs conclus avec les partenaires sociaux.</b>				1				1				1				1			1
<b>Allouer un budget qui est destiné pour des activités caritatives sociales et humanitaires.</b>				1				1				1				1			1
<b>Allouer un budget destiné à encourager les investissements étrangers.</b>				1				1				1				1			1
<b>Mesurer le nombre d'opérations réalisées par l'entreprise dans le domaine de l'intégration de la population de ses territoires.</b>				1				1				1				1			1
<b>Mesurer le nombre de jours de l'opération de bénévole réalisée par l'entreprise .</b>				1				1				1				1			1

<b>Mesurer les processus mis en œuvre par les entreprises qui visent à éliminer toute forme de concurrence déloyale.</b>				1				1				1				1				1
<b>Total des points gagnés</b>	24	3	-	13	24	3	-	13	24	3	-	13	24	3	-	13	24	3	-	13
<b>Mesure de la dimension environnementale.</b>																				
<b>La mesure par l'entreprise de son image et de sa notoriété à l'étranger dans sa pratique environnementale.</b>				1				1				1				1	-	-	-	1
<b>Mesure par l'entreprise du nombre de jours de formation alloués à ses travailleurs et visant le respect de l'environnement.</b>	4				4				4				4				4	-	-	-
<b>La mesure par l'entreprise de ses émissions qui affectent négativement l'environnement.</b>	4				4				4				4				4	-	-	-
<b>La mesure par l'entreprise de sa consommation de matériaux et de fournitures utilisés dans le processus de production.</b>	4				4				4				4				4	-	-	-
<b>La mesure par l'entreprise du volume de déchets résultant du processus de production.</b>	4				4				4				4				4	-	-	-

**Annexe N°26 : Réponses sur les indicateurs de détermination des dimensions du DD**

<b>La mesure par l'entreprise de la part des déchets qu'elle a recyclés.</b>	4				4				4				4				4	-	-	-	
<b>La mesure par l'entreprise de sa consommation d'énergie, classée selon le type d'énergie utilisée.</b>	4				4				4				4				4	-	-	-	
<b>Total des Points</b>	24	-	-	1	24				1	24			1	24	-	-	1	24	-	-	1
<b>Mesure de la dimension économique</b>																					
<b>La mesure par l'entreprise du seuil de rentabilité.</b>	4				4				4				4				4	-	-	-	
<b>La mesure par l'entreprise de l'évolution du chiffre d'affaires d'une année à une autre.</b>	4				4				4				4				4	-	-	-	
<b>Mesure par l'entreprise du rythme d'évolution du chiffre d'affaires d'une année à une autre.</b>	4				4				4				4				4	-	-	-	
<b>La mesure par l'entreprise de la productivité de ses travailleurs.</b>	4				4				4				4				4	-	-	-	
<b>La mesure par l'entreprise de sa rentabilité selon la segmentation de son activité.</b>	4				4				4				4				4	-	-	-	

<b>Comparaison des prix de revient de l'entreprise avec la concurrence.</b>				1				1				1			1	-	-	-	1
<b>Mesure du taux de baisse des coûts de production par l'entreprise.</b>				1				1				1			1	-	-	-	1
<b>Mesurer le taux de croissance des bénéfices de l'entreprise.</b>	4				4				4				4			4	-	-	-
<b>Mesurer l'évolution des marges commerciales de l'entreprise.</b>	4				4				4				4			4	-	-	-
<b>Mesurer le taux de rendement de l'actif de l'entreprise.</b>	4				4				4				4			4	-	-	-
<b>Mesurer le taux de rendement des fonds privés de l'entreprise.</b>	4				4				4				4			4	-	-	-
<b>Mesurer le taux de rendement du capital investi de l'entreprise.</b>	4				4				4				4			4	-	-	-
<b>Mesure la taille de l'investissement par rapport au chiffre d'affaires de l'entreprise.</b>			2				2				2			2		-	-	2	-

**Annexe N°26 : Réponses sur les indicateurs de détermination des dimensions du DD**

<b>Mesurer les dépenses de recherche et développement au prorata du chiffre d'affaires.</b>				1				1				1			1	-	-	-	1
<b>Mesure des ratios de liquidité (fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, trésorerie).</b>	4				4				4				4			4	-	-	-
<b>Mesurer le nombre d'affaires réalisées par chaque client et son évolution.</b>	4				4				4				4			4	-	-	-
<b>Mesurer le chiffre d'affaires en fonction de la segmentation de la clientèle et de son évolution.</b>	4				4				4				4			4	-	-	-
<b>Mesurer le chiffre d'affaires des clients.</b>	4				4				4				4			4	-	-	-
<b>Mesurer le ratio de créances douteuses.</b>	4				4				4				4			4	-	-	-
<b>Mesurer le nombre de ventes réalisées par l'entreprise en violation des conditions de vente convenues.</b>				1				1				1			1	-	-	-	1
<b>Mesurer et développer le niveau de satisfaction client.</b>	4				4				4				4			4	-	-	-



<b>Mesurer le nombre et l'évolution des réclamations clients.</b>	4				4				4				4				4	-	-	-
<b>Mesurer le nombre de ventes avec des défauts de produit.</b>				1				1				1				1	-	-	-	1
<b>Mesurer le nombre et l'évolution des litiges avec les fournisseurs.</b>				1				1				1				1	-	-	-	1
<b>Mesurer le nombre de fournisseurs qui respectent les termes du contrat.</b>				1				1				1				1	-	-	-	1
<b>Mesurer le nombre d'achats non conformes aux termes du contrat.</b>				1				1				1				1	-	-	-	1
<b>Total des points</b>	68	-	2	8	68	-	2	8	68	-	2	8	68	-	2	8	68	-	2	8

**Annexe N° 27: Réponses sur les outils de mesure de la durabilité**

	<b>L'industrie Cimentière, (Complexes industriels publics).</b>																													
	<b>Est. ERCE</b>					<b>Centre ERCC</b>					<b>Ouest ERCO</b>					<b>Chlef ECDE</b>					<b>Moy/ Pondérée</b>									
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>					
<b>Préparer des tableaux de bord et des rapports d'activité périodiques qui évaluent l'entreprise à travers sa performance économique et sa capacité à atteindre ses objectifs.</b>	5					5					5					5					5					5	-	-	-	-
<b>Comparer les résultats réels avec ses attentes, qui ont été préparées par son budget prévisionnel.</b>	5					5					5					5					5					5	-	-	-	-
<b>Élaboration des tableaux de bord tel que requis par les normes ISO 2000 :9001.</b>	5					5					5					5					5					5	-	-	-	-
<b>Préparer le tableau de bord selon les exigences des normes ISO 2004 :14001.</b>	5					5					5					5					5					5	-	-	-	-
<b>Préparer des tableaux de bord pour divulguer les résultats obtenus dans le domaine de la protection du travail et fournir des conditions de santé, de sécurité et de sécurité au travail.</b>					0					0					0					0					0		-	-	-	-

<b>Préparer des rapports annuels sur les réalisations de l'entreprise dans le domaine du développement durable et conformément aux exigences de la Global Disclosure Initiative.</b>					0						0					0			-	-	-	-
<b>L'existence de mesures légales obligeant les l'entreprise à utiliser certains outils pour mesurer leur performance en matière de développement durable.</b>					0						0					0			-	-	-	-

**Annexe N°28 : Réponses sur la divulgation d'information RSE et du développement durable**

	<b>L'industrie Cimentière, (Complexes industriels publics).</b>																													
	<b>Est. ERCE</b>					<b>Centre ERCC</b>					<b>Ouest ERCO</b>					<b>Chlef ECDE</b>					<b>Moy/ Pondérée</b>									
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>					
<b>Divulgation des résultats financiers.</b>	5					5					5					5					5					5	-	-	-	-
<b>Divulgation des résultats de ses activités environnementales.</b>	5					5					5					5					5					5	-	-	-	-
<b>Divulgation des résultats de son activité sociale.</b>	5					5					5					5					5					5	-	-	-	-
<b>La divulgation est basée sur les exigences légales qui obligent l'institution à le faire.</b>	5					5					5					5					5					5	-	-	-	-
<b>Être attentif aux réactions de l'opinion publique et des médias liés au développement durable.</b>					1					1					1					1					1	-	-	-	-	1
<b>Formuler une stratégie de communication avec ces parties dans laquelle l'institution se concentre sur la prise en compte des exigences économiques, environnementales et sociales.</b>					1					1					1					1					1	-	-	-	-	1

<b>Notification effective des actions et mesures prises par l'établissement en lien avec sa politique sociale au profit de ces parties prenantes.</b>					1						1							1					1	-	-	-	-	1
<b>Relier les canaux de communication avec les acteurs de la société civile afin de les utiliser pour intégrer les enjeux du développement durable dans un souci de compatibilité entre les trois niveaux de responsabilité sociale de l'institution.</b>					1						1							1					1	-	-	-	-	1
<b>L'utilisation par l'institution d'un outil spécifique dans la réalisation du processus de divulgation.</b>					1						1							1					1	-	-	-	-	1
<b>Comparer la performance réelle de l'organisation avec des normes de performance prédéterminées.</b>					1						1							1					1	-	-	-	-	1

**Annexe 29 : Les différentes certifications  
des filiales du groupe GICA**

N° du certificat: 01/2018

شهادة رقم : 2018/01

Date de délivrance: 17 /12/ 2018 :

تاريخ الإصدار : 2018/12/17

Date d'expiration 16/12/2021

تاريخ نهاية الصلاحية : 2021/12/16

سُلِّمَتْ من قبل المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس، ووفقا لقرار منح استخدام علامة المطابقة للمواصفات الجزائرية "تاج" لـ :

Délivré par le Directeur Général de l'Institut Algérien de Normalisation, conformément à la décision d'octroi de l'usage de la marque de conformité aux Normes Algériennes << TEDJ >>, à:

Societe des Ciment Ain Touta  
Production et commercialisation des  
ciments  
sise à BP 10 Ain Touta  
Batna Algerie

شركة الاسمنت عين توتة  
إنتاج وتسويق الأسمنت

تقع في ص.ب 10 عين توتة باتنة الجزائر

Pour les produits suivants:

للمنتجات التالية:

Ciment Portland

NA 442

الاسمنت بورتلاند

CEM II / A-P 42.5 N

CEM II / A-M (L-P) 42.5 N

CEM II / A-L 42.5 N

CEM I / 42.5 N-LH/SR5



المدير العام

Directeur Général

D. HALE\$

23 DEC 2018

حرر في الجزائر يوم :

N° 2014/59991.5

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

## SOCIETE DES CIMENTS DE AIN-TOUTA (SCIMAT)

### شركة الإسمنت عين التوتة

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

FABRICATION, CONDITIONNEMENT ET COMMERCIALISATION DE CIMENTS ET DE GRANULATS.  
MANUFACTURING, PACKAGING, MARKETING AND SALE OF CEMENT AND AGGREGATES.

إنتاج, تعبئة و تسويق الإسمنت والحصى

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

**ISO 9001 : 2015 - ISO 14001:2015 - ISO 45001:2018 - ISO 50001:2018**

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

Direction Générale: 73 Bis, Rue Benflis La Verdure, BP N°67 El Boustene DZ 05000 BATNA, ALGERIE

Unité Cimenterie: Cimenterie Aïn Touta, BP N°10 Aïn Touta DZ 05500 BATNA, ALGERIE

Unité Agrégats: BP N°10 Aïn Touta DZ 05500 BATNA, ALGERIE

Unité Commerciale BISKRA: Zone Industrielle, BP N°453 DZ 07000 BISKRA, ALGERIE

Unité Commerciale TOUGGOURT: Avenue du 05 Juillet, BP N°52 Touggourt DZ 30200 OUARGLA, ALGERIE

Le détail des activités et sites certifiés par norme est mentionné sur les certificats suivants :  
The description of certified activities and locations per standard is mentioned on the following certificates:

Certificat ISO 9001 : 2015 n° 13688  
Certificat ISO 14001:2015 n° 25505  
Certificat ISO 45001:2018 n° 59990  
Certificat ISO 50001:2018 n° 86633

Certificats ISO 9001, ISO 14001 et ISO 50001 délivrés sous accréditation n° 4-0001  
Certificates ISO 9001, ISO 14001 and ISO 50001 issued under accreditation n°4-0001

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)  
This certificate is valid from (year/month/day)

**2020-04-28**

Jusqu'au  
Until

**2023-04-27**

SignatureFournisseur

**Franck LEBEUGLE**  
**Directeur Général d'AFNOR Certification**  
Managing Director of AFNOR Certification

Seuls les certificats électroniques, consultables sur [www.afnor.org](http://www.afnor.org), font foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificates only, available at [www.afnor.org](http://www.afnor.org), attest in real-time that the company is certified. Les accréditations détenues par AFNOR Certification et ses filiales sont disponibles sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr) - Information on the accreditations held by AFNOR Certification and its subsidiaries is available at [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).  
AFAQ est une marque déposée - AFAQ is a registered trademark. CERTIF 1313.3. 01-2019.

Flashez ce QR Code pour  
vérifier la validité du certificat





IANOR

www.ianor.dz

## شهادة



N° du certificat: 02/2021

شهادة رقم : 2021/02

Date de délivrance: 28/03/2021

تاريخ الإصدار : 2021/03/28

Date d'expiration: 27/03/2024

تاريخ نهاية الصلاحية : 2024/03/27

سُلِّمت من قبل المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس. ووفقا لقرار منح استخدام علامة المطابقة للمواصفات الجزائرية "تاج" لـ :

Délivré par le Directeur Général de l'Institut Algérien de Normalisation, conformément à la décision d'octroi de l'usage de la marque de conformité aux Normes Algériennes << TEDJ >>, à:

Entreprise des Ciments et Derives  
D'ECH-CHELIFF

شركة الاسمنت شلف

Production et commercialisation des  
ciments

إنتاج وتسويق الأسمنت

sise à Cité Hamadia BP 54  
Wilaya de CHELIFF Algerie.

مقرها في حي حمادية ص.ب 54 ولاية شلف الجزائر

Pour les produits suivants:

للمنتجات التالية:

Ciments Portland

NA 442: 2013

الاسمنت بورتلاند

CEM II / A-L 42.5 N



Director Général

D. HALES



N° 2021/94534.1

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

## ECDE-ENTREPRISE DES CIMENTS ET DERIVES D'ECH-CHELIFF -Groupe GICA, SPA

مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

FABRICATION ET COMMERCIALISATION DE CIMENT PORTLAND.  
MANUFACTURING AND MARKETING OF PORTLAND CEMENT.  
إنتاج وتسويق الإسمنت البورتلاندي

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

### ISO 9001 : 2015 - ISO 14001 : 2015 - ISO 45001 : 2018

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

DIRECTION GENERALE : CITE HAMMADIA ROUTE D'ORAN DZ-02000 CHLEF- ALGERIE

Le détail des activités et sites certifiés par norme est mentionné sur les certificats suivants :  
The description of certified activities and locations per standard is mentioned on the following certificates:

Certificat ISO 9001 : 2015 n° 94532  
Certificat ISO 14001 : 2015 n° 94478  
Certificat ISO 45001 : 2018 n° 94533

Certificats ISO 9001 et ISO 14001 délivrés sous accréditation n° 4-0001  
Certificates ISO 9001 and ISO 14001 issued under accreditation n°4-0001

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)  
This certificate is valid from (year/month/day)

2021-09-10

Jusqu'au  
Until

2024-09-09



Ce document est signé électroniquement. Il constitue un original électronique à valeur probatoire.  
This document is electronically signed. It stands for an electronic original with probatory value.

**Julien NIZRI**  
**Directeur Général d'AFNOR Certification**  
Managing Director of AFNOR Certification

Seuls les certificats électroniques, consultables sur [www.afnor.org](http://www.afnor.org), font foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificates only, available at [www.afnor.org](http://www.afnor.org), attest in real-time that the company is certified. Les accréditations détenues par AFNOR Certification et ses filiales sont disponibles sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr). - Information on the accreditations held by AFNOR Certification and its subsidiaries is available at [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr). AFAQ est une marque déposée - AFAQ is a registered trademark. CERTI F 1313.4. 07-2020.



Flashez ce QR Code pour  
vérifier la validité du certificat

IANOR

www.ianor.dz

شهادة



N° du certificat: 01/2020

شهادة رقم: 2020/01

Date de délivrance: 13/08/2020

تاريخ الإصدار: 2020/08/13

Date d'expiration: 12/08/2023

تاريخ نهاية الصلاحية: 2023/08/12

سُلِّمَت من قبل المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس، ووفقا لقرار منح استخدام علامة المطابقة للمواصفات الجزائرية "تاج" لـ :

Délivré par le Directeur Général de l'Institut Algérien de Normalisation, conformément à la décision d'octroi de l'usage de la marque de conformité aux Normes Algériennes << TEDJ >>, à:

Societe des Ciments de HADJAR SOUD  
Production et commercialisation des  
ciments  
sise à BP 181 AZZABA – Wilaya de  
SKIKDA Algerie.

شركة الاسمنت حجر السود  
إنتاج وتسويق الأسمنت  
ص.ب 181 عزابة ولاية سكيكدة الجزائر

Pour les produits suivants:

للمنتجات التالية:

Ciments Portland composé NA 442: 2013  
CEM II / A-M (S-L) 42.5 N

الاسمنت بورتلاند مركب



المدير العام

Directeur Général

D. HALES

حرر في الجزائر يوم 01 AOUT 2020



N° 2010/37077.4

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

## SOCIETE DES CIMENTS DE HADJAR SOUD

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

**PRODUCTION ET COMMERCIALISATION DE CIMENTS.**

**MANUFACTURING, MARKETING AND SALE OF CEMENT.**

**إنتاج وتسويق الإسمنت**

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

### ISO 9001 : 2015

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

**CIMENTERIE HADJAR SOUD BP 181, AZZABA, 21300 -DZ WILAYA DE SKIKDA, ALGERIE**

**CARRIÈRE CALCAIRE DJEBEL SAFIA, EL-HAMMA COMMUNE BEN-AZZOUZ -DZ WILAYA DE SKIKDA, ALGERIE**

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)  
This certificate is valid from (year/month/day)

**2020-02-18**

Jusqu'au  
Until

**2020-08-09**



SignatureFournisseur

**Franck LEBEUGLE**  
**Directeur Général d'AFNOR Certification**  
*Managing Director of AFNOR Certification*



Flashez ce QR Code pour  
vérifier la validité du  
certificat

Seul le certificat électronique, consultable sur [www.afnor.org](http://www.afnor.org), fait foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at [www.afnor.org](http://www.afnor.org), attests in real-time that the company is certified. Accreditation COFRAC n° 4-0001. Certification de Systèmes de Management. Portée disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).  
COFRAC accreditation n° 4-0001. Management Systems Certification. Scope available on [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).  
AFAQ est une marque déposée. AFAQ is a registered trademark - CERTIF 0956.8/11-2019



N° du certificat: 02/2015

شهادة رقم: 2015/02

Date de délivrance: 29/11/2021

تاريخ الإصدار: 2021/11/29

Date d'expiration: 28/11/2024

تاريخ نهاية الصلاحية: 2024/11/ 28

سُلِّمَتْ من قبل المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس. ووفقا لقرار منح استخدام علامة المطابقة للمواصفات الجزائرية "تاج" لـ :

Délivré par le Directeur Général de l'Institut Algérien de Normalisation, conformément à la décision d'octroi de l'usage de la marque de conformité aux Normes Algériennes << TEDJ >>, à:

Societe des Ciment Hamma Bouziane  
Production et commercialisation des  
ciments  
sise à Cimenterie DJOUAD Tahar  
CONSTANTINE- Algerie

شركة الاسمنت حامة بوزيان  
إنتاج وتسويق الأسمنت  
تقع في مصنع الاسمنت جواد طاهر قسنطينة الجزائر

Pour les produits suivants:

للمنتجات التالية:

Ciment Portland

CEM II / A-P 42.5 N  
CEM II / A-M (L-P) 42.5 N  
CEM II / A-L 42.5 N

الاسمنت بورتلاند



المدير العام

Directeur Général

D. HALES

حرر في الجزائر يوم: 01 DEC 2021

N° 2022/101362.2

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

## SCHB - SOCIETE DES CIMENTS DE HAMMA BOUZIANE SPA

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

**PRODUCTION ET COMMERCIALISATION DE CIMENT.**

**PRODUCTION AND MARKETING OF CEMENT.**

**إنتاج وتسويق الأسمنت.**

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

**ISO 9001 : 2015 - ISO 14001 : 2015**

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

**ZONE INDUSTRIELLE LE RHUMEL, BP N°87, BOUSSOUF, DZ-25000, CONSTANTINE-ALGERIE  
UNITE CIMENTERIE: BP N°02, HAMMA BOUZIANE, DZ-25000, CONSTANTINE-ALGERIE**

Le détail des activités et sites certifiés par norme est mentionné sur les certificats suivants :  
The description of certified activities and locations per standard is mentioned on the following certificates :

**Certificat ISO 9001 :2015 n° 101359**

**Certificat ISO 14001 :2015 n° 101358**

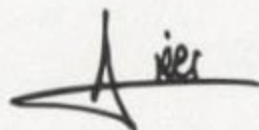
**Certificats ISO 9001 et ISO 14001 délivrés sous accréditation n° 4-0001  
Certificates ISO 9001 and ISO 14001 issued under accreditation n°4-0001**

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)  
This certificate is valid from (year/month/day)

**2022-08-11**

Jusqu'au  
Until

**2025-08-10**



Ce document est signé électroniquement. Il constitue un original électronique à valeur probatoire.  
This document is electronically signed. It stands for an electronic original with probatory value.

**Julien NIZRI**

**Directeur Général d'AFNOR Certification  
Managing Director of AFNOR Certification**

Seuls les certificats électroniques, consultables sur <https://afnor.org>, font foi en temps réel de la certification de l'organisme.  
The electronic certificates only, available at <https://afnor.org>, attest in real-time that the company is certified.  
Certification de systèmes de management. Partie d'accréditation disponible sur <https://afnor.org>.  
Management Systems Certification. Accreditation scope available on <https://afnor.org>.  
AFNOR est une marque déposée - AFNOR is a registered trademark. CERTIF 1313.5. 03/2022.



Flashez ce QR Code pour  
vérifier la validité du certificat



## شهادة



N° du certificat: 02/2020

شهادة رقم : 2020/02

Date de délivrance: 13/08/2020

تاريخ الإصدار : 2020/08/13

Date d'expiration: 12/08/2023

تاريخ نهاية الصلاحية: 2023/08/12

سُلِّمَتْ من قبل المدير العام للمعهد الجزائري للتقييس، ووفقاً لقرار منح استخدام علامة المطابقة للمواصفات الجزائرية "تاج" لـ :

Délivré par le Directeur Général de l'Institut Algérien de Normalisation, conformément à la décision d'octroi de l'usage de la marque de conformité aux Normes Algériennes << TEDJ >>, à:

Société des Ciments de la MITIDJA  
Production et commercialisation des  
ciments  
sise à Route de Khemis El Khechna  
BP 24 MEFTAH Wilaya de Blida

شركة الاسمنت متيجة  
إنتاج وتسويق الأسمنت

طريق خميس الخشنة ص.ب 24 مفتاح ولاية البليدة

Pour les produits suivants:

للمنتجات التالية:

Ciments Portland

NA 442: 2013

الاسمنت بورتلاند

CEM II / A-L 42.5 N

Directeur Général

D. HALES

المدير العام



16 AOUT 2020





# Certificat

Certificate

N° 2013/54395.4

AFNOR Certification certifie que le système de management mis en place par :  
AFNOR Certification certifies that the management system implemented by:

## SOCIETE DES CIMENTS DE SOUR EL GHOZLANE (S.C.S.E.G)

pour les activités suivantes :  
for the following activities:

PRODUCTION ET COMMERCIALISATION DE CIMENT

PRODUCTION, MARKETING AND SALE OF CEMENT

إنتاج وتسويق الإسمنت

a été évalué et jugé conforme aux exigences requises par :  
has been assessed and found to meet the requirements of:

**ISO 9001 : 2015**

et est déployé sur les sites suivants :  
and is developed on the following locations:

BP 61 Col de Beccouche DZ-10004 SOUR EL GHOZLANE, ALGERIE

Ce certificat est valable à compter du (année/mois/jour)  
This certificate is valid from (year/month/day)

2019-04-16

Jusqu'au  
until

2022-04-12



Ce document est signé électroniquement. Il constitue un original électronique à valeur probatoire.  
This document is electronically signed. It stands for an electronic original with probatory value.

**Franck LEBEUGLE**  
**Directeur Général d'AFNOR Certification**  
Managing Director of AFNOR Certification



Flashez ce QR Code  
pour vérifier la validité  
du certificat

Seul le certificat électronique, consultable sur [www.afnor.org](http://www.afnor.org), fait foi en temps réel de la certification de l'organisme. The electronic certificate only, available at [www.afnor.org](http://www.afnor.org), attests in real-time that the company is certified. Accréditation COFRAC n°4-0001. Certification de Systèmes de Management. Portée disponible sur [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr). COFRAC accreditation n°4-0001. Management Systems Certification. Scope available on [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr). AFAQ est une marque déposée. AFAQ is a registered trademark - CERTIF 0956.7/11-2014