

RÉPUBLIQUE ALGERIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITÉ ABOU BEKR BELKAID TLEMCEM

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES

ET SCIENCES DE GESTION



Thèse en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences Économiques

Option : Economie Sociale et Développement Economique

Thème :

La responsabilité sociale dans l'entreprise Algérienne :

« Cas d'une entreprise utilisant la démarche RSE ».

Présentée par :

Mr. KATEB Karim

Sous la direction du :

Pr .SALEM Abdelaziz

Composition du jury :

Mr MALIKI Samir Baha-Eddine	Professeur	Université de Tlemcen	Président
Mr SALEM Abdelaziz	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
Mr AHMED BELBACHIR Mohamed	Professeur	Université de Tlemcen	Examineur
Mr SMAHI Ahmed	Professeur	Université de Tlemcen	Examineur
Mr BENZIDANE Hadj	Maitre de Conférences (A)	Université de Mostaganem	Examineur
Mr MEZIANE Tadj	Maitre de Conférences (A)	ESM Tlemcen	Examineur

Année Universitaire : 2018 / 2019

Remerciements

*Tout d'abord, je remercie notre **Dieu** le tout puissant de m'avoir guidé vers le droit chemin et de m'avoir donné le courage et les ressources pour surmonter tous les obstacles qui se sont dressés devant moi.*

Je tiens à remercier toutes les personnes ayant contribué à mon parcours académique et professionnel, ainsi ceux qui m'ont aidé afin de réaliser ce modeste travail.

*Un remerciement particulier à mon encadreur **Pr SALEM Abdelaziz** pour son dévouement, son assistance, son sérieux, sa méthodologie, ses conseils, ses orientations judicieuses, sa gentillesse, son écoute et sa disponibilité.*

Je remercie vivement : le Pr BENBOUZIANE Mohamed Doyen de la faculté, le Pr BENHABIB Abderrezak le Directeur du laboratoire MECAS, Mr MALACHE Abderrezak Responsable de la Post Graduation, Mr GHENNANI Abdellatif Vice Doyen de la Post Graduation et Dr GRARI Yamina de la revue MECAS.

Je remercie aussi tout les membres du jury : Pr MALIKI Samir Baha-Eddine, le Pr AHMED BELBACHIR Mohamed, le Pr SMAHI Ahmed, le Dr BENZIDANE Hadj, et le Dr MEZIANE Tadj.

Un remerciement à mon enseignant le Pr BENZIANE Abdelbaki grâce à qui j'ai beaucoup appris durant ma carrière grâce à ses conseils, suivi et orientations, je remercie vivement le Dr HAOUED MOUISSA Djamel Recteur de l'UFC et le Pr MOKHTARI Khaled Directeur de l'UFC d'Oran pour son aide, ses conseils et son soutien, à mon ami le Pr CHALAL Ahmed et aussi à Dr Benata Mohamed pour ses orientations.

*Mes remerciements et ma reconnaissance également .A Mr SIBIOUDE Jean Louis, et Mr BOUMGHAREF Ali, Mme LALAOUI Wassila, respectivement le Directeur, le responsable de la communication interne et de la RSE, la responsable de la formation, de **Lafarge Ciment Oggaz**.*

Dédicaces

Je dédie cette modeste thèse à mes très chers parents qui sont synonyme de sacrifices et d'assistance permanente et je souhaite un prompt rétablissement à mon père, et à ma mère je lui souhaite une bonne santé.

A mes très chers frères partisans de l'honnêteté, de l'intégrité et de la patience et à mes très chers neveux.

A tous ceux qui m'ont aidé et orienté, à ma famille, et à tous mes amis.

SOMMAIRE

Introduction générale	01
<u>Chapitre 1 : Généralités sur la RSE.</u>	
Introduction.....	05
1.1. Définition, normes et démarche de la RSE.....	06
1.2. La RSE et les parties prenantes.....	19
1.3. L'éthique et la RSE.....	27
Conclusion.....	37
<u>Chapitre 2 : La gouvernance de l'entreprise et le développement durable.</u>	
Introduction.....	38
2.1. La gouvernance de l'entreprise	39
2.2. Le développement durable	46
2.3. Le management environnemental.....	55
Conclusion.....	62
<u>Chapitre 3 : La RSE en Algérie et la présence du groupe Lafarge.</u>	
Introduction.....	63
3.1. La pratique de la RSE en Algérie.....	64
3.2. L'implémentation de la norme NA ISO 26000 en Algérie.....	84
3.3. La présence du groupe Lafarge en Algérie	94
Conclusion.....	98
<u>Chapitre 4 : Etude empirique.</u>	
Introduction.....	99
4.1. Présentation de l'entreprise Lafarge Ciment d'Oggaz	100
4.2. Présentation de l'échantillon concerné par l'étude et analyse descriptive...	112
Conclusion.....	162
Conclusion générale	165

***INTRODUCTION
GENERALE***

INTRODUCTION GENERALE

La Responsabilité Sociétale des Entreprises **RSE** est une démarche qui permet aux entreprises d'intégrer, sur la base du volontariat, des objectifs de développement durable dans leurs orientations stratégiques et dans leurs pratiques. Elle les engage à réfléchir sur leurs impacts environnementaux, sociaux, sociétaux et économiques. Elle les invite à agir en conséquence et à évaluer sur la durée les progrès accomplis.

La Responsabilité Sociale des Entreprises **RSE** repose en grande partie sur l'écoute et le dialogue permanent avec les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, partenaires sociaux, clients, salariés, fournisseurs et sous-traitants, pouvoirs publics, associations, riverains, citoyens, etc.), c'est-à-dire qu'elle ne s'intéresse pas qu'aux dimensions sociales et environnementales de l'activité de l'entreprise car elle est au cœur de l'activité économique de l'entreprise.

Elle vise aussi un comportement éthique des affaires qui favorise la transparence et le dialogue auprès des acteurs de l'entreprise : clients, fournisseurs, actionnaires, banques, assureurs, mais aussi riverains, pouvoirs publics et collectivités, association.

Les pratiques de **RSE** se sont multipliées, et avec elles leur diversité s'accroît. Les stratégies de **RSE** peuvent impliquer une plus ou moins grande variété d'acteurs, de parties prenantes et aboutir à des partenariats multiples.

Les enjeux de la Responsabilité Sociale des Entreprises sont multiples tels que économiques elle est considérée comme facteur de compétitivité et d'innovation, enjeux sociaux comme l'amélioration des conditions de travail, le dialogue social, l'insertion professionnelle la formation, l'égalité femmes-hommes, des enjeux sanitaires tel que la prévention contre les maladies chroniques, diminution des nuisances sonores, des enjeux d'accès aux biens et services essentiels tels que la sécurité alimentaire, l'accès à l'eau et à l'énergie, des enjeux environnementaux comme l'utilisation durable et responsable

des ressources naturelles, l'adaptation face aux changements climatiques, le tri et le recyclage des déchets, et des enjeux territoriaux tels que le partenariats avec les collectivités locales, la création d'emplois locaux, et la valorisation du patrimoine.

La citoyenneté d'une entreprise est le respect d'un certain nombre de valeurs qu'elle entend partager avec la société au sein de laquelle elle se développe. Elle se traduit généralement par des actions citoyennes (ou sociétales) qui améliorent l'image de l'entreprise. Celle-ci apparait comme « socialement correcte » en respectant des valeurs qui sont dominantes dans la société

La notion de gouvernance d'entreprise et de développement durable est étroitement liée, et que les échecs de la gouvernance d'entreprise peuvent miner les projets. La gouvernance d'entreprise renforce les valeurs fondamentales de l'équité, de la reddition des comptes, de la responsabilité et de la transparence qui sont à la base des économies de marché et des démocraties.

La responsabilité sociale est étroitement liée au développement durable étant donné que le développement durable couvre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux commun à tout un chacun, il peut être utilisé pour traduire des attentes plus larges de la société.

En conséquence il convient que la contribution au développement durable soit un objectif essentiel pour toute organisation engagé dans une démarche de responsabilité sociale.

Dans notre thèse de recherche nous allons voir de plus près la réalité de la Responsabilité Sociale dans l'entreprise Algérienne, ainsi notre problématique va tourner autour de la question suivante :

A quel niveau ou degré est impliquée l'entreprise Algérienne en matière de Responsabilité Sociale en utilisant une démarche RSE ?

Pour répondre à cette problématique nous serons amenés à répondre aux questions suivantes :

1-Que veut dire la notion de responsabilité sociale de l'entreprise, et comment est apparu son concept ?

2-Comment l'entreprise Algérienne adopte la responsabilité sociale de l'entreprise ?

3-Qu'elle est l'importance de la **RSE** au sein de l'entreprise Algérienne ?

4-Existe-t-il une relation étroite entre : **RSE**, développement durable gouvernance d'entreprise et éthique ?

5-Est ce que l'entreprise Algérienne prend en considération les préoccupations des salariés et de la communauté citoyenne ?

6-L'entreprise Algérienne arrive t'elle à suivre ce nouveau concept « **RSE** », qui est d'actualité en Algérie ?

Pour apporter une réponse à notre problématique, nous avons abordé deux hypothèses et qui sont les suivantes :

***Hypothèse 01 :** La démarche **RSE**, joue un rôle très important pour que l'entreprise Algérienne soit compétitive face aux changements et aux évolutions du marché.

***Hypothèse 02 :** L'intégration de la démarche **RSE** au sein de l'entreprise Algérienne, est un concept stratégique indispensable qui vise le long terme et qui permet d'évaluer son état face à la concurrence et à la mondialisation afin qu'elle se maintient, se développe et garanti sa pérennité.

Pour répondre à notre problématique, nous avons divisé notre travail de recherche en quatre chapitres.

Le premier chapitre généralité sur la RSE sera divisé en trois sections où nous allons voir les définitions, normes et démarche de la RSE, la RSE et les parties prenantes et enfin l'éthique et la RSE.

Un deuxième chapitre sera réparti en trois sections et sera consacré à la gouvernance d'entreprise, le développement durable et le management environnemental.

Le troisième chapitre sur la **RSE** en Algérie et la présence du groupe Lafarge et qui comprendra trois sections distinctes, la pratique de la **RSE** en Algérie, l'implémentation de la norme NA ISO 26000 en Algérie, et la présence du groupe Lafarge en Algérie.

Un quatrième et dernier chapitre consacré à l'étude empirique, dont nous allons présenter une entreprise qui pratique la démarche RSE en l'occurrence Lafarge Ciment d'Oggaz, dont nous allons à l'aide d'une enquête sur la démarche RSE au sein de l'usine Lafarge Ciment Oggaz ,grâce à un questionnaire distribué à un échantillon des cadres de l'usine ,et puis l'analyse des données recueillis grâce aux informations rassemblées, et des entrevues réalisés avec le Directeur de l'usine et quelques cadres ,pour voir le degré d'implication de cette entreprise en matière d'utilisation de la démarche RSE.

CHAPITRE 01 :

Généralités

sur la RSE

1. Généralité sur la RSE

Introduction

L'idée de la Responsabilité Sociales des Entreprise **RSE** est relativement ancienne et trouve ses fondements dans des pratiques d'entreprises vieilles de plus d'un siècle en outre-Atlantique.

Cependant, le développement de la Responsabilité Sociale des Entreprises **RSE** comme concept académique est plus récent, et on attribue en général à Howard R. Bowen le titre de « père fondateur » de la **RSE**.

Dans ce premier chapitre qui à pour thème : les généralités sur la Responsabilité Sociale des Entreprises **RSE** et qui sera diviser en trois sections :

-Dans la première section, on va aborder les définitions et démarche de la **RSE**.

-Ensuite la deuxième section, nous aborderons la **RSE** et les parties prenantes qui l'entourent

-Enfin, dans la troisième section, nous aborderons le l'éthique et la **RSE**.

1.1. Définitions, normes et démarche de la RSE.

1.1.1. Notions sur la RSE :

Depuis une longueur d'années, la recherche sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (**RSE**) vise à l'intégration des objectifs environnementaux et sociaux pour diriger des affaires. D'une part ça concerne l'analyser des responsabilités des entreprises vis à vis de leur environnement et d'autre part le développement des cadres conceptuels qui permettent l'augmentation de leur impact sociétal en étant économiquement soutenable (Carrol, 1999, Dahlsrud, 2008)¹.

C'est une source croissante d'attractivité pour les parties prenantes : clients, fournisseurs, et salariés car la **RSE** constituera demain un levier important d'attractivité des compétences et d'engagement des employés, ainsi que les investisseurs².

La responsabilité sociale des entreprises se développe de plus en plus ces années. Une enquête trisannuelle élaborée et publiée en 2016 par **KPMG** concernant la **RSE**, explique que plus de **90%** des **250** grandes entreprises internationales donnent des comptes en ce qui concerne la **RSE**, et que les données de la **RSE** dans les rapports financiers annuels sont désormais une tendance bien établie car **3** entreprises sur **5** donnent des comptes en matière de **RSE** durant **2015**, contre **1** sur **5** durant **2011**. La **RSE** ainsi devient un sujet important pour le public. Les consommateurs donnent un intérêt croissant sur la réputation sociale d'une entreprise avant d'essayer l'achat de ses produits. Effectivement, la pertinence d'une entreprise dans le domaine de responsabilité sociale constitue un élément essentiel pour garantir son image publique, devant de longue date, dans certains sondages réalisés auprès du grand public, la qualité de la marque ou les caractéristiques élémentaires de l'entreprise³.

¹ Levillain Kevin, Hatchuel Armand, Segrestin Blanche : L'impensé de la RSE : La Révision du Cadre Légal de l'Entreprise, Revue Française de Gestion N°228-229, Paris : Éditions Lavoisier 2012, p 186.

² Lenglet François : Accélérer ! La Compétitivité, Moteur de la Prospérité, Paris : Éditions Eyrolles 2017, p 178.

³ Restrepo Amariles David, Van Waeynberge Arnaud, Colombani Lorenzo : Responsabilité Sociale des Entreprises : Enjeux Globaux et Technologiques : Revue Française de Gestion, N°269, 2017, p 162.

1.1.2. Définition de la RSE:

Il existe plusieurs définitions pertinentes sur la Responsabilité Sociale des Entreprises **RSE**, et qui peuvent être énumérés comme suit :

1-Les travaux du chercheur Bowen sont considérés comme les premiers (**1953**), on note la définition de Carroll (**1999**) sur la Responsabilité Sociale des Entreprises **RSE** qui renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre en considération les décisions et le suivi des lignes de conduite qui doivent répondre aux objectifs et aux valeurs considérés désirables pour notre société » (Bowen **1953**).⁴

2- Selon Gond et Igalens (**2010**), la **RSE** s'efforce de rendre compte de l'exercice, par les entreprises, d'une responsabilité envers les différents groupes avec lesquels elles sont en interaction, qui sont souvent désignés avec le terme de parties prenantes ou stakeholders ,et qui se situent au-delà de leurs strictes obligations légales, techniques, et économiques⁵.

3-La responsabilité Sociale des Entreprises c'est l'intégration volontaire de la part des entreprises de préoccupations environnementales et sociales et ce dans leurs activités commerciales, et aussi dans leurs interactions avec les différentes parties prenantes⁶.

4-Dans la norme **ISO 26000** qui à été publiée en **2010**, la responsabilité d'une organisation par rapport à ses impacts, décisions et ses activités sur l'environnement et la société se traduisant par un comportement purement éthique et aussi transparent qui ⁷:

- ✓ Doit contribuer au développement durable, et aussi à la santé et au bien être de la société.
- ✓ Prendre en considération les attentes des différentes parties prenantes.
- ✓ Le respect des lois en vigueur et qui sont en cohérence avec les normes internationales de comportement.
- ✓ Doit être intégrer dans toute l'organisation et aussi mise en œuvre dans ses relations.

⁴Poussing Nicolas : La Responsabilité Sociale des Entreprises au Luxembourg :Quelles Avancées, Quelles Résultats ?,Louvain La Neuve :Éditions Academia L'Harmattan 2012,p 7.

⁵ Figuière Catherine, Boidin Bruno, Diemer Arnaud : Économie Politique du Développement Durable, Paris : Éditions de Boeck 2014, p

⁶ Vermeulin Christian, Vermeulin Frederick : Comprendre et Entreprendre une démarche RSE : La Responsabilité Sociétale pour tous les Entrepreneurs, Paris : Édition AFNOR 2012, p 1.

⁷ Perdreau Benjamin, Ribas Jean-Luc : Les Rapports du Développement Durable, Paris : Éditions AFNOR 2016,p 4.

5-En Belgique la Commission Interdépartementale du développement Durable) **CIDD** à publié en l'année **2005** un cadre qui définit la **RSE** de comme suit :

La responsabilité Sociétale des Entreprises est considérée comme un processus durable d'amélioration dont les entreprises intègrent d'une manière systémique, volontaire, et surtout cohérente des considérations sociales, économiques et environnementales ,et ce dans la gestion générale de l'entreprise, dans ce contexte la concertation avec les parties prenantes qui entourent l'entreprise fait partie intégrante du processus⁸.

6-La responsabilité sociale des Entreprises, est définie comme un engagement des entreprises à la contribution d'un développement économique durable et d'assumer la responsabilité de leurs effets sur la société⁹.

7-Le chercheur Davis (**1973**) il propose la définition de la **RSE** comme une attention et des réponses qui sont portées par l'entreprise à des questions qui dépassent ses strictes obligations techniques, économiques, et légales »¹⁰.

8-L'année **2001**, dans le livre vert de la Commission Européenne, pour promouvoir un cadre européen pour la **RSE**, ils là définissent comme un ensemble de démarches volontaires qui s'appliquent au-delà de ce qui est attendu par la loi, et qui est susceptible de conférer un intérêt stratégique pour les entreprises¹¹.

9- Une autre définition admise par la commission européenne l'année **2011** est : la responsabilité des entreprises envers les effets qu'elles exercent sur la société. Elle conduit l'entreprise au respect de la législation et des conventions collectives et à l'engagement d'un processus avec les parties prenantes qui est destiné à l'intégration des préoccupations

⁸ Postiaux Jean-Marie : Le Rôle Sociétal des Entreprises : Une Responsabilité Partagée, Paris :Éditions Academia 2012,p 23.

⁹ Oueghlissi Rym : La RSE et les PME : Analyse Descriptive à partir de l'enquête COI 2006, Revue Française de Gestion N° 236, Paris : Éditions Lavoisier 2013, p 164.

¹⁰ Levillain Kevin, Hatchuel Armand, Segrestin Blanche : L'impensé de la RSE : La Révision du Cadre Légal de l'Entreprise, Revue Française de Gestion N°228-229, Paris : Éditions Lavoisier 2012,p 188.

¹¹ Zérah Marie-Hélène, Renouard Cécile : La Responsabilité Sociale des Entreprises à l'Épreuve d'une Mission de Service Public dans le Secteur de l'Eau : Enquête sur le Contrat de Nagpur, Actes de Recherches en Sciences Sociales N° 203, Paris : Éditions du Seuil 2014, p 80.

environnementales, sociales, de droits de l'homme, éthiques, de consommateurs dans les activités commerciales stratégique de base¹².

10-La Responsabilité Sociétale des Entreprises **RSE** est une pratique du développement durable dans les entreprises, c'est un concept avec lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et aussi dans leurs interactions avec les parties prenantes de l'entreprise qui repose sur le volontariat. Institutionnaliser par l'Union Européenne, elle représente l'intégration volontaire via les entreprises des raisons sociales et environnementales pour les activités commerciales et les relations des entreprises envers les parties prenantes »¹³.

11- La responsabilité sociale des Entreprises peut être interpréter comme une obligation de répondre de ses actions vers toutes ses parties prenantes et aussi envers les collectivités humaines avec lesquelles elle intervient¹⁴.

12- Pour Jonas (1979), la définition de responsabilité représente l'obligation de démontrer tout décision ou acte au regard de normes morales et celles de valeurs¹⁵.

¹² Barabel Michel, Meier Olivier : Manageor : Les Nouvelles Pratiques du Management, Paris :Éditions Dunod 2015, p 175

¹³ Dom Eric, Postiaux Jean-Marie :L'Engagement Sociétal de Pairi Daiza : Le Lotus Emblématique, Aris : Éditions L'Harmattan Academia 2012,p 13.

¹⁴ Delisle Marie-Andrée, Jolin Louis : Un Autre Tourisme est-il Possible, Québec : Édition Presse de l'Université du Québec 2008, p 19.

¹⁵ Tahri Najoua : Responsabilité Sociale des Entreprises et Comportement Citoyen : Application au Cas de la Mutuelle/Prix Management et Société 2013, Paris :Éditions EMS 2014 .p 33.

1.1.3. Les normes de la RSE :

Il existe plusieurs formes de régulation et d'intervention dans le domaine de la **RSE**. Deux grandes approches peuvent être distinguées :

Une première approche qui repose sur des « **politiques directives** » ou « **top down** », qui s'appuient sur la contrainte. On réunit les fonctions régaliennes des pouvoirs publics, que traduisent les réglementations au profit de l'environnement et ainsi qu'au développement durable.

Une deuxième approche qui est basée sur la « **responsabilisation** » des entreprises, à travers l'incitation aux diverses démarches volontaires dans un cadre de marché. Ici on peut la qualifier de conception « **bottom up** » de la **RSE**. On y inclut, d'un côté, une approche contractuelle de la **RSE** (concrétisée par les certifications « **vertes** » ou « **responsables** »), et de l'autre côté, les démarches « **managériales** ».

Cette différenciation entre approches « **bottom up** » et « **top down** » se rapproche mais elle ne recoupe pas totalement, la différence faite entre la « **hard law** » (ou loi dure) et celle de la « **soft law** » (ou loi souple ou molle).

La première expression fait référence à la véritable réglementation, qui contraint les personnes morales et physiques.

La France, dispose d'une longue tradition de réglementation des activités économiques, là expérimentée avec la loi sur les « nouvelles régulations économiques » ainsi que la loi « **Grenelle 2** ».

Le deuxième terme représente un ensemble de démarches volontaires qui contribuent à une formalisation de la **RSE** sous une forme de référentiels, de chartes, ainsi que de codes non obligatoires¹⁶.

¹⁶ Figuière Catherine, Boidin Bruno, Diemer Arnaud : Économie Politique du Développement Durable, Paris : Éditions de Boeck 2014, p 155.

Le tableau ci dessous présente les caractéristiques de ces différentes approches et donne quelques exemples significatifs¹⁷.

Tableau N° 01 : Les normes de RSE

Type de normes	Type de support	Exemples
Top down	Hard law	-Loi NRE -Loi Grenelle 2
	Soft law publique	-Textes européens (livre vert, etc.) -Directives de l'OCDE
	Politique économique	-Ecotaxes -Taxe générale sur les activités polluantes -Subventions aux énergies renouvelables
Bottom up	Codes internes aux entreprises	-Codes de conduite, codes éthique
	Approches à dominante contractuelle (pouvant s'appuyer sur la soft law mixte public-privé)	-Analyses cycle de vie -Labls (Ecolabel, NF Environnement)
	Approche à dominante managériale (pouvant s'appuyer sur la soft law mixte public-privé)	-Global Reporting Initiative -Global Compact -ISO 26000 -Référentiels certifiables (SMEA, ISO 14000)

¹⁷ Idem, p 156.

1.1.4. La mise en œuvre de la démarche de la RSE :

La première étape c'est la réalisation d'un audit social, environnemental et économique de l'entreprise.

La nature du diagnostic sera selon la taille de l'entreprise et sera réalisé soit par une agence de notation, soit par des cabinets de conseil ou des organismes de certification.

Ensuite à partir de ce constat, la direction devra redéfinir sa politique et sa stratégie. Elle écrira son projet d'entreprise, définira son ambition à court, moyen et aussi le long terme. Une fois la vision de l'entreprise sera définie, la direction et les parties prenantes concernées vont identifier les axes stratégiques, les leviers, les résultats attendus, les ressources allouées ainsi que les indicateurs de mesure¹⁸.

L'étape suivante sera la mise en œuvre de la politique **RSE** par :

- L'intégration d'objectifs managériaux :

D'après une étude publiée par la **Macif** l'année **2009**, **37 %** des entreprises du **CAC 40** ont mis en place pour une partie de leurs managers, un système de rémunération qui intègre des critères qui dépendent de la **RSE**.

- Des actions d'acculturation et de sensibilisation : Aussi selon l'étude de la **Macif**, **17 %** des entreprises préfèrent les séminaires ou formations pour communiquer autour de leur politique et démarche **RSE**. La communication sur la politique de **RSE** est sous forme d'une sensibilisation ou d'un module spécifique dans le cadre d'un planning de formation plus important. C'est à dire qu'il n'existe pas encore des actions de sensibilisation massives.

- Des dispositifs de formation : Il n'existe pas encore de réels programmes de formation sur la **RSE**. Nous sommes dans une logique de modules inclus dans une problématique plus générale. Le e-Learning a aussi apparue concernant ce sujet mais mis à part le cadre législatif, il paraît difficile de transmettre via les **TIC** un message de changement de modèle, d'engagement et de comportement.

¹⁸ Lecoœur Laurence : L'Entreprise au Cœur du Développement Durable :La Stratégie RSE ,Le Mans :Éditions Gereso 2010,p 100.

- **Des actions de communication** : Ces actions sont orientées vers les parties prenantes externes et ce pour mettre en lumière les partenariats avec des **ONG**, une prise en compte des enjeux écologiques ainsi que le respect de la législation.

- **Un accompagnement au changement** : L'entreprise est véritablement dans une évolution de modèle, de culture, il devient essentiel la mise en place un système d'accompagnement pour lever et identifier les résistances au changement.

-**Un coaching du directeur RSE ou DD** : Ces responsables sont issus de la promotion interne et les raisons pour lesquelles ces postes leur sont proposés ne sont pas très claires. Et il est généralement recommandé de leur proposer un accompagnement et coaching pour qu'ils puissent s'approprier totalement leur nouveau périmètre.

- **Des démarches de certification et d'obtention de labels signature de chartes** :

En coordination avec le directeur qualité ou l'entité concernée par la certification, le responsable développement durable **DD** mettra en place des groupes projets afin d'obtenir des reconnaissances attendues.

- **L'adhésion aux principes du Global Compact.**

- **Des accords avec des ONG** : Placer l'entreprise à travers les partenariats, de la création d'une fondation, d'une démarche de mécénat de compétences ou bien de toutes autres actions prouve l'engagement citoyen de l'entreprise et la compréhension de sa responsabilité sociétale. Enfin la dernière étape aura lieu à l'issue de la première année et on mesurera l'atteinte des résultats pour réévaluer l'ensemble des processus de changement. La qualité de la communication est très essentielle, elle doit être riche et pédagogique la première année pour que l'ensemble des parties prenantes¹⁹.

¹⁹ Idem 101-102.

1.1.5. La notion d'ISO 26000 :

L'**ISO 26000** est le référentiel international sur la responsabilité sociétale, il à été développé par l'Organisation internationale de normalisation (**ISO**). Cette norme fournit les lignes directrices concernant à la responsabilité sociétale pour toutes les organisations.

C'est sous la forme d'un document de cadrage qui donne des définitions et recommandations sur la responsabilité sociétale pour faciliter sa compréhension et en partager une approche commune au niveau mondial.

Cette norme définit les différents concepts et les principes de la responsabilité sociétale, les domaines d'actions ainsi que les attentes associées des différentes parties prenantes ,elle fournit aussi des recommandations pour intégrer la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation.

L'élaboration de cette norme en matière de responsabilité sociétale des organisations s'inscrit dans un cadre de l'évolution de la normalisation internationale, vers des domaines moins techniques et plus centrés sur l'organisation, son management ou des domaines d'intérêt général comme l'environnement, le progrès social, ainsi que la santé.

Cette évolution a conduit l'**ISO** à innover pour associer de manière effective les différentes parties prenantes pour le développement de l'**ISO 26000**.

C'est ainsi que l'**ISO** a défini les six catégories de parties prenantes qui ont été consultées pour l'écriture de l'**ISO 26000** : industrie, gouvernement, consommateurs, travailleurs, ONG et chercheurs, consultants²⁰.

1.1.6. Les avantages de la mise en œuvre d'ISO 26000 :

Les performances réelles d'une organisation en ce qui concerne la responsabilité sociétale peuvent avoir une incidence sur :

- ✓ Ses avantages surtout concurrentiels.
- ✓ Sa propre réputation.
- ✓ Sa capacité à retenir et à attirer ses employés ou ses membres, ses utilisateurs, ou ses clients.

²⁰ Brun Emilie : 100 Questions pour Comprendre et Agir : Comprendre ISO 26000, Paris : Éditions AFNOR 2011, p 04.

- ✓ Maintenir la motivation et un réel engagement de ses employés, ainsi que de leur productivité.
- ✓ La vision concernant les investisseurs, les propriétaires, les sponsors, les donateurs, ainsi que la communauté financière.
- ✓ Ses propres relations avec les entreprises, les pouvoirs publics, les fournisseurs, les médias, les pairs, les clients et la communauté au sein de laquelle elle intervient.

1.1.7.L'architecture d'ISO 26000 :

Le tableau ci-dessous décrit et explique totalement l'architecture de la Responsabilité Sociale des Entreprises **ISO 26000**, qui est considérée comme une norme non destinée à la certification, car elle ne contient pas d'exigence, et en tant que tel, elle n'est pas destinée à des fins de certification. Dans ce présent tableau il est décrit et expliquer le contenu de chaque article d'**ISO 26000** ²¹:

Tableau N° 02 :L'architecture d'ISO 26000.

Titre de l'Article	N° de l'Article	Description du contenu de l'article
Domaine d'application	Article 1	Il définit le domaine d'application d'ISO 26000 et identifie quelques limites et exclusions.
Termes et Définitions	Article 2	Il fournit et identifie la définition des termes clés qui ont une importance fondamentale pour permettre de comprendre la responsabilité sociétale et d'utiliser ISO 26000.
Appréhender la Responsabilité Sociétale	Annexe 3	Il décrit conditions importantes et les facteurs qui ont eu une incidence sur le développement de la responsabilité sociétale et qui continuent à affecter son évolution et sa pratique. Il décrit également le concept de responsabilité sociétale en soi – ce qu'il signifie et comment il s'applique aux organisations. Cet article contient des lignes directrices sur l'application d'ISO 26000, destinées aux petites/moyennes organisations.

²¹ Les Lignes Directrices Relatives à la Responsabilité Sociétale : Découvrir l'ISO 26000.Disponible sur le site : www.iso.org.Consulté le : 28-11-2016, p 11.

Principes de la Responsabilité Sociétale	Annexe 4	Il explique et introduit les principes de la responsabilité sociétale.
Identifier sa Responsabilité Sociétale et dialoguer avec ses parties prenantes	Annexe 5	Il traite de deux pratiques de la responsabilité sociétale : l'identification, par une organisation, de sa responsabilité sociétale et l'identification de ses parties prenantes et le dialogue avec celles-ci. Il donne aussi des lignes directrices sur la relation existant entre l'organisation, ses parties prenantes et la société, sur l'identification des questions centrales et des domaines d'action de responsabilité sociétale ainsi que sur la sphère d'influence de l'organisation.
Lignes directrices relatives aux questions centrales de Responsabilité Sociétale	Annexe 6	Il explique les questions centrales et les domaines d'action en matière de responsabilité sociétale. Des informations sont fournies sur le périmètre de chaque question centrale, sur son rapport avec la responsabilité sociétale, les considérations et principes connexes ainsi que les actions et attentes associées.
Lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation	Annexe 7	Il fournit des lignes directrices concernant la mise en œuvre de la responsabilité sociétale au sein d'une organisation. Cela inclut : la compréhension de la Responsabilité sociétale d'une organisation, son intégration dans l'ensemble de l'organisation, la communication en rapport avec la responsabilité sociétale, l'amélioration de la crédibilité d'une organisation eu égard à la responsabilité sociétale, la revue des progrès, l'amélioration des performances et l'évaluation de l'intérêt des initiatives volontaires pour la responsabilité sociétale.
Exemples d'initiatives volontaires et d'outils en matière de	Annexe A	Elle présente une liste non exhaustive des initiatives volontaires et des outils en rapport avec la responsabilité sociétale, qui traitent des aspects d'une ou de plusieurs

Responsabilité Sociétale		questions centrales, et de l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation.
Abréviations	Annexe B	Elle contient les abréviations utilisées dans ISO 26000.
Bibliographie	Elle comprend des références aux instruments officiels internationaux ainsi liées aux normes ISO auxquels il est fait référence en tant que source dans le corps d'ISO 26000.	

1.1.8. Les questions centrales et domaines d'action de responsabilité sociétale traités dans l'ISO 26000²² :

Tableau N° 03 : Les questions centrales et domaine d'action de la RSE dans l'ISO 26000.

Questions centrales et domaines d'action	Traité au paragraphe
Question centrale : Gouvernance de l'organisation.	6.2
Question centrale : Droits de l'Homme.	6.3
Domaine d'action 1 : Devoir de vigilance.	6.3.3
Domaine d'action 2 : Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme.	6.3.4
Domaine d'action 3 : Prévention de la complicité.	6.3.5
Domaine d'action 4 : Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme.	6.3.6
Domaine d'action 5 : Discrimination et groupes vulnérables.	6.3.7
Domaine d'action 6 : Droits civils et politiques.	6.3.8
Domaine d'action 7 : Droits économiques, sociaux et culturels.	6.3.9
Domaine d'action 8 : Principes fondamentaux et droits au travail.	6.3.10
Question centrale : Relations et conditions de travail.	6.4.
Domaine d'action 1 : Emploi et relations employeur/employé.	6.4.3
Domaine d'action 2 : Conditions de travail et protection sociale.	6.4.4
Domaine d'action 3 : Dialogue social.	6.4.5
Domaine d'action 4 : Santé et sécurité au travail.	6.4.6
Domaine d'action 5 : Développement du capital humain.	6.4.7
Question centrale : L'environnement.	6.5

²² Les Lignes Directrices Relatives à la Responsabilité Sociétale : Découvrir l'ISO 26000. Disponible sur le site : www.iso.org. Consulté le : 03-12-2016, p 12-13.

Domaine d'action 1 : Prévention de la pollution.	6.5.3
Domaine d'action 2 : Utilisation durable des ressources.	6.5.4
Domaine d'action 3 : Atténuation des changements climatiques et adaptation.	6.5.5
Domaine d'action 4 : Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels.	6.5.6
Question centrale : Loyauté des pratiques.	6.6
Domaine d'action 1 : Lutte contre la corruption.	6.6.3
Domaine d'action 2 : Engagement politique responsable.	6.6.4
Domaine d'action 3 : Concurrence loyale.	6.6.5
Domaine d'action 4 : Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur.	6.6.6
Domaine d'action 5 : Respect des droits de propriété.	6.6.7
Question centrale : Questions relatives aux consommateurs.	6.7
Domaine d'action 1 : Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats.	6.7.3
Domaine d'action 2 : Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs.	6.7.4
Domaine d'action 3 : Consommation durable.	6.7.5
Domaine d'action 4 : Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs.	6.7.6
Domaine d'action 5 : Protection des données et de la vie privée des consommateurs.	6.7.7
Domaine d'action 6 : Accès aux services essentiels.	6.7.8
Domaine d'action 7 : Éducation et sensibilisation.	6.7.9
Question centrale : Communautés et développement local.	6.8
Domaine d'action 1 : Implication auprès des communautés.	6.8.3
Domaine d'action 2 : Éducation et culture.	6.8.4
Domaine d'action 3 : Création d'emplois et développement des compétences.	6.8.5
Domaine d'action 4 : Développement des technologies et accès à la technologie.	6.8.6
Domaine d'action 5 : Création de richesses et de revenus.	6.8.7
Domaine d'action 6 : La santé.	6.8.8
Domaine d'action 7 : Investissement dans la société.	6.8.9

1.2. Les parties prenantes et RSE.

1.2.1. Notions sur les parties prenantes :

Les premiers pas d'une entreprise vers une démarche RSE nécessitent l'identification de l'ensemble des parties prenantes.

Ces parties prenantes sont constituées de tous les acteurs qui jouent un rôle direct ou indirect dans l'exercice de l'activité et qui impactent ou pourraient impacter cette dernière, de façon positive ou négative, ses services ou ses produits²³.

Il existe une multitude de partenaires qui entretiennent des relations avec l'entreprise. Ces partenaires influencent directement ou indirectement l'entreprise, en particulier ses buts fixés.

On peut dire que l'entreprise dépend de plusieurs acteurs de son environnement : clients, fournisseurs, personnel, actionnaires (shareholders), banquiers, qui sont des parties prenantes (les stakeholders) de cette entreprise.

L'analyse des parties prenantes de l'entreprise va permettre au dirigeant de cadrer les relations avec les quelles l'entreprise interagit en permanence. Ca va permettre aussi d'analyser et prioriser les attentes de ces différentes parties prenantes, en déterminant et en mesurant les enjeux qui pourront peser pour l'entreprise, soit des opportunités à saisir soit des risques potentiels.

Dans volet la **RSE** joue un rôle très important pour conduire le dirigeant d'entreprise à communiquer avec ses différentes parties prenantes internes et externes, et qui peuvent apporter une opportunité à l'entreprise.

²³ Corfmat Daniel, Chambault Marc : Gouvernance et Responsabilité Sociétale des PME : Une Source de Progrès pour les PME, Paris Éditions L'Harmattan 2017, p 23.

1.2.2. Définition des parties prenantes :

On peut donner les deux définitions suivantes :

1-Freeman (1984) définit les parties prenantes (traduction française de stakeholder) comme tout individu ou groupe d'individus pouvant être affecté ou affecter ou par la réalisation des objectifs organisationnels²⁴.

2-L' autre définition des parties prenantes :

C'est tout individu ou groupe qui a un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation²⁵.

1.2.3. Les différentes parties prenantes et leurs intérêts :

Plusieurs parties prenantes internes et externes ont leurs intérêts, permettant de les cerner et de les voir plus clair.

Le tableau suivant montre les différentes parties prenantes existantes et leurs intérêts²⁶ :

Parties prenantes	Intérêts (objectifs)
I- Parties prenantes internes	
1. Propriétaires <ul style="list-style-type: none">• Actionnaires (Shareholders).• Entrepreneurs.	<ul style="list-style-type: none">• Revenus/bénéfice.• Sécurité du capital dans le futur.• Indépendances/liberté de décision.• Pouvoir, influence, prestige.• Développement des idées et épanouissement personnel, travail=raison de vivre.
Management (managers, entrepreneurs)	
2. Salariés.	<ul style="list-style-type: none">• Revenu (emploi).• Sécurité sociale.• Occupation utile et épanouissement personnel.• Contact sociaux (appartenance au groupe).• Statut, reconnaissance, prestige (satisfaction de l'égo).
II- Parties prenantes externes	
3. Bailleurs de fonds	<ul style="list-style-type: none">• Sécurité de l'investissement.• Rémunération satisfaisante.• Accroissement du patrimoine.
4. Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">• Stabilité du contrat.• Conditions avantageuses.• Solvabilité des acheteurs.

²⁴ Renaud Angèle : Management et Contrôle de Gestion Environnemental, Caen : Éditions EMS 2015, p 47.

²⁵ Méaux Florence, Jounot Alain : Entreprises Performantes et Responsables, C'est Possible ! Retour d'Expériences « Développement Durable » des Entreprises Évaluées AFAQ 26000, Paris : Éditions AFNOR 2014, p 14.

²⁶ Baldegger Rico : Le Management dans un Environnement Dynamique : Concepts, Méthodes et Outils pour une Approche Systémique, Paris : Éditions De Boeck 2014, p 18.

5. Clients	<ul style="list-style-type: none"> • Prestations satisfaisantes en rapport qualité/prix. • Bon service, conditions avantageuses.
6. Concurrents	<ul style="list-style-type: none"> • Respect du principe de loyauté et des règles de jeux de la concurrence. • Collaboration en matière de politique sectorielle.
7.État	<ul style="list-style-type: none"> • Impôts. • Sécurité de l'emploi. • Prestations sociales. • Contribution à l'infrastructure locale et régionale. • Respect de la législation et des normes. • Participation à la prise de décision politique.
8. ONG et public <ul style="list-style-type: none"> • Organisations indigènes et internationales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution aux institutions culturelles et scientifiques. • Maintien d'un environnement viable. • Respect des valeurs normatives.

Tableau N° 04 : Les parties prenantes et leurs intérêts.

1.2.4. La distinction des parties prenantes :

1.2.4.1. Les parties prenantes primaires : ils ont une relation directe et formalisée envers l'entreprise : actionnaires ou actionnaires, salariés, clients, ainsi que les prêteurs, les fournisseurs et l'état. Elles fournissent à l'entreprise des ressources et elles ont des attentes précises à l'égard de celle-ci.

1.2.4.2. Les parties prenantes secondaires : ils sont sans lien économique ou réglementaire envers l'entreprise mais peuvent, influencer sur le fonctionnement par les pressions pouvant être exercées sur les parties prenantes primaires (groupes de pression).

D'une façon générale, on peut affirmer que les différentes parties prenantes de l'entreprise attendent une création de valeur en contrepartie de ce qu'elles lui apportent.

Pour les actionnaires : la création de valeur se réfère à la répartition du bénéfice (revenu) ainsi qu'à l'augmentation de la valeur sur le marché des titres qu'ils détiennent (la plus-value potentielle). On remarque une large diversité des actionnaires : fonds de pension, épargnants, actionnaires familiaux, actionnaires salariés, dont chacun d'entre eux ont des attentes différenciées.

Pour les clients : Cela correspond à l'écart existant entre la qualité perçue par le client et le prix du produit.

Pour les salariés : Ca concerne ici à la fois la rémunération, les conditions de travail ainsi que la stabilité de l'emploi.

Pour les parties prenantes secondaires : C'est les diverses actions dont l'entreprise peut mener (souvent sous la pression) pour la diminution de ses externalités négatives.

La création de valeur doit passer par une recherche de performance. Elle se traduit généralement par l'impératif d'efficacité et d'efficience pour une performance économique qui détermine la pérennité de l'entreprise, ou aussi d'une performance sociale qui peut mobiliser le personnel et en dernier lieu une performance citoyenne ou appelée aussi sociétale celle-ci elle garantit à l'entreprise une certaine compatibilité avec son environnement humain ,naturel, et légal)²⁷.

1.2.5. Identification des attentes des parties prenantes :

Le dirigeant d'entreprise doit organiser un dialogue permanent avec les parties prenantes pour connaître et répondre à leurs exigences en restant innovant et compétitif.

En fonction de leurs impacts sur son activité, ce dirigeant pourra prioriser ses actions pour répondre à leurs attentes²⁸.

1.2.5.1. Clarification des attentes des parties prenantes internes :

- ✓ Explication sur les principaux enjeux.
- ✓ Elargissement de la vision qui concerne le poste quotidien.
- ✓ Partage de la valeur, ainsi que la reconnaissance en cas de réussite.
- ✓ Identification des objectifs clairs par rapport aux différentes directions.
- ✓ Visibilité et transparence sur l'ensemble des résultats obtenus.
- ✓ Mise en place et l'organisation d'un plan de formation.

1.2.5.2. Clarification des attentes des parties prenantes externes :

Les attentes des parties prenantes externes sont celles qui vont peser et aussi renforcer l'organisation de l'entreprise :

²⁷ Bressy Gilles, Konkuyt Christian : Management et Économie des Entreprises, Paris : Éditions Sirey 2008, p 77-78.

²⁸ Corfmat Daniel, Chambault Marc : Gouvernance et Responsabilité Sociétale des PME : Une Source de Progrès pour les PME, Paris Éditions 2017 L'Harmattan, p 24.

- ✓ Exigences nouvelles par rapport à ce qui existe déjà.
- ✓ Traçabilité des produits utilisés.
- ✓ Utilisation de matières premières respectueuses pour préserver l'environnement.
- ✓ Communication sur les impacts relatifs à la santé.
- ✓ Rapport qualité prix qui doit être compétitif.
- ✓ Respects des règlements et lois, ainsi qu'à l'international, donnant, une image exemplaire pouvant être discriminante dans un contexte de forte concurrence.
- ✓ Communication sur la démarche RSE mise en place.

1.2.6. La RSE une source d'opportunités pour l'entreprise :

Cette nouvelle façon de communiquer avec les parties prenantes, conduit le chef d'entreprise à l'identification des opportunités qui peuvent bénéficier à son entreprise tout en répondant aux principales attentes²⁹.

1.2.6.1. Attentes pour les parties prenantes internes :

- ✓ Fédération en direction d'un projet d'entreprise salariés, partenaires sociaux, actionnaires).
- ✓ Approche collective et aussi transversale sur le rôle de chacun.
- ✓ Amélioration continue du dialogue social.
- ✓ Définition d'une politique sociale crédible envers les parties externes pour permettre d'attirer de nouveaux talents.

1.2.6.2. Attentes pour les parties prenantes externes :

- ✓ Réorganisation des relations fournisseurs, ainsi que la diversification.
- ✓ Réponse aux exigences de plus en plus fortes des donneurs d'ordre et ainsi que ceux des consommateurs.
- ✓ Nouvel étiquetage et labellisation.
- ✓ Compétitivité très renforcée.
- ✓ Avantage concurrentiel lié à une image d'exemplarité et d'originalité.
- ✓ Positionnement de l'entreprise pour lui permettre une communication crédible en ce qui concerne la **RSE**.

²⁹ Idem, p 25.

1.2.7. Le lien parties prenantes et RSE :

Il existe un lien très fort entre parties prenantes et la responsabilité sociale de l'entreprise, puisque la **RSE** se propose de créer de la valeur partagée entre chaque classe de parties prenantes, et aussi la prise en compte pour répondre aux attentes économiques, sociales et environnementales des parties prenantes qui représentent l'un des enjeux majeurs aux quels tout programme **RSE** doit pouvoir répondre. F. Baddache et I. Nicolai dans un article paru dans le Journal of Business Strategy étudient la relation existante entre l'entreprise et ses parties prenantes qui demeure une dynamique transactionnelle visant à satisfaire des attentes et à créer progressivement des nouvelles pratiques volontaires mieux responsables qui se diffusent dans les entreprises : la relation aux parties prenantes est créatrice de la performance **RSE**.

Encouragé par la loi et les standards ,Ceci est d'autant plus vrai que l'article **225** de la loi française Grenelle- II de **juillet 2010** ainsi que la directive **2014/95/UE** de **2014** non seulement exigent des entreprises (de plus de **500** employés) de publier leurs informations environnementales et sociales mais les encouragent aussi à engager un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes : Les institutions représentatives du personnel et les parties prenantes participant à des dialogues avec les entreprises présentent leurs avis sur les démarches de responsabilité sociale, environnementale et sociétale des entreprises en complément des indicateurs présentés ³⁰.

1.2.8. L'engagement des parties prenantes :

La réalité c'est que l'engagement des parties prenantes est au cœur de la stratégie **RSE** de l'entreprise ,et qui est une solution gagnante pour l'entreprise, car les parties prenantes alimentent et partagent la connaissance d'un enjeu de l'entreprise et permettent l'alignement des activités de l'entreprise directement avec leurs attentes.

Aussi cela évitera bien des désagréments par la suite si les attentes des parties prenantes ne sont pas prises en compte. Toutefois, il convient de préciser que le but de l'engagement des parties prenantes dans un processus de concertation ne vise en aucun

³⁰ Badache Farid, Leblanc Stéphanie : Les Fiches Outils de la RSE, Paris :Éditions Eyrolles 2015,p 24-25.

cas à arriver systématiquement à un consensus entre l'entreprise et ses parties prenantes. Il s'agit d'appréhender les différents points de vue, de connaître l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société, pour mieux maîtriser les risques qui y sont liés. Le **MEDEF**, dans son guide **Cap vers la RSE : comment engager le dialogue avec les parties prenantes ?**, a recueilli les témoignages d'entreprises qui exposent les bénéfices suivants, qu'elles soient multinationales ou **PME**.

Ainsi, on dit que l'engagement des parties prenantes est³¹ :

- ✓ Un outil de compréhension de son environnement et ainsi que de son contexte.
- ✓ Un facteur d'anticipation pour faciliter les relations avec les parties prenantes, aussi dans des cas où le dialogue ne se fait pas à l'initiative de l'entreprise.
- ✓ Un moyen permettant son développement, et la création d'opportunités de marchés.
- ✓ Un levier d'acceptabilité des activités.
- ✓ Une gestion de son image, ainsi que de sa réputation.
- ✓ Un travail d'influence sur le long terme.
- ✓ Un croisement des expertises pour l'enrichissement de sa stratégie.
- ✓ Une opportunité d'identifier les signaux faibles, de prévenir et d'anticiper les risques et légaux.

1.2.9. Le dialogue avec les parties prenantes :

Le but du dialogue avec les parties prenantes est :

- ✓ De permettre à l'organisation de mieux connaître les intérêts de ses différentes parties prenantes pour mieux maîtriser les risques de ses décisions.
- ✓ De permettre à l'organisation de gagner de nouvelles perspectives sur l'appréciation de ces activités et décisions.
- ✓ De permettre à l'organisation de mieux se faire connaître de ses parties prenantes.

Après avoir identifié ses parties prenantes, l'entreprise doit les hiérarchiser pour sélectionner celles qui vont améliorer ses échanges.

La sélection ou la hiérarchisation des parties prenantes s'effectuent qu'à partir de la qualification de l'intérêt qu'elles portent ou de la cause qu'elles défendent.

³¹ Idem, p25-26.

Plus l'intérêt porté par la partie prenante se situe dans une optique de développement durable, et plus les attentes portées par ces parties prenantes deviennent légitimes.

Ensuite, la sélection ou la priorisation de l'importance des parties prenantes peut s'effectuer par l'évaluation de l'impact ou la capacité d'impact de l'organisation sur la partie prenante.

Et en dernier lieu, l'importance des parties prenantes sera évaluée sur la base de la capacité d'action exercée de la partie prenante sur l'organisation.

Le but de cette démarche d'identification et de dialogue avec les parties prenantes est de permettre à l'organisation de bénéficier de nouvelles perspectives sur ses activités ainsi que ses décisions. La prise de décision, reste du ressort de la responsabilité de l'organisation, et s'appuie ainsi sur un meilleur éclairage. Le dialogue avec les parties prenantes devient un mécanisme d'aide à la décision et aussi un mécanisme permettant d'identifier et de maîtriser des risques :de réputation, de procès, et de conflits sociaux³².

³² Brun Emilie : 100 Questions pour Comprendre et Agir : Comprendre ISO 26000, Paris : Éditions AFNOR 2011, p 25.

1.3. L'éthique et la RSE

1.3.1. Définition de l'éthique :

Plusieurs définitions peuvent être citées, nous nous contenterons des suivantes :

1-L'éthique correspond à une pratique qui prend forme dans l'exercice du jugement pratique, comme le soutient Ricœur (1996), par opposition à la morale et à d'autres pratiques de régulation sociale qui restent liées à des obligations comportementales, prenant souvent la forme de normes, d'écrits, ainsi que de prescriptions administratives de toutes sortes³³.

2- L'éthique peut être définie comme un ensemble de principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un. Donc c'est des critères qui permettent, dans une situation donnée, de décider et d'agir librement, en cohérence avec ses convictions personnelles³⁴.

3-Le terme « éthique » signifie les principes moraux que les individus, disposant de la liberté et de la responsabilité d'action, qu'ils peuvent adopter pour guider leurs choix en matière de comportement privé et social³⁵.

1.3.2. La distinction éthique, morale et déontologie :

Faire une distinction entre les trois termes est, pour un auteur français, un passage délicat. Aux Etats-Unis, le même terme *ethics* recouvre ces concepts (on utilise parfois l'expression *professional ethics* pour la déontologie).

L'éthique et la morale sont deux termes qui, par leur origine étymologique, sont équivalents : éthique (introduit en France en 1265) renvoie à une racine grecque, *ethos* (mœurs), et morale (mot latin proposé par Cicéron pour traduire le mot grec "éthique" qui apparaît en France en 1530) renvoie à une racine latine, *mores*. Cela explique qu'il y a une difficulté de choisir l'un ou l'autre..

³³Lacroix André, Marchildon Allison, Bégin Luc : Former à l'Éthique en Organisation : Une Approche Pragmatiste, Québec : Éditions Presses Universitaires du Québec 2017, p 38

³⁴ Antoine Faustine, Métivier Thomas : L'Éthique en Entreprise : Les Pièges à Éviter, Paris : Éditions Presses des Mines 2013, p 11.

³⁵ Laudon Kenneth, Laudon Jane : Management des Systèmes d'Information, Paris : Éditions Pearson Education France 2007, p 43-45.

Selon Jean-Jacques Wunenburger [1993, p. XIV], il existe deux traditions de notion pour différencier les deux termes (voir tableau).

Il semble que la deuxième tradition renvoie davantage le sens actuel donné à l'éthique (de plus, le terme est moins connoté que celui de morale, notamment dans le monde économique).

Cette difficulté de positionner l'éthique tient au fait qu'elle peut être vue soit en amont de la morale (réflexion critique en amont visant à déconstruire la morale), soit au contraire comme une déclinaison "locale" des normes morales. Ricoeur [2004, p. 689] et montre que nous avons besoin d'un concept d'éthique ainsi clivé, éclaté, dispersé.

Tableau N° 05 : **La distinction éthique-morale : deux traditions de définitions**³⁶

<p>Ethique 1: l'éthique comme réflexion sur les fondements de la morale</p>	<p>Ethique 2: morale universelle et éthique particulière</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ethique: science du comportement, des mœurs; étude théorique des principes régissant les choix pratiques (point de vue méta-moral). • Morale: ensemble des moyens mis en œuvre pour agir de façon humaine ; ensemble des prescriptions concrètes adoptées par des agents individuels ou collectifs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ethique : 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 • Morale: ensemble des principes à dimension universelle, normative voire dogmatique; fondée sur la discrimination entre le bien et le mal.

Figure N° 01 : Ethique ou Morale ³⁷?

Ethique 1 (une méta-morale)



Morale

Ethique 2



³⁶Mercier Samuel : L'Éthique dans les Entreprises ;Paris, Éditions La Découverte 2014,p 4.

³⁷ Idem ; p 5

1.3.3. Ethique et responsabilité :

La notion de responsabilité renvoie à l'obligation de répondre de ses actions, et de les justifier, en fonction de normes morales et de valeurs, et d'en supporter les conséquences.

1.3.3.1. Le débat sur la responsabilité sociale de l'entreprise :

Le débat sur les responsabilités des dirigeants est ancien. Les pratiques philanthropiques, le paternalisme se développent dans les entreprises dès le 19^{ème} siècle. D'un point de vue théorique, l'article pionnier de Clark (1916) et les premiers travaux portant sur la gouvernance d'entreprise ont porté sur la question de l'élargissement des responsabilités de l'organisation ou de l'entreprise.

Ainsi, Berle et Means (1932) aperçoit le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour la reconnaissance de leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise. Décrivant l'évolution probable du concept d'entreprise, ils montrent que le contrôle des grandes entreprises conduira à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté.

Cette réflexion est reprise par Barnard (1938) qui avance l'idée que l'entreprise devra équilibrer les intérêts concurrents des différents participants dans l'objectif est le maintien de leur coopération nécessaire.

Bowen [1953] définit la responsabilité sociale de l'entreprise comme une obligation pour les dirigeants de poursuivre les politiques, et de prendre les décisions qui sont en cohérence avec les valeurs de la société. Il recommande aussi au recours à des audits sociaux pour évaluer la performance sociale de l'entreprise.

Les années 1960 conduisent à préciser ce que recouvre la responsabilité sociale. Davis indique quant à lui que la responsabilité sociale renvoie aux décisions et actions prises par les dirigeants pour des motifs dépassant les seuls intérêts économiques ou techniques (1960, p 70)³⁸.

³⁸ Idem, p 61

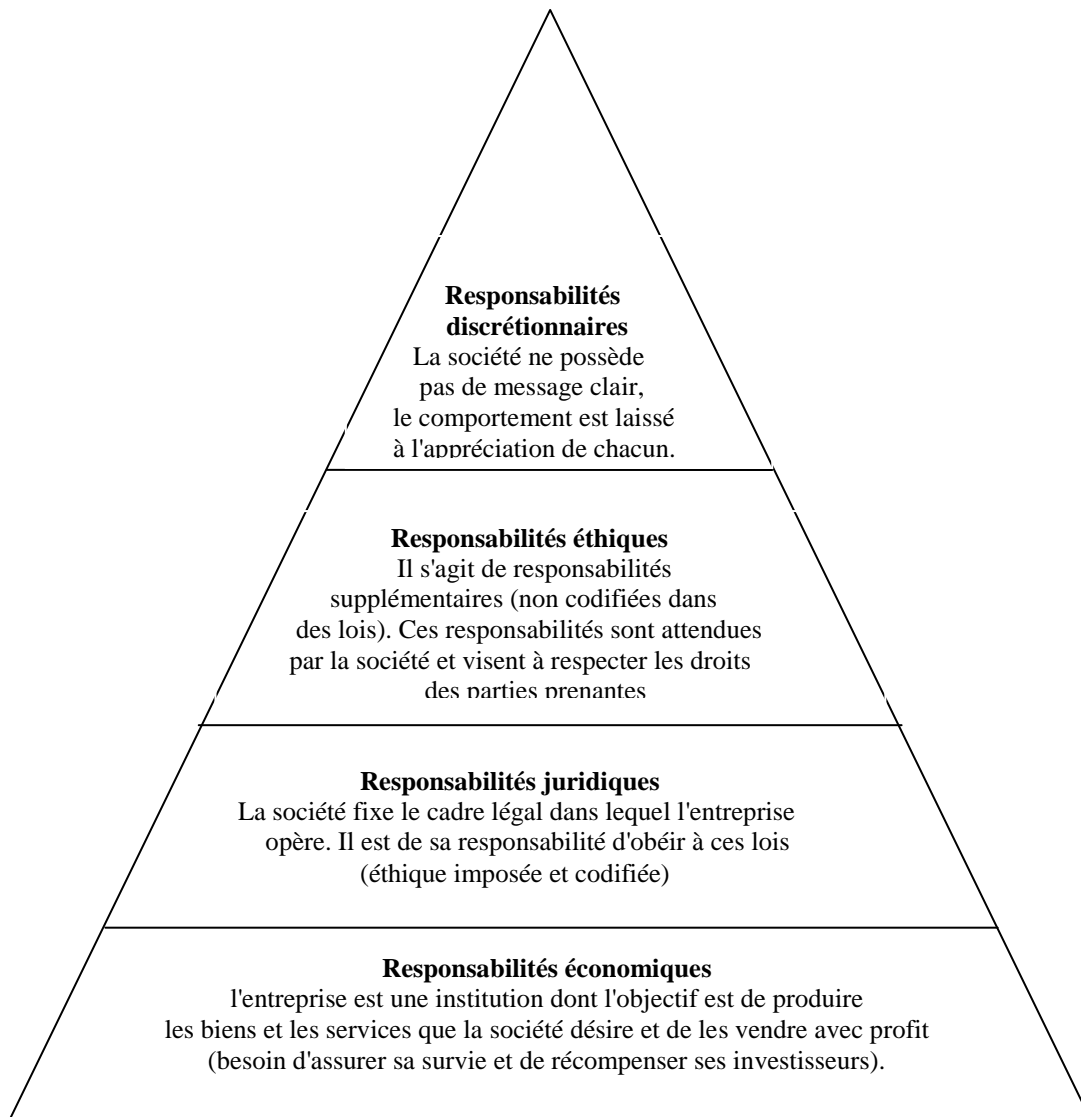


Figure N° 02 : La responsabilité globale de l'entreprise³⁹.

Source : adaptée de Carroll (1979).

1.3.3.2. Les responsabilités de l'entreprise envers ses partenaires externes :

Le respect des partenaires de l'entreprise : c'est un respect qui s'inscrit dans une vision de relations à long terme.

1.3.3.2.1. Le respect de l'environnement :

La protection de l'environnement s'impose comme une préoccupation majeure à l'échelle mondiale. On aborde ici la responsabilité de l'entreprise dans les dégâts qu'elle peut causer à l'environnement.

³⁹ Mercier Samuel : L'Éthique dans les Entreprises ; Paris, Éditions La Découverte 2014, p 65

L'activité des industries, et l'utilisation des technologies impliquent la mise en place des procédés de production qui présentent des risques directs ou indirects, immédiats ou différés sur l'environnement et qui peuvent avoir des effets sur les ressources naturelles.

L'entreprise doit fabriquer des produits de façon que l'environnement n'en subisse pas des conséquences négatives. Le but est de faire en sorte que les procédés et les produits aient le minimum d'impact sur l'environnement.

Certaines entreprises confirment qu'elles ont défini des normes environnementales supérieures aux normes légales.

Elles adoptent donc une attitude anticipative en anticipant les exigences futures de réglementation quant aux risques environnementaux.

1.3.3.2.2. L'entreprise citoyenne :

Cette notion d'entreprise citoyenne proposée par le **CJD** (Centre des jeunes dirigeants en **1992**) repose sur le fait que l'activité d'une entreprise est associée à la communauté au sein de laquelle elle exerce.

Devenir bon citoyen pour une entreprise, ce n'est pas seulement respecter les lois et les règlements du pays où elle opère, c'est, tout en apportant une plus-value économique, en constituant un élément vivant de l'environnement social⁴⁰.

⁴⁰ Idem, 77.

Tableau N° 06 : Les responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires⁴¹

Les clients	<p>Etablir des rapports fondés sur l'intégrité et le respect mutuel: impartialité et non-discrimination. Chaque client doit avoir une chance égale d'obtenir les mêmes prix, les mêmes conditions de vente et les mêmes promotions.</p> <p>Mettre au point et offrir des produits et des services de valeur.</p> <p>Répondre aux attentes des clients et respecter les promesses.</p>
Les fournisseurs	<p>Etablir des relations de qualité et à long terme.</p> <p>Mettre en avant les principes de justice, d'équité, de respect mutuel et de non-discrimination.</p> <p>Sélectionner les fournisseurs en fonction de la qualité de leurs produits ou services (fiabilité, prix et utilité) et de leur sérieux.</p>
Les concurrents	<p>Promouvoir la loyauté.</p> <p>Proscrire toute entente ayant pour objet de fixer les prix, de partager des marchés ou des clients.</p> <p>Ne pas empêcher des tiers d'entrer en concurrence.</p>
Les consommateurs	<p>Respecter le consommateur (préserver son autonomie et sa volonté).</p> <p>Préserver leur santé et leur sécurité dans l'utilisation des produits.</p>
Les actionnaires	<p>Assurer une rentabilité acceptable.</p> <p>Saisir toutes les opportunités offertes pour assurer une croissance profitable.</p> <p>Protéger leur investissement financier.</p> <p>Préserver la réputation de l'entreprise.</p> <p>Délivrer une information exacte et sincère.</p> <p>Assumer, à leur égard, les mêmes responsabilités sans distinction d'importance.</p>
Les gouvernements	<p>Coopérer avec les pouvoirs publics pour participer à l'élaboration de lois et de règlements.</p> <p>Répondre aux sollicitations des gouvernements lorsqu'il lui est demandé information ou opinion sur des problèmes relevant de son domaine de compétence.</p>

⁴¹ Idem 78.

1.3.4. Les processus de décisions éthique :

L'éthique organisationnelle veut dire le plus souvent à trouver les bonnes raisons qui vont conduire à la prise de décision. Pour ça, une présentation des modèles théoriques précédera une analyse de leurs limites, puis nous représenterons plusieurs alternatives possibles on à deux modèles le modèle de Kohlberg et les modèles alternatives.

1.3.4.1. Le modèle de Kohlberg :

Cette modélisation proposée par le psychologue Kohlberg (Garz ,2009) tente de montrer la constitution d'une capacité morale tout au long de l'existence. il existe 3 niveaux à savoir pré conventionnel, conventionnel et post-conventionnel, qui permettant la détermination de la manière que l'individu appréhende les situations dans lesquelles il doit déterminer ce qui es bien ou mal. On les définie comme suit⁴² :

✓ Au niveau 01 :

L'individu présente un intérêt strictement personnel, en réagissant exclusivement aux récompenses et aux punitions qui le concernent. Il ne peut se situer par rapport à une règle ou à d'autres intérêts et besoins que les siens. Ici en entreprise ce niveau pré conventionnel s'adopte dans le cas où un individu prend une décision sur le seul critère qui est la récompense qu'il en retirera ou pour éviter toute forme de réprimande.

✓ Au niveau 02 :

L'individu présente ici une aptitude à se conformer aux attentes des autres. C'est les conventions sociales qui s'imposent ici dans la prise de décision de l'individu. En se conformant au stéréotype en vigueur, le jeune adulte montre un aspect de la loi pour elle-même. En entreprise, des comportements mimétiques comme celui consistant par exemple à faire un usage privé de moyens appartenant à l'organisation tel que une imprimante, un moyen de communication, une voiture, pourront alors être constatés. Leur justification sera par le fait que cette pratique est très répandue au sein de l'organisation.

⁴² Deslandes Ghislain : Le Management Éthique, Paris : Éditions Dunod 2012, p 56-57.

✓ **Au niveau 03 :**

L'individu développe ici ses capacités de prises de décisions en fonction non plus d'influences externes, mais de ses propres règles de justice. Ils sont pris en compte aussi les devoirs qui s'imposent à tous que le caractère parfois relatif des situations, notamment dans les dilemmes. En entreprise on trouvera l'application de ce niveau de maturité décisionnel quand un ingénieur dans l'industrie automobile décidera la modification de la structure d'un véhicule pour des raisons de sécurité, alors même que ces modifications sont de fait très chères pour la fabrication dudit véhicule et que rien, sur le plan légal, oblige le constructeur à procéder à ces changements.

1.3.4.2. Les modèles alternatifs :

Il existe ici les modèles de rationalité limitée, d'intuition managériale et de l'imagination morale⁴³.

1.3.4.2.1. La rationalité limitée :

La première théorie alternative émane d'un économiste Prix Nobel, dont les travaux sont très influents en management, Herbert Simon (1987). Selon ce chercheur, les décisions économiques et managériales impliquent une limitation de toute théorie du choix rationnel. En effet, Simon indique que la réalité dans sa complexité nous échappe chaque fois, tout au moins en partie, et que les informations dont nous disposons sont souvent imparfaites. Alors pour décider, nous sommes contraints de faciliter, faute de temps, faute de moyens. Il montre qu'un processus cognitif parfaitement rationnel obligerait le décideur à procéder en plusieurs étapes dépendantes les unes des autres, à savoir : l'inventaire de tout les choix possibles, ainsi que le décompte de toutes les conséquences qui découleraient de ces choix, et dernier lieu la comparaison de ces éléments pour déterminer la solution maximale.

1.3.4.2.2. L'intuition managériale :

Simon est également l'un de ceux qui en management ont été les premiers à faire une place à l'intuition. Ce concept appliqué au management, c'est une sorte d'assemblage synthétique de situations déjà connues, ainsi reconnues, dans un nouveau contexte où il peut s'appliquer. Toutefois, une telle intuition, qu'il qualifie d'analyse pétrifiée par l'habitude,

⁴³ Idem, 58-59-61.

reste largement mêlée aux facultés d'analyse rationnelle où le manager ne peut jamais tout à fait se défaire s'il souhaite prendre la décision la plus satisfaisante. À cette phénoménologie de l'intuition simonienne, un chercheur en management comme Henry Mintzberg, ou un philosophe comme Bergson, reprocheraient de vouloir une intuition et de la demander à l'analyse, qui en est la négation même (Deslandes, 2010).

1.3.4.2.3. L'imagination morale :

Si les deux concepts de rationalité limitée, et celui de l'intuition managériale, nous ont permis de mettre en doute la domination sans partage de la raison dans les processus de décision managériaux, il convient de présenter une notion directement issue de la recherche en éthique des affaires qui fait une place à l'imagination. Il revient à Patricia Werhane, fondatrice du Business Ethics Quarterly et directrice de l'Institute for Business and Professional Ethics Center de l'Université DePaul (Chicago), d'avoir introduit et modélisé la notion d'imagination morale en management. Pour Werhane (1999, 2002, 2006), c'est en terme de dilemme que les questions se posent souvent dans les organisations. Il pourra s'agir d'un conflit entre deux valeurs opposées tel que la loyauté ou l'empathie, d'une zone grise, d'une ambiguïté ou tout simplement un conflit entre deux devoirs opposés comme le secret professionnel versus dire la vérité à ses amis.

Pour y faire face, elle suggère de considérer trois phases consécutives :

- ✓ Prendre conscience des facteurs sociaux, économiques, ainsi qu'organisationnels et personnels qui affectent la perception d'un problème/dilemme et la compréhension des éventuels conflits.
- ✓ Reformuler le problème à partir de différentes perspectives pour comprendre l'impact de différentes solutions possibles.
- ✓ Imaginer des alternatives moralement acceptables, et ce par des personnes extérieures à la firme, qui résolvent le dilemme.

1.3.5. La démarche éthique dans l'entreprise :

Pour promouvoir et structurer l'éthique dans son organisation, l'entreprise va développer une démarche éthique. Celle-ci comprend souvent une charte, des formations, des délégués éthiques et vise, officiellement, à prévenir des comportements contraires aux «valeurs de l'entreprise». Ces principales démarches se déclinent le plus souvent en trois axes complémentaires qui visent à promouvoir, dans l'entreprise, une « éthique » par le comportement de ses salariés ainsi que par les actions qu'elle entreprend en tant que personne morale. Nous regroupons ainsi ces actions mises en œuvre par l'entreprise en trois domaines⁴⁴:

- ✓ Assurer le respect de règles légales s'appliquant à elle (la conformité).
- ✓ Inciter les collaborateurs à se tenir de manière éthique dans leur travail (l'éthique au sens strict).
- ✓ Doter l'entreprise d'une « personnalité éthique » en montrant qu'elle ne recherche pas exclusivement son gain personnel (les actions de responsabilité sociale et de développement durable).

Les questions éthiques soulevées au sein des organisations dépendent très fortement du secteur, de l'implantation géographique ainsi qu'aux relations établies avec les parties prenantes : associations, États, fournisseurs, clients. On peut voir ces constituants de la démarche éthique dans la figure ci-dessous :

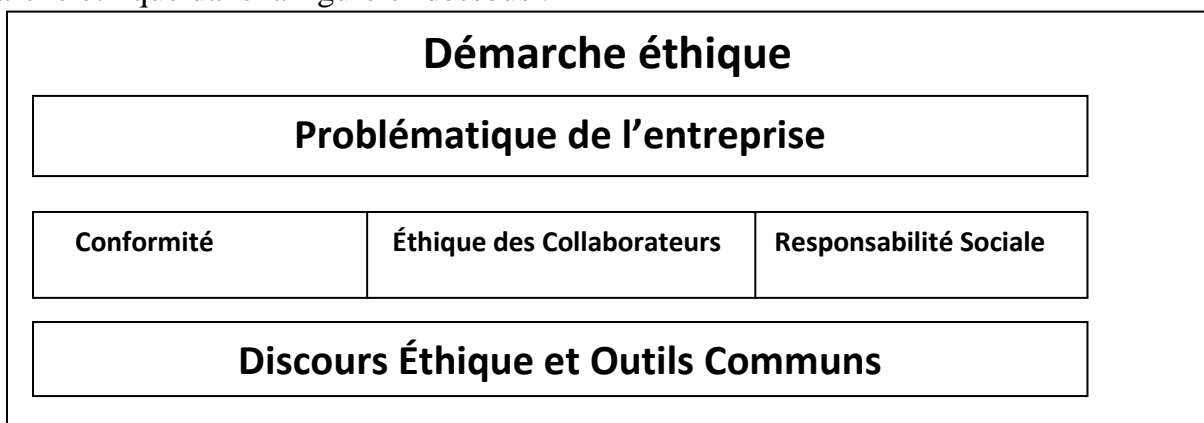


Figure N° 03 : Constituant de la démarche éthique de l'entreprise.

⁴⁴ Antoine Faustine, Métivier Thomas : L'Éthique en Entreprise : Les Pièges à Éviter, Paris : Éditions Presses des Mines 2013, p 14-15.

Conclusion :

La responsabilité sociale des entreprises une l'obligation pour répondre de ses actions envers l'ensemble des parties prenantes et plus spécialement envers les collectivités humaines dans et avec lesquelles elle intervient.

Elle est en relation permanente avec l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes, car cette dernière joue un rôle très important car elles sont en relation directe et formalisée avec l'entreprise d'une part, et d'autre part elles attendent de l'entreprise une création de valeur en contrepartie de ce qu'elles lui apportent.

Enfin l'éthique est le pilier de la **RSE**, car grâce à l'éthique l'entreprise sera responsable et évoque l'obligation de répondre de ses actions, de les justifier et d'en supporter les conséquences.

Dans le chapitre qui suit nous allons voir la gouvernance d'entreprise et le développement durable, où nous allons mettre l'accent de leurs importance pour la RSE ,ainsi que l'importance du management environnemental dans la RSE.

CHAPITRE 02 :

La gouvernance

d'entreprise

et le développement

durable

2. La gouvernance de l'entreprise et le développement durable.

Introduction :

Cette notion de gouvernance d'entreprise ainsi que celle du développement durable sont devenues symboliquement opératoire sans que la théorie sociale la construise vraiment en tant que concept. Elle est largement passée dans le discours politique sur le mode consensuel. Des dispositifs ou organisations l'institutionnalisent déjà alors que ses fondements restent fragiles. Actuellement, tout le monde assure faire du développement durable y compris en faisant le contraire de ce que la notion signifiait au départ, y compris en valorisant la croissance économique sans frein, direction ou contrôle.

Aussi le management environnemental permet de mieux appréhender ces deux termes qui sont étroitement liés.

Dans ce deuxième chapitre qui a pour thème : la gouvernance d'entreprise et le développement durable, et qui sera réparti en trois sections et qui sont comme suit :

-Dans la première section, on va aborder les notions générales de la gouvernance d'entreprise.

-Dans la deuxième section, sera consacré au développement durable et de son intérêt.

-Enfin, dans la troisième section, nous aborderons le management environnemental.

2.1. La gouvernance de l'entreprise.

2.1.1. Notion sur la gouvernance :

Ce terme gouvernance provient de la même racine que le terme gouvernement. Tous deux ils dérivent du grec kubernân , «diriger», qui a donné kubernêtikê , «art du pilotage ». Le terme est passé dans le latin gubernare et a engendré, dès le 18^{ème} siècle, gouverner et gouvernement, soit « action de diriger » un pays. À la même époque, on rencontre aussi le terme gouvernance comme équivalent de gouvernement. Les mots gouvernants, gouverne, etc., appartiennent à la même racine. Rabattu dans la langue nautique, le verbe a donné gubernaculum , «gouvernail», ce qui affine notre compréhension pour ce terme. Au 20^{ème} siècle, le terme cybernétique reprend cette étymologie pour désigner les « sciences de la régulation »⁴⁵.

Le gouvernement d'entreprise vise à instaurer un équilibre entre les pouvoirs conférés aux dirigeants, aux actionnaires, aux administrateurs aux contrôleurs internes et externes. De l'adoption des règles de bonnes conduites et d'une meilleure information et communication entre ces organes dépend de l'équilibre des pouvoirs et d'efficacité d'un gouvernement d'entreprise⁴⁶.

La question de « la gouvernance » ou « gouvernement d'entreprise » ou encore « corporate governance » se pose parce que les logiques concernant l'efficacité et la création de valeur se heurtent au problème de la distribution de la richesse créée, autrement dit, un problème du partage de la « rente organisationnelle », et ce problème existe chaque fois que les différents acteurs en présence ont des intérêts pas totalement convergents : dirigeants ,actionnaires , apporteurs de ressources⁴⁷. La bonne continuation de l'activité et ainsi que la pérennité de son entreprise sont au cœur de cette démarche, et un acte de bonne gouvernance fondamental :anticiper et voir, et ne pas manquer le virage du futur⁴⁸.

La gouvernance s'est installée dans le langage courant à la fin des années 1980 et instaure contrairement au mot « gouvernement » l'implication des parties prenantes dans

⁴⁵ Maugerie Salvatore : Gouvernance, Paris : Édition Dunod 2014, p 11.

⁴⁶ Boutti Rachid : Le Contrôle de Gestion Versus Méta-Modèles Décisionnels au Maroc, Paris : Éditions L'Harmattan 2016, p 31.

⁴⁷ Charpentier Pascal : Management et gestion des organisations, Paris : Editions Armand Colin 2007, p 95.

⁴⁸ Corfmat Daniel, Chambault Marc, Nurdin Georges: Gouvernance et Intelligence Économique en PME, Paris : Éditions L'Harmattan 2015, p 13.

les processus, le cadre mis en place, les modes de fonctionnement. Elle est représentée par les actionnaires, les administrateurs ainsi que les dirigeants d'entreprises⁴⁹. La **GE** est, en fait, un ensemble des règles qui contribuent à assurer un équilibre des pouvoirs dans l'entreprise. C'est aussi une réaction actionnariale en faveur de la mise en place, dans la firme de contre-pouvoirs⁵⁰.

2.1.2. Définition de la gouvernance :

Définir une bonne gouvernance standardisé et généraliste à un ensemble d'entreprises est très difficile. Malgré ça, un nombre importants de codes dits de « meilleures » pratiques sont publiés par des organismes nationaux et internationaux. La question de leur efficacité est ainsi soulevée⁵¹.

Il existe plusieurs définitions de la gouvernance d'entreprise, nous citerons les suivantes :

1-Le rapport sur les principes de gouvernance du **G20** et de l'**OCDE** publié en **Septembre 2015** donne une définition précise : « La gouvernance d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine aussi la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, et les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus »⁵².

2- La primauté revient à la définition retenue par les spécialistes de la Banque Mondiale qui ont traité ce thème depuis plus de quinze ans , il s'agit de D.Kaufmann, Aart Kraay et de Pablo Zoido-Lobaton⁵³.

Dans un article intitulé « Gestion des affaires publiques, de l'évaluation à l'action », publié dans la revue Finances et développement de **Juin 2000**, ils nous proposent la définition suivante :

⁴⁹ Lecoœur Laurence : L'entreprise au cœur du développement durable : La stratégie RSE, Le Mans, Editions Gereso 2010, p 99.

⁵⁰ Wolff Dominique et Mauléon Fabrice : Le Management durable : L'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises, Paris : Edition Lavoisier 2005, p31.

⁵¹ Moris Karen : Les enjeux de la gouvernance d'entreprise aujourd'hui : De meilleures théories pour de meilleures pratiques, Revue Française de Gestion N°228-229, Paris : Édition Lavoisier 2012, p 148.

⁵² Huet Jean-Michel, Neter Viviane : Gouvernance des organisations : Exemples sectoriels, enjeux transverses, Paris : Édition Dunod 2016, p 14.

⁵³ Kaufmann Daniel, Kraay Aart et Zoido- Lobaton Pablo: Gestion des affaires publiques de l'évaluation à l'action : Revue Finances et Développement Juin 2000, p10.

Ils entendent par gouvernance ce qui suit :

« Les traditions et les institutions au travers desquelles s'exerce l'autorité dans un pays ». Pour les auteurs de cette définition, les traditions et les institutions comportent :

- ✓ 1. Le processus par lequel les gouvernants sont choisis, rendus responsables, contrôlés ainsi que remplacés.
- ✓ 2. La capacité des gouvernants à gérer efficacement les ressources et à formuler et appliquer de saines politiques et règles.
- ✓ 3. Le respect des citoyens et de l'état pour les institutions régissant leurs interactions économiques et sociales.

3-La gouvernance représente l'exercice des pouvoirs économiques politiques et administratifs pour gérer les affaires des pays et ce à tous les niveaux. Elle se définit, comme participative, transparente, et responsable, et fait la promotion du cadre de loi⁵⁴.

4-La gouvernance veut dire un mode d'exercice du pouvoir fondé sur un niveau d'ouverture et de prise en compte des acteurs induisant un degré de partage des décisions et un processus itératif de vision commune⁵⁵.

5-La définition de Charreaux (1997) est la suivante : la gouvernance « recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, qui « gouverne » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (cité par Wirtz, 2008, p 9)⁵⁶.

6-La gouvernance d'entreprise : c'est l'ensemble des lois, des règles et des pratiques qui légitiment le pouvoir de ceux qui, d'une part contrôlent le développement d'un projet viable et, d'autre part, gèrent les différentes parties prenantes de manière à dégager un profit suffisant : cette double responsabilité assure la continuité de l'entreprise⁵⁷.

7-IT Governance Institute : une définition centrée sur la stratégie et la responsabilité :

« La gouvernance a pour but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les

⁵⁴ Djeflat Abdelkader : Gouvernance Locale et Économie de la Connaissance au Maghreb : Actes de Conférence Maghtech 2004, Oran : Éditions Dar El Adib 2004, p 317.

⁵⁵ Lemonnier Jacques : Le Management Transversal, Paris : Éditions Vuibert 2015, p 182.

⁵⁶ Defourny Jacques, Nyssens Marthe : Économie Sociale et Solidaire : Socio économie du 3^{ème} Secteur, Paris : Éditions De Boeck 2017, p 327.

⁵⁷ Segrestin Blanche, Baudoin Roger, Vernac Stéphane : L'Entreprise : Point Aveugle du Savoir, Auxerre : Éditions Sciences Humaines 2014, p 260.

buts sont atteints, que les risques sont gérés et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable. ».Elle veille en priorité au respect des intérêts des « ayants droits » :citoyens, pouvoirs publics, partenaires, actionnaires et de faire en sorte que leurs voix soient étendues dans la conduite des affaires⁵⁸.

8-La définition de l'organisme britannique de référence :

Le Financial Reporting Council **FRC** est l'organisation chargée de défendre les principes de bonne gouvernance en Grande Bretagne : il publie le code de gouvernance anglais. Complétant la définition de Cadbury, il stipule que la corporate governance est : « ce que fait le conseil d'administration et comment il le fait ».La gouvernance établie les valeurs de l'entreprise et se distingue de la gestion opérationnelle de l'entreprise⁵⁹.

9-La gouvernance d'entreprise peut se définir comme un ensemble des processus, lois et institutions qui définissent la façon dont l'entreprise est administrée et contrôlée⁶⁰.

2.1.3.La bonne gouvernance :

Selon le Rapport mondial sur le développement humain (PNUD, RMDH **2002**, page 51), « du point de vue du développement humain, la bonne gouvernance démocratique veut dire gouvernance démocratique cela signifie que ⁶¹:

- Les droits de l'homme et les libertés fondamentales sont respectés, permettant à chacun de vivre dans la dignité.
- Les individus ont leur mot à dire sur les décisions affectant leur vie.
- Les populations sont à même de demander des comptes aux décideurs.
- La vie en société est gouvernée par des pratiques, des institutions et des règles équitables et surtout applicables à tous.
- Les femmes sont les égales des hommes dans sphères publique et privée de la vie en général et de la prise de décision en particulier.
- Les individus échappent à toute discrimination fondée sur la race, l'origine ethnique, le genre ou toute autre caractéristique.

⁵⁸ Cabane Pierre : Manuel de Gouvernance d'Entreprise : Les Meilleurs Pratiques pour Créer la Valeur, Paris : Éditions Eyrolles 2018, p 44.

⁵⁹ Idem, p 45.

⁶⁰ Bersinger Sylvain : L'Entreprise : Pour Mieux la Connaitre, Paris : Édition L'Harmattan 2017, p 165.

⁶¹ Okamba Emmanuel : La Gouvernance :Une Affaire de Société, Paris :Éditions L'Harmattan 2010,p 31.

- L'action politique d'aujourd'hui tient compte des besoins des générations futures.
- Les politiques économiques et sociales s'attachent à répondre aux besoins et aux aspirations des individus.
- Les décisions économiques et sociales visent à la pauvreté et à élargir les choix accessibles pour tous ».

2.1.4. Les cinq sphères de la gouvernance :

Les actionnaires possèdent les droits patrimoniaux et ont pris des risques et ce en engageant leurs ressources financières propres.

Les dirigeants ont, eux aussi, une position particulière du fait de leur action sur la conduite de l'entreprise d'une part, et du bon niveau d'information qu'ils détiennent d'autre part. Enfin les administrateurs jouent évidemment le rôle clé dans la maîtrise du pouvoir exécutif. Cependant, d'autres parties sont également concernées par l'évolution de l'entreprise et peuvent avoir à en subir des conséquences plus ou moins significatives⁶² :

-Les salariés : ils voient leur participation et leur intéressements disparaître, leur rémunération baisser, leurs conditions de travail se détériorer, leur emploi menacé.

-Les fournisseurs et les sous-traitants : connaissent des difficultés de trésorerie en cas de retard de paiement, voir d'exploitation lors de difficultés assez sérieuses.

-Les banquiers : ils n'arrivent pas à se faire rembourser les crédits qu'ils ont octroyés.

-L'État et les organismes sociaux : risquant de perdre leurs cotisations sociales.

-La région, département ou ville : avec toutes les répercussions sur l'économie régionale.

Et on pourrait ajouter à cette liste les concurrents, les clients, les experts comptables, etc. Cet ensemble d'acteurs participant à la vie de l'entreprise représente les parties prenantes, qui font parties du système de gouvernance que nous représentons à travers cinq sphères :

⁶² Cabane Pierre : Manuel de Gouvernance d'Entreprise : Les Meilleures Pratiques pour Créer la Valeur, Paris : Éditions Eyrolles 2018, p 46-47.

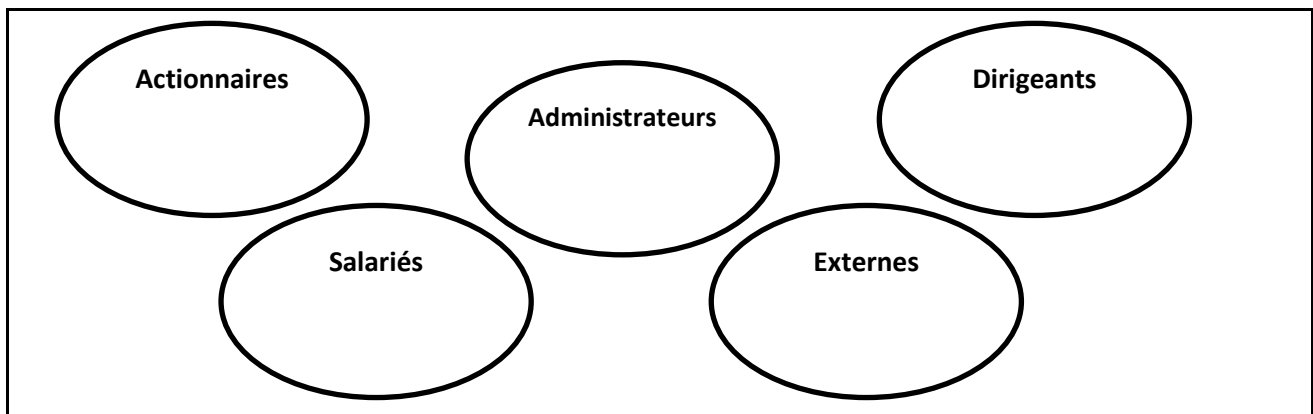


Figure N° 04 : Les cinq sphères de la gouvernance.

2.1.5. Les formes de la gouvernance :

Nous distinguons la gouvernance administrative, économique et financière de la gouvernance des entreprises, et qui sont comme suit⁶³ :

2.1.5.1. La gouvernance administrative :

Elle concerne la manière dont doit les lois et règlements sont choisis et appliqués, l'efficacité du système de contrôle de la responsabilisation (centralisation et décentralisation), de l'intégrité des agents de l'administration publique, ainsi que de la qualité et de l'accessibilité des citoyens aux services publics, aussi de l'absence de fraude et de corruption.

2.1.5.2. La gouvernance économique et financière :

Elle concerne la maîtrise de l'environnement macroéconomique et du cadre réglementaire, du monde de détermination des priorités du développement, de la mobilisation, de l'affectation et de la gestion des ressources publiques. Elle intègre par ailleurs l'efficacité du système monétaire et financier, ainsi que les politiques d'appui au développement des secteurs économiques.

2.1.5.3. La gouvernance des entreprises :

Elle regroupe tous les mécanismes d'organisation et de gestion utilisée par les dirigeants des organisations pour assurer la bonne marche des affaires par les systèmes d'indication, elle inclut aussi le pouvoir de négociation des syndicats, la réglementation en matière de pollution et de protection de l'environnement.

⁶³ Okamba Emmanuel : La Gouvernance : Une Affaire de Société, Paris : Éditions L'Harmattan 2010,p 31-32.

L'interaction entre ces composantes de la gouvernance conduit vers la cohésion sociale et durable, facteur du développement économique et social soutenable que l'on peut évaluer par un renforcement du sentiment d'appartenance des individus à une collectivité, par leur insertion dans la vie économique et sociale de la cité et par leur degré de participation à la décision collective. Ces critères, le **PNUD** les regroupe sous le nom de : Développement humain communautaire. Nous les regroupons sous l'appellation de « gouvernance sociale ».

2.1.6. Approche disciplinaire versus approche cognitive de la gouvernance :

La gouvernance d'entreprise est, on s'en serait douté, très américanisée. A tel point qu'on utilise parfois le terme anglais corporate governance. L'approche qui est dominante prend donc un pli très anglo-saxon, c'est-à-dire libéral et orienté vers l'actionnaire. Un pli critiquable puisqu'il implique que l'actionnaire est au centre de toutes les attentions. En fait, la vision qu'on a de la gouvernance d'entreprise est largement influencée par la définition qu'on donne de l'entreprise. Si on la définit du point de vue des propriétaires, alors l'actionnaire est au centre.

Mais si on l'aborde du point de vue qui concerne les salariés ou autres parties prenantes (État, clients, fournisseurs) la vision change. Par exemple : la cogestion allemande. Dans les entreprises allemandes, les syndicats possèdent un pouvoir important sur la nomination des dirigeants, contrairement à la plupart des autres pays où le pouvoir est concentré entre les mains de seuls actionnaires. Et les bonnes performances de l'industrie allemande font beaucoup réfléchir sur des approches moins américaines de la gouvernance.

Une autre approche de la gouvernance est appelée approche cognitive. L'idée est que les actionnaires n'apportent pas que du pognon mais aussi des compétences. Dans l'approche traditionnelle, l'actionnaire investi puis, par la suite, il se contente de contrôler le dirigeant pour s'assurer qu'il, ne fait pas joujou avec les sous qu'on lui a confiés.

Mais c'est une vision plutôt réductrice. Car l'actionnaire, partie prenante de l'entreprise, a tout intérêt à ce que celle-ci doit réussir et donc à mouiller sa chemise pour que les affaires tournent rond.⁶⁴

⁶⁴ Bersinger Sylvain : L'Entreprise : Pour Mieux la Connaitre, Paris : Édition L'Harmattan 2017, p 170-171.

2.2. Le développement durable.

2.2.1. Notions sur le développement durable :

L'idée de développement durable n'a évidemment pas surgi, un beau jour des années **1980**, d'une tête bien faite. Cette notion s'est progressivement structurée et ce mouvement est loin d'être achevé. Pour preuve que la diversité des termes employés pour décrire une réalité prétendue commune, dont on utilise indifféremment les mots comme « éthique », « durable », « responsable », « soutenable » pour parler autant de croissance économique et de placements financiers que de la gestion d'entreprise. Une activité de clarification s'impose donc avant toute chose. Ajoutons que l'influence des approches qualitatives auxquelles beaucoup se réfèrent doit inciter les promoteurs à un minimum de rigueur en la matière. L'application du principe « dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit » est, à cet égard, applicable au développement durable ou à l'entreprise socialement responsable⁶⁵. La notion de développement durable est apparue en 1987 pour lutter contre les gaspillages et la dégradation de l'environnement : c'est un développement qui « répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». c'est un développement qui cherche à concilier respect de l'environnement, équité sociale et rentabilité économique⁶⁶.

Le développement durable constitue la troisième dimension de la performance globale d'une entreprise ou d'une organisation. C'est un facteur qui contribue à assurer la pérennité. Les dirigeants ou responsables sont de plus en plus concernés par une meilleure gestion des normes et des contraintes de développement durable, et sollicitent une aide extérieure afin de les maîtriser⁶⁷. Le **DD** avait été inventé pour désigner une exigence : promouvoir l'intégration des considérations environnementales au cœur des arbitrages sur le développement, ceci visait un double processus d'intégration : d'abord dans les procédures politiques à travers la thématique de la participation des citoyens aux choix publics affectant l'environnement, ensuite dans la routine des mécanismes économiques. Il s'agissait de changer le référentiel des décisions en sortant du court terme et

⁶⁵ Stephany Didier : Développement Durable et Performance de l'Entreprise, Paris : Éditions Liaisons 2003, p 17.

⁶⁶ Bonnefous Bruno, Lecocq Pierre, Le Goavec Yves : Management, Paris : Édition Hachette Supérieur 2011,

⁶⁷ Ghedghoudj El Hadi : Le Management Conseil : Une Option pour la Réussite des Entreprises, Alger : Éditions Office des Publications Universitaires 2014, p 285.

du «présentisme » (Hartog, 2003) pour intégrer des raisonnements sur le très long terme, comme pour le traitement des déchets nucléaires à longue vie ou le bouleversement du climat de la planète pour des dizaines de milliers d'années (Archer, 2008).⁶⁸

2.2.2.Définition du développement durable :

1-La publication en 1987 du rapport Brundtland par la Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement (CMED) constitue une étape importante pour la formalisation de ce concept. Ce rapport définit le développement durable comme : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs »⁶⁹.

2-Le développement durable, c'est aussi se préoccuper des « générations futures » (enfants, petits-enfants et tous ceux qui suivront, ici et ailleurs). Leur proposer des conditions de vie au moins aussi bonnes que celles qui ont été les nôtres⁷⁰.

3-Le développement durable est un processus dynamique ayant pour vocation d'améliorer le bien être des individus, des générations actuelles et futures, tout en préservant la qualité des écosystèmes. Il se définit à partir de la notion de progrès social et humain (premier principe de la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, 1992)⁷¹.

4-Le développement soutenable se définit comme la considération simultanée des enjeux économiques, sociaux et écologiques. Trois chaînons unissent dans cette optique les trois domaines de la soutenabilité : la relation « économie-écologie » la relation « économie-social »⁷².

5- La définition retenue du développement durable, qui est celle du rapport de Brutland, dans son chapitre deux est pragmatique. Elle en appelle à la notion d'« équité sociale » mais elle constitue aussi à un rappel de la pyramide de besoin de Maslow : chaque peuple a le

⁶⁸ Vivien Franck-Dominique, Lepart Jacques, Marty Pascal : L'Évaluation de la Durabilité, Paris : Éditions QUAE 2013,p 47.

⁶⁹ Jounot Alain : 100 Questions pour Comprendre et Agir : RSE et Développement Durable, Paris : Éditions AFNOR 2010,p 3.

⁷⁰ Schneider Ludovic : Le Développement Durable Territorial, Paris : Éditions AFNOR 2010, p 1.

⁷¹ Lairez Juliette, Feschet Pauline, Aubin Joël, Bockstaller Christian, Bouvarel Isabelle : Agriculture et développement Durable : Guide pour l'Évaluation Multicritère, Paris : Éditions QUAE 2015,p 17.

⁷² Larrère Catherine : Les Inégalités Environnementales, Paris : Éditions Presses Universitaires de France 2017, p 29.

droit et le devoir de satisfaire au besoin de sa population, d'assurer son bien être. Cette définition mêle également plusieurs dimensions internes à différents modes d'approches⁷³ :

- ✓ Elle est politique et appelle à la mise en œuvre d'une solidarité et de politiques publiques, privées, ainsi qu'internationales.
- ✓ Elle est sociologique avec la question des acteurs et des publics mobilisés.
- ✓ Elle est psychosociale, et ce, à grande échelle.

2.2.3. Les dimensions du développement durable :

On considère trois **03** dimensions essentielles du développement durable, à savoir dimension économique, dimension sociale et la dimension écologique, auxquelles on ajoute bien sur la dimension politique. Ces dimensions ont été abondamment commentées depuis un quart de siècle⁷⁴.

2.2.3.1. La dimension économique :

Est celle qui a été systématiquement privilégiée dans les approches traditionnelles du développement depuis plus de soixante ans, au point de confondre le processus de développement, beaucoup plus étroit, du « développement économique », ou même de manière plus restrictive, celui de la croissance économique évoque et on propose une distinction entre choix politiques et choix économiques : l'approche économique et celle qui régit le choix des moyens qui sont les plus adaptés pour atteindre des objectifs de société, mais le choix de ces objectifs relèvent de jugements de valeur et d'une approche politique plutôt que de l'économie.

La dimension économique est donc, ou devrait être, par principe, en position de subordination dans l'approche générale du développement.

⁷³ Temblay Solange, D'Almeida Nicole, Libaert Thierry : Développement Durable : Une Communication qui se Démarque, Québec : Éditions Presses Universitaires du Québec 2018, p 82-83.

⁷⁴ Comelieu Christian : Développement Durable et Responsabilité Citoyenne, Toulouse : Éditions Privat 2012, p 28.

2.2.3.2. La dimension sociale :

Elle peut apparaitre ambigüe à cause de sa dénomination et de sa signification souvent restreinte qui lui est donnée, car de nombreux problèmes ou secteurs sont couramment appelés « sociaux » (par exemple le travail, la santé ,l'éducation), sans aucune justification rigoureuse d'ailleurs, par opposition à des problèmes « économiques » qui concernent davantage la production de marchandises (le capital, l'agriculture ,l'industrie, et les transports).Ce n'est pas du tout dans ce sens qu'il faut entendre ce terme.

Le processus du développement auquel nous nous referons concerne d'abord les gens, les groupes sociaux, et qu'il est donc essentiellement un phénomène « sociétal » :c'est la société, son avenir, les possibilités d'amélioration concrètes de sa condition et de ses perspectives, qui constituent l'objet premier du développement, et non les agrégats chiffrés utilisés pour sa mesure ou les instruments, sectoriels et autres, utilisés pour atteindre ce développement.

2.2.3.3. La dimension écologique ou éco systémique :

Elle est d'apparition récente dans la réflexion et les politiques de développement, au-delà de l'accélération prodigieuse du développement depuis le milieu du 20^{ème} siècle, ce caractère tardif ne s'explique que par une tradition intellectuelle qui a écarté longtemps les ressources naturelles de la réflexion économique, sous le prétexte fallacieux qu'elles pouvaient être considérée comme gratuites.

Ce n'est que depuis une quarantaine d'années environ que la rareté des ressources naturelles (la terre, l'eau, le climat, l'air, les matières premières, et les sources d'énergie) qui a fait brusquement irruption dans l'analyse économique et surtout, dans celle du développement.

2.2.4. Les objectifs de développement durable de l'agenda 2030 :

Concernant les objectifs de développement durable de l'agenda **2030**, ils sont aux nombres de dix sept **17** objectifs et qui sont comme suit ⁷⁵:

- 1-**Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde.
- 2-**Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable.
- 3-**Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge.
- 4-**Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.
- 5-**Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles.
- 6-**Garantir l'accès à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau.
- 7-**Garantir l'accès à tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable.
- 8-**Promouvoir une croissance économique durable et partagée, l'emploi et le travail décent pour tous.
- 9-**Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation.
- 10-**Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre.
- 11-**Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients, et durables.
- 12-**Établir des modes de consommation et de production durables.
- 13-**Prendre en urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.

⁷⁵ Châtaigner Jean-Marc, Caron Patrick : Un Défi pour la Planète :Les Objectifs de Développement Durable en Débat, Paris :Éditions QUAE 2017,p 14-15.

14-Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable.

15-Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradations des sols et de mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité.

16-Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.

17-Renforcer les moyens de mettre en œuvre le partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser.

2.2.5. Les principes du développement durable :

La déclaration de Rio adoptée en **Juin 1992** a retenu **27** principes qui guident les actions des différents acteurs en faveur du développement durable. Au cours de ces dernières années, certains de ces principes ont été définis de différentes façons et ont parfois donné lieu à de plusieurs débats. Parmi ces principes, il convient de souligner ⁷⁶:

2.2.5.1. Le principe de précaution : Pour la protection de l'environnement, des mesures de précaution doivent être largement appliquées par les États et l'ensemble des décideurs. En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique ne servira pas de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement.

2.2.5.2. Le principe de prévention : Il vise à diminuer et si possible, à éliminer les rejets de substances potentiellement nocives et ainsi qu'à la promotion des produits et procédés moins polluants

2.2.5.3. Le principe pollueur/payeur : Les autorités doivent promouvoir l'internalisation des coûts de protection de l'environnement, ainsi que l'utilisation d'instruments économiques en vertu du fait selon lequel, normalement, le pollueur doit assumer le coût

⁷⁶ Jounot Alain : 100 Questions pour Comprendre et Agir : RSE et Développement Durable, Paris : Éditions AFNOR 2010, p 5.

de cette pollution, dans l'intérêt public et sans fausser le jeu du commerce international et de l'investissement.

2.2.5.4. Le principe de solidarité : La protection de l'environnement et la lutte contre la pauvreté concernent tous les pays selon des responsabilités communes, mais différenciées. La coopération entre les États devra se baser sur la bonne foi sans nuire aux autres États, qu'il convient d'avertir de toute catastrophe ou activités dangereuses pouvant les affecter, sans remettre en cause le droit souverain de chaque nation à exploiter ses ressources.

2.2.6. Les leviers et les vecteurs du développement durable :

La transformation d'un projet conventionnel en projet socialement responsable implique d'actionner différents leviers du développement durable⁷⁷.

2.2.6.1. Les leviers génériques :

Diverses organisations internationales, notamment, l'organisation des Nations Unies (**ONU**), l'organisation de Coopération et de Développement Économique (**OCDE**), l'Organisation Internationale du Travail (**OIT**), la Commission Européenne (**CE**), ont défini les fondements (principes, normes, règles), destinés à guider toutes les entreprises à travers le monde, indépendamment des contextes nationaux.

*Le Global Compact (**GC**) **1999** ou Pacte Mondial (**PM**), édicté par l'**ONU**, invite les entreprises à adopter dix (**10**) principes universels organisés autour de quatre (**04**) rubriques : les droits de l'homme, les normes de travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Ce pacte s'attache à la promotion de la responsabilité civique des entreprises afin que le monde des affaires puisse participer à la recherche de solutions pour résoudre les problèmes posés par la mondialisation.

*Le Conseil Européen de Lisbonne (**CEL**) **Mars 2000** a fait appel aux sens des responsabilités sociétales des dirigeants des entreprises de l'Union. La Commission Européenne (**CE**) a édicté le « Livre Vert, promouvoir un cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises » (**CCE, 2001**), a diffusé en **Mai 2001** une recommandation sur la prise en compte des aspects notamment sociaux dans les comptes et rapports annuels des entreprises. Elle a organisé un Forum plurilatéral européen » (**2002-**

⁷⁷ Pluchart Jean-Jacques : Master Management des Grand Projets, Paris : Éditions MA Editions Eska 2016, p 200.

2004) afin de promouvoir la transparence et la convergence des pratiques et des instruments socialement responsables au sein de l'Union. En **Mars 2006**, la Commission a lancé « l'Alliance Européenne pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (**AERSE**) pour encourager les entreprises à aller au-delà de leurs obligations légales minimales aussi pour agir en faveur de la société et du développement durable (Doutriaux, Pluchart, **2010**).

*Ces principes ont été déclinés au niveau national. Ainsi, en France la loi du **12 Juillet 1977** impose la publication annuelle d'un bilan social pour les entreprises de plus de **300** salariés. La Loi sur les Nouvelles Régulations Économiques de **Mai 2001**, prévoit dans l'article **116**, l'obligation pour les entreprises cotées de droit français de faire dans leur rapport annuel de la « manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ».

*La norme **ISO 26000** a été publiée en **Septembre 2010** par International Standard Organisation. Depuis **Octobre 2005**, l'**ISO** a jeté les bases de la norme **ISO 26000**, destinée aux organisations de tous types, des secteurs publics et privés. La « norme des normes » s'attache à créer un consensus international sur le sens et les enjeux de la **RSE**, et fournit des lignes directrices harmonisées pour traduire les principes en actions efficaces.

2.2.6.2. Les leviers sociaux et sociétaux :

Le volet social et sociétal du développement durable porte sur les relations entre le projet et son environnement humain interne et externe. Les priorités entre les actions à engager sont généralement définies sur la base des critères suivants (Pluchart, **2009**) :

*Les initiatives prioritaires s'inscrivent dans le cadre de la stratégie de gestion des ressources humaines de l'entreprise. Elles répondent aux obligations du code de travail, ainsi qu'aux prescriptions de la convention collective qui est applicable à l'entreprise.

*Les mesures en faveur de l'amélioration de la vie sont également importantes : elles contribuent à lutter contre les discriminations (selon les origines, les handicaps, l'âge, le sexe, et l'appartenance syndicales), à mieux gérer la diversité dans le cadre des recrutements, promotions, rétributions et mutations⁷⁸.

⁷⁸ Idem, p 201.

2.2.6.3. Les leviers environnementaux de la performance :

Les actions prioritaires doivent viser à respecter les lois et les normes, et à limiter les risques environnementaux, à construire de nouveaux avantages concurrentiels par l'économie de ressources ou par la différenciation de l'offre.

Les principales références applicables en faveur de la protection de l'environnement et de la préservation des ressources sont les suivants ⁷⁹:

*La Directive Européenne de **1985 (85/337/CE)** et la norme EMAS (**1995**), qui définissent la politique environnementale européenne et fixent les objectifs d'amélioration de performance environnementale (système de management environnemental, formation, évaluation objective, information du public et des parties intéressées), elles obligent l'entreprise à mettre à disposition des parties prenantes une déclaration environnementale.

*Le **règlement REACH (2007)** il oblige les importateurs, producteurs et utilisateurs, à enregistrer les substances chimiques pour une quantité de plus de 1 tonne sur le territoire de l'Union Européenne, par le dépôt d'un dossier technique, pour la détermination des effets des substances sur l'homme ou l'environnement et de réduire le nombre de cancers.

*En France, le texte dit du « **Grenelle 1** » (**2008**) prépare la transition énergétique et la mutation durable de la société autour des thèmes des ressources naturelles, du changement climatique, de l'environnement et de la santé, de la production, de la consommation, la gouvernance, de la compétitivité, les Organismes Génétiquement Modifiés (**OGM**) et les déchets. Les engagements sont de en quatre les émissions de gaz entre **1990** et **2050**, la création d'un carnet de santé du salarié aux expositions de substances dangereuses (**2012**), des constructions neuves présentant une consommation d'énergie inférieure à **50 kWh** (Kilo Watt Heure).Le texte du « **Grenelle 2** » (**2009**) vise notamment à réorganiser la gouvernance environnementale au sein des entreprises et au niveau local, et prévoit en (**2011**) un étiquetage du « coût carbone » des produits et des emballages et de certaines prestations de transport.

*Les normes environnementales et notamment la norme **ISO 14000**, qui traite du management de l'environnement.

⁷⁹ Idem, p 202-203.

2.3. Le management environnemental.

2.3.1. Notions sur les questions environnementales:

Les questions environnementales ont une vocation internationale, elles concernent chaque être vivant à titre individuel et collectif, elles ignorent les frontières physiques, nationales, et aussi temporelles, en reliant les générations entre elles. Elles rééquilibrent le lien fondamental entre l'homme et son milieu, car ce dernier n'est plus maître et possesseur de la nature dont il dit au contraire gérer les ressources dans une logique de développement durable. Il a désormais autant de droits que de devoirs envers elle, il y va de sa survie.

L'environnement implique la solidarité et le consensus. Il n'est donc pas étonnant que les sources du droit de l'environnement soient internationales : les organisations internationales sont les premières à élaboré les grandes conventions de protection dites accords environnementaux multilatéraux, permettant de dégager les principes structurants du droit de l'environnement. Pour autant, cette prise de conscience intervient à la fin de la période dite des « Trente Glorieuses » alors que le libéralisme économique règne en maître absolu dans les règles d'un commerce qui, s'il n'est pas encore mondial, est du moins international⁸⁰.

Le management environnemental ou aussi appelé gestion environnementale ou management vert, ne sert pas à gérer l'environnement naturel, qui demeure sous la responsabilité des pouvoirs publics, mais plutôt à intégrer aux fonctions traditionnelles de la gestion des organisations de nouveaux paramètres écologiques qui sont définis dans le cadre de politiques publiques de gestion de l'environnement (Gendron, 2004). En d'autres termes, il s'agit de favoriser la prise en compte des questions environnementales du sommet de l'organisation jusqu'aux activités opérationnelles (Boiral, 2006). Ceci suppose l'instauration d'un ensemble de dispositifs visant à assurer la cohérence entre les décisions prises par les dirigeants et les actions quotidiennes réalisées par les opérationnels. Il semble alors nécessaire de concevoir un système complet de contrôle de gestion adapté aux problématiques environnementales. À l'instar de Bouquin (2010), nous situons le

⁸⁰ Natarel Elisabeth : La Douane Face aux Enjeux de la Protection de l'Environnement, Alger : Éditions ITCIS 2012, p 17-18.

contrôle de gestion au cœur du management, car toutes ses problématiques, techniques, humaines et désormais environnementales, le touchent⁸¹.

2.3.2. Définition de l'environnement :

Nous pouvons citer les deux définitions suivantes :

1-L'environnement selon la norme ISO 14001:2015 se définit comme : « le milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la faune, la flore, les êtres humains et leurs interrelations⁸².

2-L'environnement se définit avant tout dans une logique d'interrelation avec les sociétés : il « traite de la combinaison des éléments naturel (le champ de force physico-chimiques et biotiques) et socio-économiques qui constituent le cadre et les conditions de vie d'un individu, d'une population, d'une communauté à différentes échelles spatiales », selon le site internet de Géo confluentes⁸³.

3-L'environnement désigne « l'ensemble des écosystèmes naturels et des cycles biochimiques permettant le développement des espèces végétales, animales et humaines »⁸⁴.

2.3.3. La certification du système de management environnemental :

2.3.3.1. Définition de l'International Organisation for Standardisation ISO :

L'**ISO** est une organisation non gouvernementale qui fédère des organismes nationaux de normalisation avec un objectif de développer des normes internationales, et ceci dans tous les domaines en dehors des secteurs électrique et électronique qui bénéficient d'une organisation particulière la **CEI** Commission électronique internationale.

L'**ISO** compte ainsi pour cela **35000** expert qui ayant la charge de faire évoluer la normalisation (notamment les **11000** normes élaborées).

⁸¹ Renaud Angèle : Management et Contrôle de Gestion Environnemental, Caen : Éditions EMS 2015,p 12.

⁸² Vaute Loetitia,Grevêche Marie-Paule :Au Cœur de l'ISO 14001 :2015 :le Système de Management Environnemental au Cœur de la Stratégie, Paris :Éditions AFNOR 2015,p 5.

⁸³ Desjardins Xavier,Géneaux de Lamarlière Isabelle :L'Aménagement du Territoire en France, Paris :Éditions La Documentation Française 2016,p 116.

⁸⁴ Lascoumes Pierre : Action Publique et Environnement, Paris : Édition Presse Universitaire de France 2012, p 11.

C'est ainsi que les normes sur le management de l'assurance de la qualité ont été élaborées par le comité technique **TC 176**, mis en place en **1979**. Une première révision a été adoptée en **1994** et une seconde en **2000**.

Ces normes répondent actuellement aux principaux objectifs qui leur étaient assignés, à savoir : diminuer le coût des relations clients-fournisseurs et surtout faciliter les échanges internationaux.

Par ailleurs, l'**ISO** a développé une seconde famille de normes dans le cadre de son comité **TC 207** (management environnemental). Il s'agit de la famille **ISO 14000** en **1996** qui concerne l'environnement⁸⁵.

2.3.3.2. Le Système de management environnemental ISO 14001 :

La norme NF EN ISO 14001 « Systèmes de management environnemental. Exigences et lignes directrices pour son utilisation » décrit les exigences auxquelles un système de management environnemental doit satisfaire

Ces exigences peuvent être auditées dans un but de certification. La norme **EN ISO 14001** donne comme définition du système de management environnemental.

Selon **NF EN ISO 14001** : Le système de management environnemental est la composante du système de management d'un organisme utilisée pour développer et mettre en œuvre sa politique environnementale et aussi gérer ses aspects environnementaux.

Note 1 : un système de management est un ensemble d'éléments liés entre eux, utilisé pour établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs.

Note 2 : un système de management comprend la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les procédures, les pratiques, les procédés et les ressources

La norme **NF EN ISO 14001** vise les éléments des activités, produits et services d'un organisme susceptibles d'interactions avec l'environnement (aspects environnementaux). Elle donne un cadre pour maîtriser les impacts environnementaux conduits et engendrés à une amélioration permanente de sa performance environnementale.

⁸⁵ Hounounou Albéric : 100 Fiches Pour Comprendre le Management, Clamecy : Éditions Bréal 2013, p 120.

Le management environnemental permet, par exemple, à l'entreprise :

- ✓ D'avoir une connaissance précise des éventuels problèmes environnementaux.
- ✓ De bien maîtriser les risques environnementaux.
- ✓ De satisfaire aux demandes des parties intéressées (riverains, autorités, associations de naturaliste, élus, et actionnaire).
- ✓ D'impliquer l'ensemble du personnel interne ainsi que les sous traitants.
- ✓ De planifier les investissements pour l'amélioration des performances environnementales⁸⁶.

2.3.3.3. Déroulement de la certification :

La norme **NF EN ISO 14001** permet aux entreprises volontaires d'organiser efficacement le management environnemental de leur site. Il est possible de mettre en place un système de management environnemental sans toute fois le faire certifier ou vérifier par un organisme extérieur. Cependant, la certification **ISO 14001** offre aux entreprises le moyen de faire reconnaître leurs engagements de progrès. Plusieurs organismes vérificateurs français ou étrangers proposent, contre rémunération, de réaliser des audits de certification. En France, certains de ces organismes sont accrédités par le Comité français d'accréditation (**COFRAC**).

La procédure de certification se déroule généralement dans l'ordre suivant :

- ✓ Candidature.
- ✓ Étude de recevabilité (entretien/échanges d'informations).
- ✓ Proposition d'une équipe d'auditeurs.
- ✓ Audit de certification en une ou deux phases (audit documentaire et audit opérationnel).
- ✓ Rapport d'audit.
- ✓ Réponse de l'entreprise.
- ✓ Décision du comité de certification.
- ✓ Attribution du certificat.

⁸⁶ Grevêche Marie-Paule, Vaute Loetitia : Certification ISO 14001 :Les Dix Pièges à Éviter, Paris :Éditions AFNOR 2012,p 101-102.

- ✓ Visites de suivi (une par an durant deux ans).
- ✓ Audit de renouvellement (tous les trois ans).
- ✓ Renouvellement du certificat.

Le système de management environnemental doit satisfaire à toutes les exigences de la norme **NF EN ISO 14001**. Par conséquent, en cas de non-conformités majeures relevées lors des audits, des corrections doivent être proposées par l'entreprise et vérifiées par l'organisme de certification, avant d'accéder au certificat⁸⁷.

2.3.3.4. Délivrance et contrôle :

La certification environnementale est délivrée pour trois ans, par un organisme certificateur agréé. La certification de niveau deux peut être individuelle ou s'effectue dans un cadre collectif. Après l'évaluation initiale qui permet l'attribution de la certification, l'organisme certificateur effectue des audits de suivi. L'organisme certificateur prend les mesures sanctionnant les manquements au référentiel de deuxième niveau et au respect des seuils de performance de troisième niveau. Il peut, après avoir permis au détenteur de la certification de produire des observations, de prononcer la suspension ou le retrait de la certification. Il notifie sa décision à l'exploitant ou à la structure collective qui a demandé la certification⁸⁸.

2.3.4. Les acteurs du management environnemental :

2.3.4.1. Les dirigeants :

Cet engagement se traduit par la définition d'une stratégie verte, l'allocation des ressources nécessaires (financières, humaines ou matérielles) pour la réalisation des objectifs visés et l'importance accordée à la fonction environnement au sein de l'organisation. En effet, comme l'indique Gendron (2004), il n'est pas possible d'orienter durablement l'organisation vers un objectif environnemental sans un engagement formel des dirigeants. Celui-ci peut être matérialisé à travers une politique environnementale. Mais pour être crédible, il faut que cette politique s'accompagne de mesures concrètes sur le plan d'allocation des ressources, du système de reconnaissance ainsi que des responsabilités.

⁸⁷ Vaute Loetitia, Grevêche Marie-Paule : Au Cœur de l'ISO 14001 :2015 :le Système de Management Environnemental au Cœur de la Stratégie, Paris :Éditions AFNOR 2015,p 114-115.

⁸⁸ Carré François : L'essentiel du Développement Durable 2012 : La Loi Grenelle 2 et le Verdissement des Politiques Publiques, Paris : Éditions Galino 2012,p 93.

En outre, la place et l'importance de la fonction environnement au sein de l'organisation sont aussi des preuves de la valeur de l'engagement environnemental des dirigeants d'entreprises.

En matière de management environnemental, le premier rôle des dirigeants est de définir la stratégie verte de l'organisation. Les outils classiques d'analyse stratégique (PESTEL, SWOT) peuvent servir à l'élaboration de cette nouvelle stratégie. Celle-ci dépendra de plusieurs facteurs : l'orientation stratégique générale de l'organisation, la culture environnementale, le positionnement concurrentiel (leader ou suiveur), les ressources disponibles, les compétences.

2.3.4.2. Les managers intermédiaires :

Les managers intermédiaires (middle managers) sont des acteurs auxquels les dirigeants délèguent la mise en œuvre des stratégies. Selon la définition souvent admise, « ils ont la charge de faire agir les autres » et « le contexte dans lequel ils opèrent est le suivant : des objectifs à atteindre (imposés ou choisis), des ressources supposées suffire (octroyées ou négociées), une autonomie déléguée, celle de l'action à conduire, donc du processus à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs avec les ressources disponibles » (Bouquin, 2010). Dans le domaine environnemental, les managers intermédiaires jouent un rôle de médiation en traduisant la stratégie verte formulée par les dirigeants en termes opérationnels pour les exécutants. Pour la réalisation des objectifs assignés, ils se voient confier l'élaboration de programmes environnementaux, c'est-à-dire des plans d'actions affectés de ressources, de responsabilités ainsi qu'un échéancier. Ils doivent aussi piloter les actions de leurs équipes vers la réalisation des objectifs et mesurer régulièrement leurs performances.

2.3.4.3. Les fonctionnels de l'environnement :

Les fonctionnels de l'environnement sont des spécialistes qui accompagnent les décideurs et les exécutants dans leur démarche environnementale. Leur rôle se résume ainsi : conseiller les dirigeants et les managers intermédiaires, construire des outils de contrôle, vérifier et consolider les données environnementales et aussi rendre compte à la hiérarchie et aux parties prenantes. Selon Renaud (2011), dans les organisations décentralisées, ces spécialistes sont répartis à différents niveaux de la structure

organisationnelle (divisions, fonctions, métiers, sites opérationnels), pour mobiliser tous les acteurs et ce pour la réussite du management environnemental.

2.3.4.4. Les employés :

Sans leurs mobilisations, l'efficacité du management environnemental peut être remise en question. Selon la littérature, leur participation est essentielle et importante à la réussite des actions environnementales (Berger-Douce, **2005**, Boiral, **2007**, Renaud, **2011**). En effet, il faut impliquer les employés afin qu'ils comprennent la stratégie verte définie par les dirigeants et comment ils pourront la mettre en œuvre au travers de leurs actions quotidiennes. C'est d'ailleurs ce que montre l'étude de Boiral (**2007**) réalisée auprès de neuf usines québécoises. Selon l'auteur, les usines qui ont réussi à susciter une bonne mobilisation interne dans la mise en œuvre de la norme **ISO 14001** ont obtenu de meilleurs résultats et une amélioration des pratiques de management environnemental, tandis que, dans les usines marquées par l'absence d'une mobilisation réelle des employés, la norme a été adoptée de façon plutôt procédurière et n'a pas vraiment été intégrée aux pratiques.

2.3.4.5. Les parties prenantes externes :

Étant donné qu'elles sont affectées par les activités de l'organisation, les parties prenantes externes (clients, fournisseurs, autorités publiques, société civile) cherchent à influencer la stratégie verte de l'organisation en exerçant des pressions sur les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, managers) pour que ces dernières prennent en compte leurs attentes. En conséquence, les dirigeants sont de plus en plus nombreux à solliciter la participation des parties prenantes externes dans le management environnemental de l'organisation dans la mesure où son succès dépend de leur engagement.

Conclusion :

Le DD est un mode de développement qui allie rentabilité économique, équité sociale et respect de l'environnement, et qui ainsi « répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ».

Il est communément admis que la prise en compte des objectifs et exigences du DD dans l'entreprise relève de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), La gouvernance d'entreprise quant à elle peut se définir comme l'ensemble des processus, institutions et lois qui définissent la façon dont l'entreprise est administrée et contrôlée, ce terme de gouvernance a imprégné le monde des institutions internationales dès les années 1990 ,pour une' meilleure gestion et contrôle de l''entreprise.

Les deux termes gouvernance et développement durable favorisent l'épanouissement de l'entreprise pour des pratiques socialement durable, ainsi que le management environnemental permettant aussi cela.

Dans le chapitre qui suit nous allons essayer de mettre l'accent sur la **RSE** en Algérie et la présence du groupe Lafarge

CHAPITRE 03 :

La RSE en Algérie et la présence du Groupe Lafarge

3. La RSE en Algérie et la présence du groupe Lafarge :

Introduction :

En Algérie la Responsabilité Sociale des Entreprise **RSE** prend de plus en plus une place très importantes grâce à la volonté des pouvoirs publics et à différents acteurs qui jouent un rôle très important dans la pratique de la **RSE** en Algérie.

En plus l'Algérie dispose actuellement d'entreprise leader dans la démarche **RSE** car il existe de plus en plus des actions sociales et environnementales qui favorisent une politique basée sur le triptyque social, économique et environnemental favorisant les actions citoyennes et le rapprochement avec les parties prenantes de l'entreprise.

Ce type de pratique permettra d'avoir une référence visant à inciter divers institutions publiques et privées à mettre en œuvre des actions **RSE** pour profiter des avantages d'une action responsable au niveau sociétal

Dans ce présent chapitre qui à pour thème la **RSE** en Algérie et la présence du Groupe Lafarge nous allons vis trois sections et qui sont :

-Dans la première section, on va aborder la pratique de la **RSE** en Algérie.

-Dans la deuxième section, nous allons aborder l'implémentation de la norme **NA ISO 26000** en Algérie.

-Et enfin dans la dernière section, nous allons voir la présence du groupe Lafarge en Algérie.

3.1. La pratique de la RSE en Algérie

3.1.1. Les porteurs du projet de la RSE en Algérie :

La **RSE** est née en Algérie d'après plusieurs efforts de porteurs de ce projet pilote pour faire des actions sociales et environnementales et parmi ces porteurs de projets en Algérie on trouve deux organismes :

3.1.1.1. L'Institut Hawkama El Djazaïr ou Institut Algérien de Gouvernance

d'Entreprise IAGE :

Hawkama El Djazair est une initiative du partenariat public-privé visant au développement de la performance du tissu économique en Algérie, par la promotion des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, et ce, au moyen d'activités de formation, d'information, de conseil, d'étude et de plaidoyer.

La création de Hawkama El Djazair s'inscrit dans le cadre de la pérennisation du code Algérien de gouvernance d'entreprise **CAGE**, adopté le **11 Mars 2009** avec le soutien du gouvernement Algérien (anciennement Ministère de la PME et de l'Artisanat et actuellement Ministère de l'Industrie et des Mines⁸⁹).

3.1.1.2. L'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises ORSE :

C'est une association française à but non lucratif. Créée en **Juin 2000**, elle regroupe plus d'une centaine de membres provenant des grandes entreprises du monde de l'industrie, des services de la finance, des sociétés de gestion de portefeuille et des investisseurs, des organismes professionnels et sociaux, des associations tel que les organismes non gouvernementaux **ONG**.

Elle a pour but de collecter, d'analyser et de faire connaître des informations, des études sur la **RSE** et sur l'investissement socialement responsable **ISR**, en France et dans les autres pays étrangers⁹⁰.

⁸⁹ Institut Hawkama El Djazair. Disponible sur le site : www.rsealgreie.org. Consulté le : 02-05-2018.

⁹⁰ Idem. Consulté le : 02-05-2018.

3.1.2. Le comité d'orientation de la RSE en Algérie :

Le comité d'orientation regroupe des associations, institutions, des entreprises, des instituts, forum, cercle d'action, bureaux de consulting, tous pour un objectif bien précis, orienter et promouvoir la Responsabilité Sociale des Entreprises **RSE** en Algérie.

3.1.2.1. L'Association Algérienne de l'Audit Social AASA :

C'est une association d'audit social créée en **2005** représentée par Mr Yassine Foudad Expert local de l'**UE** Formation en Ingénierie de formation Projet MEDA.

L'**AASA** est partenaire avec un réseau international c'est l'institut international de l'audit social **IAS** dont l'objectif est de contribuer aux méthodes de l'audit social au sein du réseau international avec diverses associations et organisations à l'étranger.

L'**IAS** est considéré comme un acteur utilisant des méthodes d'audit dans le domaine de gestion des ressources humaine **GRH** pendant plus de **30 ans**, et dernièrement dans la Responsabilité Sociale des Entreprises **RSE**, elle est constituée d'un réseau mondial regroupant des auditeurs, et des responsables d'entreprises qui ont une ambition dans la contribution de leurs apports académique et scientifique au progrès des notions et des logiques concernant l'audit social⁹¹.

Les affaires concernant l'**AASA** en Algérie sont multiples, elle fait ce qui suit :

- ✓ Des animations d'action de communication ainsi que d'information.
- ✓ La mise en place de réseau de gestionnaires ressources **RH**, chercheurs universitaires et consultants
- ✓ Des actions de sensibilisation ainsi que de formation sur l'audit social **AS**.
- ✓ L'adhésion aux universités d'été et de printemps de l'**IAS**, avec la présentation de communication ainsi que des activités d'animation d'ateliers⁹².

3.1.2.2. Association pour la qualité et l'Eco Efficacité en Entreprise APEQUE :

L'**APEQUE** c'est une association Algérienne appelée Association Pour l'Eco-efficacité et la Qualité en Entreprise créée en **1995**, elle rassemble des entreprises

⁹¹ Institut International de l'Audit Social IAS, Disponible sur le site : www.auditsocial.net. Consulté le : 02-05-2018.

⁹² Association de l'Audit Social Algérie AASA, Disponible sur le site : www.rse-algerie.org. Consulté le : 04-05-2018.

économiques et des personnes physiques pour l'évolution de l'éco-efficacité et de la qualité en entreprise.

C'est l'évolution de différentes mesures relatives à la protection de l'environnement en traitant les différents rejets. Ainsi, L'**APEQUE** aide les entreprises pour être certifiées selon les normes d'environnement et de qualité.

Les objectifs sont la certification des entreprises aux normes, les adhérents comme Sonelgaz et Sonatrach considérées comme institutions publiques ont été touchées par ces certifications.⁹³.

3.1.2.3. La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie CACI :

3.1.2.3.1. Présentation de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CACI) :

Les **CCI** ont été créées en Algérie après la colonisation. Durant l'année **2010** on a constaté une répartition concernant les organes de la **CACI** avec le passage d'un nombre de **20** à **48 CCI** et ce pour répondre aux préoccupations des entrepreneurs et ainsi qu'aux besoins exprimés, surtout de contact les reliant avec leur chambre.

3.1.2.3.2. Mission de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CACI) :

La chambre de commerce a un rôle de fournir à l'état, sur leur propre demande et de leurs initiative, les opinions, les propositions sur des questions et des préoccupations qui intéressent les secteurs de l'industrie, des services et du commerce, et aussi l'organisation d'une concertation entre les adhérents pour voir leur point de vue sur les différents textes soumis par l'administration pour traitement. Aussi élaborer une synthèse des différents avis, et des suggestions approuvées par les chambres afin de favoriser leurs moyens ainsi que leurs programmes. Prendre en charge toute action d'intérêt touchant directement les chambres de commerce et d'industrie et pour susciter des initiatives nouvelles⁹⁴.

⁹³ Association pour la qualité et l'Eco Efficacité en Entreprise, Disponible sur le site ; www.apeque.org. Consulté le : 07-05-2018.

⁹⁴ Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie. Disponible sur le site : www.caci.dz. Consulté le : 07-05-2018.

3.1.2.4. Le Cercle d'Action et de Réflexion Autour de l'Entreprise CARE :

Le Cercle d'Action et de Réflexion Autour de l'Entreprise **CARE** est considéré comme un lieu de rencontre, de type think-tank, c'est un groupe de réflexion privé qui fait des études sur des thématiques de société pour décideurs, et par des valeurs réparties et d'une volonté d'exercer des actions. Sont président est Mr Slim Othmani⁹⁵.

3.1.2.4.1. Les valeurs du CARE :

Le **CARE** à diverses valeurs, nous pouvons citer les suivantes :

- ✓ La considération d'une entreprise citoyenne, et qui est socialement responsable sur les domaines sociaux, économiques et surtout environnementaux.
- ✓ La durabilité par l'innovation, l'efficacité et l'efficacité et processus qualité des communications inscrites et des actions à mettre en œuvre.
- ✓ La valeur éthique en matière de la pratique des affaires.
- ✓ La valeur humaine dans la responsabilisation et la mise en place des compétences.

3.1.2.4.2. Les visions du CARE :

Plusieurs visions peuvent être montrées, on peut noter quelques unes :

- ✓ L'interactivité ainsi que la collaboration entre le public et le privé.
- ✓ La construction d'une économie nouvelle, associées et ouverte à ses environnements nationaux internationaux.
- ✓ La promotion des différentes compétences ainsi que leurs évolutions
- ✓ La pratique d'approches participatives à partir d'un échange social et responsable.

3.1.2.4.3. Les domaines d'activité du CARE :

Le **CARE** à de multiples champs d'activités parmi eux on trouve :

- ✓ La participation aux différents débats publics par l'organisation de rencontres et débat.
- ✓ L'intégration aux multiples réseaux internationaux, nationaux, afin de promouvoir des interactions pour le développement social et économique durable.

⁹⁵ Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise. Disponible sur le site : www.care.dz. Consulté le : 09-05-2018.

- ✓ Former, et informer, ainsi que le développement de compétence.
- ✓ L'adhésion au dialogue social et économique lancé par l'état ainsi que le reste des parties prenantes.

3.1.2.4.4. Les partenaires du CARE :

Le **CARE** à plusieurs partenaires nous pouvons citer quelques uns et qui sont :

- Hawkama El Djazair Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise **IAGE**.
- Injaz El Djazair.
- Center for Transatlantic Relation **CTR**
- L'Union Européenne **UE**.
- Friedrich Naumann Stiftung FUR DIE FREIHEIT Fondation pour la Liberté **FPL**.
- Jhons Hopkins Shool Of Advenced International Study **SAIS**.
- Middle East Partnership Initiative Democracy Economics Education Women **MEPI**⁹⁶.

3.1.2.5. Danone Djurdjura Algérie SPA :

Est une entreprise pionnière dans le secteur des produits laitiers frais est sise à la Zone Industrielle Taharachat à Akbou, Bejaia, Algérie .La **SPA** Danone Djurdjura Algérie, qui détient **30%** des parts du marché des yaourts Algériens, et veut atteindre les barres de **40%** d'ici l'année l'horizon par le biais d'une politique d'investissement.

Durant le mois d'octobre **2001** que le groupe Danone et la Sarl Laiterie Djurdjura propriété de la famille Batouche, se sont rencontrés pour la naissance d'un partenariat algéro-français appelé de Danone Djurdjura.

Pendant ces trois dernières années **2014, 2015,2016** la **SPA** Danone Djurdjura Algérie à investi un capital équivalent à **110 millions d'euros** comme investissements en Algérie⁹⁷.

⁹⁶ Idem. Disponible sur le site : www.care.dz. Consulté le : 09-05-2018.

⁹⁷ Djazaires : Produits laitiers frais : Disponible sur le site : www.djazaires.com, consulté le 10-05-2018.

3.1.2.6. Le Forum des Chefs d'Entreprise FCE :

3.1.2.6.1. Présentation du FCE :

Le Forum des Chefs d'Entreprise **FCE** est considérée comme une association à aspect social et économique créée le mois d'**Octobre** de l'année **2000** par des chefs d'entreprises, et ce en circonstances économiques pas facile, car il y avait un passage de l'Algérie vers une économie de marché.

L'association est destinée à la contribution à l'introduction d'un esprit d'entreprise dans l'économie nationale, ainsi que la promotion d'avantages pour l'entreprise algérienne. Aussi pour relever le point de vue de l'association et de faire connaître leur avis dans la scène économique nationale, avec le dialogue continu avec les autorités économiques, et aussi avec tous les autres acteurs sociaux et économiques tel que, les médias, les syndicats, et les chercheurs

Le Forum regroupe au mois de **Mars 2018** à peut près **7000** entreprises, il est présidé par Mr Ali HADDAD. Les entreprises qui sont membres du **FCE** réunissent un chiffre d'affaires global qui dépasse les **4000 milliards de dinars** et engagent plus de **300 000 salariés**⁹⁸.

3.1.2.6.2. Organisation du FCE :

L'organisation du forum est par rapport aux organes et aux structures suivantes :

3.1.2.6.2.1. L'assemblée générale :

C'est l'organe qui rassemble tout les adhérents, elle s'occupe de :

- ✓ L'adoption du règlement intérieur et des statuts du **FCE** et aussi les modifications.
- ✓ L'élection de l'organe de direction et d'administration de sa reconduction.
- ✓ L'adoption du budget et du plan d'action y afférent et conclure sur les rapports moral et aussi financier.

⁹⁸ Forum des Chefs d'Entreprise. Disponible sur le site : www.fce.dz. Consulté le : 10-05-2018.

- ✓ Approuver toutes décisions concernant l'organe de direction en rapport d'implantation territoriale et d'organisation.
- ✓ Recevoir les dons nationaux avec les charges et conditions après pour la vérification de la comptabilité avec les objectifs affectés au **FCE**.
- ✓ L'autorisation de l'achat d'immeubles.
- ✓ L'établissement des montants des cotisations annuelles.
- ✓ La nomination d'un commissaire aux comptes.
- ✓ S'accorder le titre de Président d'honneur du **FCE**.

3.1.2.6.2.2. Le conseil exécutif CE :

Il est considéré comme un organe d'administration du **FCE**. Le Président prend en main la direction. Ce conseil est constitué de trente deux **32** membres : Le Président, neuf **09** vice-présidents et vingt-deux **22** assesseurs.

L'ensemble des membres du conseil désignés, leur liste est soumise à l'accord de l'Assemblée Générale en se conformant aux modalités du règlement intérieur.

3.1.2.6.2.3. Le Président :

Ce Président est élu par l'Assemblée Générale. La période qui concerne le mandat est fixée sur quatre **04** années reconductibles une fois. Sa mission est de :

- ✓ La représentation du **FCE** auprès de l'état.
- ✓ Inviter les organes, diriger et présider les réunions.
- ✓ Soumettre l'ordre du jour qui concerne les sessions de l'Assemblée Générale.
- ✓ La coordination de l'ensemble des activités des organes.
- ✓ L'établissement des bilans semestriels ainsi que les synthèses sur la vie du **FCE**.
- ✓ Mettre en place un espace d'information en faveurs de ses adhérents.
- ✓ La préparation du rapport moral et financier et le transmettre à l'Assemblée Générale⁹⁹.

⁹⁹ Idem. Disponible sur le site : www.fce.dz. Consulté le : 10-05-2018.

3.1.2.6.2.4. Le Conseil d'Orientation Stratégique COS :

Cette assemblée représente un Conseil d'Orientation Stratégique **COS** répartie de membres choisis, parmi eux des membres du **FCE**, par rapport à leur expérience vis-à-vis de l'entreprise et leur engagement à envers **FCE**.

Ce conseil est présidé par un vice-président du Conseil Exécutif. La liste de ces membres du **COS** est approuvée de l'Assemblée Générale par le Président du **FCE** en coordination avec le Président d'honneur.

Le Président ainsi que le Président d'honneur en sont membres. Le conseil à pour objectif de :

- ✓ L'exposition de recommandations liées aux questions en rapport avec les buts du **FCE**.
- ✓ Rendre plus clair le Conseil Exécutif sur toutes questions soumises.
- ✓ S'assurer de la bonne orientation du **FCE** et ce conformément à la plateforme.

3.1.2.6.2.5. Le Secrétariat Général SG :

Ici le Président du Conseil Exécutif est entouré par l'administration du **FCE**, d'un secrétariat qui est dirigé par un Secrétaire Général nommé par le Président. Sous l'autorité du Président, il se charge de l'administration des affaires courantes, et il veille sur le bon déroulement de tous les travaux matériels pour l'organisation et la préparation des différents organes du **FCE**.

La mission du Secrétaire Général est de :

- ✓ La coordination et l'animation des différentes activités du forum.
- ✓ La mise à jour des cotisations des adhérents et la tenue du registre des membres.
- ✓ La réception et l'avis sur les demandes d'adhésion.
- ✓ L'administration.

3.1.2.6.2.6. Les Commissions :

Ici le Conseil Exécutif est entouré de Commissions sectorielles permanentes de vingt huit **28** membres. Elles est composées de membres du **FCE**, elles soumet

des propositions, où chacune un domaine ou un secteur dont elle est chargée, pour prendre en charge des inconvénients qui pèsent sur les entreprises.

3.1.2.6.2.7. Les délégués de wilayas DW :

Le forum a des bureaux dans chaque wilaya. Ces bureaux sont gérés par des délégués. A travers ces organisations, le Forum des Chefs d'Entreprises a renforcé sa présence sur le plan local pour être plus proche des soucis des chefs d'Entreprises chacun dans leurs régions.

3.1.2.6.2.8. Les Membres Honoraires MH :

Autre que les activités sur le plan national, le Forum des Chefs d'Entreprises affirme aussi sa présence au niveau international et ce pour favoriser la continuité et l'émergence des bonnes conditions relatives à l'intégration fiable et réussie des entreprises Algériennes sur le marché international.

De ce fait, pour la contribution à la promotion de leurs projets vis-à-vis des partenaires étrangers, le forum s'est doté de membres honoraires et ce sur les importantes capitales au niveau mondial.

Les objectifs de ces délégués sont de :

- ✓ Agir en faveur de la mise en œuvre des accords de libre échange élaborés par l'Algérie et ses autres partenaires.
- ✓ La contribution à l'amélioration du cadre légal des échanges entre les entreprises algériennes et les entreprises étrangères.
- ✓ S'assurer sur le développement des relations de partenariat Sud/Sud.

3.1.2.7. L'Institut Algérien de Normalisation IANOR :

3.1.2.7.1. Présentation de l'IANOR :

L'institut Algérien de Normalisation (**IANOR**) a été institué en établissement public à caractère industriel et commercial (**EPIC**) par un Décret Exécutif n° **98-69** du **21 Février 1998** modifié et complété par un Décret exécutif Décret exécutif n° **11-20** du **25 janvier 2011**.

Sa mission et de :

- ✓ Diffuser, publier, élaborer, des normes algériennes.
- ✓ L'approbation de marques de conformité conforment aux normes algériennes et aussi de labels de qualité et la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et aussi le contrôle de leur usage dans le cadre légal actuel.
- ✓ Coordonner l'ensemble des travaux de normalisation entamées par les structures déjà existantes et celles qui seront créées.
- ✓ Assumer le secrétariat des Comités Techniques de Normalisation et du Conseil National de la Normalisation (**CNN**).
- ✓ Appliquer les accords internationaux et les conventions dans les champs de la normalisation à qui l'Algérie est partie.
- ✓ La mise à la disposition et la conservation de toute documentation relative aux questions concernant la normalisation.
- ✓ Promouvoir tous les travaux, essais, recherches, en Algérie et à l'extérieur et l'aménagement des divers installations d'essais pour l'établissement de normes et aussi pour la garantie de leur mise en application.
- ✓ L'Institut Algérien de Normalisation est le point de d'information algérien concernant les Obstacles Techniques au Commerce (**OTC**) conformément à l'accord **OTC** de l'Organisation Mondiale du Commerce (**OMC**)¹⁰⁰.

3.1.2.7.2. Mission de l'IANOR :

La normalisation s'est développée considérablement et elle a été marquée par très importante impulsion donnée à la normalisation internationale par la mondialisation qui s'est imposée progressivement.

L'accélération des changements technologiques ainsi que la globalisation des marchés, ont rendus la certification et la normalisation des acteurs économiques des facteurs pour développement des échanges internationaux.

A cet effet, le l'utilité de l'**IANOR** est d'animer le domaine de normalisation afin de répondre aux attentes des acteurs économiques et de prévoir l'évolution de leurs besoins.

¹⁰⁰ Institut Algérien de Normalisation. Disponible sur le site : www.ianor.dz. Consulté le : 11-05-2018.

L'**IANOR** a composé une équipe spécialisée et expérimentée dans quatre importants métiers au service des collectivités et des entreprises et cela pour :

- ✓ L'élaboration des référentiels sollicités par les acteurs économiques :

L'**IANOR** accompagne et appuie les acteurs socio-économiques à l'élaboration des référentiels normatifs dont ils ont besoin afin qu'ils se développent dans le domaine commercial et stratégique, par la facilitation d'accès au processus de normalisation, et d'information et assurer des services d'accompagnement.

- ✓ L'aider à l'accès aux référentiels normatifs pour les acteurs :

L'**IANOR** prépare et laisse évoluer une multitude de gamme de produits et aussi de services d'information par des supports en utilisant les techniques les plus nouvelles.

- ✓ Aider à l'application des référentiels normatifs pour les acteurs :

Par le biais des prestations de formation, de conseil, d'audit, et des accompagnements, l'**IANOR** apporte son aide aux entreprises à intégrer, dans leurs l'approche des référentiels ainsi que des démarches de progrès.

- ✓ Soumettre une offre de certification :

Avec la multiplicité de l'offre, la certification de produits devient un moyen de marketing et de commercial envers les consommateurs qui sont devenus de plus en plus informés. L'**IANOR** offre une certification de produit appelée marque **TEDJ**, tout en s'appuyant sur des référentiels normatifs algérien.

Ces actions engagent l'**IANOR** dans tous les domaines économiques, et surtout ceux des nouvelles technologies, en se basant sur de nouvelles normes, qui vont construire le monde de demain¹⁰¹.

¹⁰¹ Idem. Disponible sur le site : www.ianor.dz. Consulté le : 11-05-2018.

3.1.2.7.3. Vision de l'IANOR :

On peut citer plusieurs visions on note ce qui suit:

- ✓ Donner au système algérien une normalisation très performante :

Cette performance sera un ensemble d'actions pour une meilleure programmation des pratiques liées à la réduction des délais des coûts d'élaboration des normes, en s'adaptant des travaux de normalisation liés aux attentes primordiales du marché et de la société, et cela par les études d'impact.

- ✓ La mobilisation de tous les partenaires de la normalisation :

Elle passe surtout par l'identification des enjeux et objectifs, la définition des priorités, l'ouverture à de nouveaux partenaires, l'assistance à des experts sur des secteurs nouveaux , un partage harmonieux des charges et des financements.

- ✓ Maintenir et rendre sure la compétitivité et l'influence du système algérien de normalisation dans l'environnement arabe et international

L'**IANOR** doit être influente et avoir une image à l'intérieur des instances liées à la normalisation arabe et internationale doit apporter une contribution élevée sur la base des enjeux et des positions dégagées sur le territoire national Algérien.

- ✓ La valorisation de la dimension stratégique et économique de la normalisation et de la certification :

Cette valorisation doit reposer sur un dialogue permanent et actif avec tous les partenaires socio économiques et aussi institutionnels portant sur le développement de nouveaux produits et services à très forte valeurs ajoutée et sur des actions de communication et sensibilisation.

3.1.2.8. L'Intitut Hawkama El Djazair :

Tout d'abord rédaction du Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise à eu une rédaction par GOAL 08 qui a été élaboré par une Task Force, appelée GOAL 08, signifiant GOVERNANCE ALGERIA 08¹⁰².

3.1.2.8.1. Composition de la Task Force :

Elle à été créée à l'inspiration de **CARE** c'est le Cercle d'Action et de Réflexion sur l'Entreprise, du **FCE** Forum des Chefs d'Entreprise, et de l'**APAB** Association des Producteurs Algériens de Boissons. Elle regroupe des compétences gratuites représentatives du monde des affaires et de l'entreprise.

3.1.2.8.2. Missions de la Task Force :

Sa mission est limitée dans le temps. Elle aide à l'élaborer un code de gouvernance d'entreprise en Algérie. **GOAL 08** est composé de chefs d'entreprises, d'experts en droit , de consultants, de spécialistes dans le domaine de la gouvernance d'entreprise et de représentants des institutions qui se sont engagées dans l'élaboration du code. On cite parmi ces institutions, le Ministère de la PME et de l'Artisanat qui est actuellement Ministère de l'Industrie et des Mines, ce ministère a délégué un représentant permanent parmi **GOAL 08** pour accompagner et appuyer en durablement ses travaux.

Le ministère à parrainer à toute l'opération l'élaboration du code, et à donner tout l'appui logistique pour la publication et la finalisation du document. On cite, aussi, l'appui du programme de coopération **MEDA PME** puis **EDPME** et enfin **CTP PME**.

3.1.2.8.3. Les étapes de développement du GOAL 08 :

Juillet 2007 :Il y à eu le 1^{er} Séminaire International sur la gouvernance d'entreprise à Alger.

Novembre 2007 :1^{ère} réunion de la Task Force par la constitution d'un comité restreint concernant sa rédaction.

Octobre 2008 : Le code valisé auprès des initiateurs du projet **FCE**, **CARE** et **APAB**.

¹⁰² Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise. Disponible sur le site :www.algeriacorporategovernance.org. Consulté le : 12-05-2018.

Décembre 2008 : La présentation du Code de Gouvernance d'Entreprise à un groupe d'experts et aussi au Ministère de la PME et de l'artisanat qui est actuellement Ministère de l'Industrie et des Mines.

Janvier 2009 : C'est l'étape qui concerne l'édition du code.

Mars 2009 : La cérémonie du lancement du Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise¹⁰³.

3.1.2.9. L'entreprise LAFARGE Algérie :

Lafarge Algérie a débuté en Algérie l'année **2002**, elle est considérée comme pionnière du marché Algérien du ciment.

Elle est présente en Algérie et dans le monde entier avec un potentiel très important concernant son réseau de distribution, de ces grandes cimenterie, et de ses usines de production de sacs de ciment, de ses centrales à béton, elle a développée sont potentiel grâce à la formation, le recyclage, la mise à niveau, formation et surtout le perfectionnement de l'ensemble de ses employés.

Lafarge dispose de plusieurs moyens nécessaires à relever les défis internationaux et actuels pour nouveau monde, car elle est considérée comme leader mondial des matériaux et de la construction.

Sa présence locale est dans **80** pays, et des solutions de ciment, de béton, elle dispose des agrégats les plus innovantes afin de répondre aux besoins des clients .Lafarge est engagée dans la sécurité, la santé, et surtout dans la durabilité, son modèle économique est très efficace, aussi ses modèles d'exploitation et ses équipes sont les plus performantes¹⁰⁴.

¹⁰³ Idem. Consulté le : 12-05-2018.

¹⁰⁴ Lafarge en Algérie. Disponible sur le site : www.lafarge.dz. Consulté le : 13-05-2018.

3.1.2.10.L'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises ORSE :

3.1.2.10.1. Présentation de l'ORSE :

L'Observatoire de la **RSE** est une organisation très importante qui appuie et accompagne la transformation de la **RSE** dans les entreprises¹⁰⁵.

Elle a une vision qui traite **3** champs :

- ✓ La prévention et l'animation des dynamiques émergentes de la **RSE**.
- ✓ Une meilleure compréhension aux acteurs de la **RSE**, des outils et clés et aussi l'analyse des meilleures pratiques en France, en Europe et aussi à l'international.
- ✓ Faire fédérer autour de la **RSE** l'ensemble des fonctions dans les organisations et aussi évoluer les membres vers un modèle d'entreprise durable et transparent en s'appuyant sur l'ensemble des expertises.

3.1.2.10.2. Vision de l'ORSE :

La vision de l'Observatoire c'est d'ouvrir de nouveaux horizons et champs de prospective et de réflexion sur les questions liées à la **RSE**.

L'**ORSE** d'une équipe qui anticipe les nouvelles dynamiques afin de mettre à disposition de ses membres des outils, pour une analyse des bonnes pratiques pour nourrir les stratégies futures.

L'Observatoire avance ses travaux sur l'approche sectorielle, surtout envers le secteur financier et aussi des médias, et sa collaboration avec les fédérations professionnelles. Le travail est en réseau de l'**ORSE** notamment avec l'acteur européen **CSR Europe** qui permet l'enrichissement des membres par des informations internationales.

¹⁰⁵ Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Disponible sur le site : www.orse.org .Consulté le : 13-05-2018.

3.1.2.11. QCM Algérie Quality Consulting Management¹⁰⁶:

3.1.2.11.1. Présentation de QCM Algérie :

QCM Algérie c'est un bureau Algérien de conseil créé l'année **1998**, son objectif est d'accompagner les entreprises pour l'amélioration de leurs performances dans une vision d'un développement durable. **QCM Algérie** à plus de **18 ans** d'expérience, car elle à accompagner plus de **110** entreprises à la certification.

Elle assiste les entreprises dans la démarche de management ou bien dans la transposition des systèmes de management aux nouvelles normes **ISO 9001.2015**, **ISO 14001.2015** et aussi à la future norme **ISO 45001** sur la santé et à la sécurité au travail.

3.1.2.11.2. Actualités sur La Responsabilité Sociétale dans les Entreprises ISO 26000 comme levier de croissance des PME :

Pour le **DG** de **QCM Algérie** Mr Bendaoud Djenidi , la **RSE** à un impact économique important. Reste seulement les moyens pour convaincre les entreprises qui à intégrer le code de bonne gouvernance.

La norme **ISO 26000** n'est pas certifiable mais elle renvoie à des initiatives certifiables. Elle est mesurable par un rapport émanant de **GRI** Global Reporting Initiative qui inclue des indicateurs **RSE**.

3.1.2.11.3. QCM et la qualité :

Les démarches concernant la qualité, matérialisées ou pas par une démarche de certification, sont des fois perçues comme sans valeur ajoutée pour les entreprises Cette qualité est devenue une valeur ajoutée critiquée. Pour **QCM Algérie**, cette image n'est pas pour les organisations.

L'ensemble des démarches qui concernent la performance, de développement durable, ne peuvent adoptées de manière pérenne sans la maîtrise des processus liés à la partie prenante qui est le client et repose sur l'efficience économique.

Ces actions consistent à l'accompagnement à la certification **ISO 9001**, **ISO 14001**, **ISO 22 000**, **OHSAS 18001** et à l'accréditation **ISO/CEI 17020 – 17021** ou **17025**.

¹⁰⁶ QCM ALGERIE.Disponible sur le site : www.qcm-algerie.net. Consulté le : 14-05-2018.

QCM Algérie s'engage jusqu'à l'obtention de la certification par ses clients qui constitue pour eux, une étape dans le long processus d'amélioration de leurs performances et de création de valeurs¹⁰⁷.

3.1.2.12. REDMED Group:

3.1.2.12.1. Présentation de REDMED Group :

RedMed Group fut créée l'année **1996**, elle est dirigée par son **PDG Mr Mohamed Fechkeur**, elle propose diverses solutions logistiques, elle met aussi à disposition ses solutions intégrées à travers ses diverses activités qui concernent les services pétroliers, ses champs se déploient sur quatre **04** sites : Alger, Hassi Messaoud, Adrar, In Salah, elle active dans divers domaines tels que : les loisirs, le travail aérien et hôtellerie, le training center (la formation), le staffing et ressources humaines, la couverture médicale, la logistique, la recherche avec le Laboratoire Fechker le génie civil, et aussi les camps mobiles, le HSE, AFMC Algerian Facilities Management Compagny.

3.1.2.12.2. Vision de REDMED Group :

RedMed-Group a une volonté pour accompagner les opérateurs du secteur de l'énergie en Algérie et surtout dans le grand sud.

Par son savoir-faire ainsi que l'expertise de ses collaborateurs **RedMed-Group** apporte son accompagnement et appui dans la concrétisation des projets de l'industrie pétrolière. Les divers partenariats sont essentiels sur la base des solutions opérationnelles globales que détient le groupe.

Il garantit la plus haute disponibilité envers ses clients, en termes de garantie de tous les besoins en commandes ou en pièces de rechange dans toutes les régions sahariennes.

RedMed-Group respecte ses engagements en prenant en compte les délais exigés par l'industrie pétrolière et gazière en régions sahariennes¹⁰⁸.

¹⁰⁷ Idem. Disponible sur le site : www.qcm-algerie.net Consulté le : 14-05-2018.

¹⁰⁸ REDMED Group .Disponible sur le site : www.redmed-group.com. Consulté le : 15-05-2018.

3.1.2.12.3. Les valeurs de REDMED Group :

Le groupe à des valeurs positives grâce à la confiance de ses clients et ses partenaires. Le groupe est engagé dans une optique de relation client pour la pleine et bonne exécution de ses objectifs, aussi il dispose moyens financiers importants qui permettent des investissements permanent pour développer et diversifier les activités du groupe.

Le groupe dispose d'un modèle de fonctionnement spécifique et neutre qui génère un impact positif sur l'ensemble de ses activités. Ses filiales sont autonomes mais travaillent en collaboration et synergie afin d'accompagner l'ensemble des projets.

3.1.2.12.4. REDMED Group et la RSE :

RedMed-Group s'inscrit dans la démarche de la responsabilité sociétale de l'entreprise (**RSE**). Il est engagé dans de diverses actions pour la communauté locale dans les régions où il est implanté. Les différentes actions touchent à la solidarité emploi-formation et à la santé pour les populations locales.

Ils ont adoptées plusieurs actions sociétales tel que : la diminution des rejets, le partenariat Université et laboratoires de recherche, le Management, la formation, l'économie d'énergie, la solidarité et aussi la santé et le bien être.

3.1.2.13. NCA Rouiba:

3.1.2.13.1. Présentation de NCA Rouiba¹⁰⁹ :

NCA Rouiba à été créée l'année **1966** par un père et son fils, avec un savoir faire dans la transformation des fruits, de la Harissa et aussi de la tomate concentrée

Elle disposait de plusieurs produits phares les confitures Rouiba avec plusieurs variétés comme l'orange, la figue, l'abricot, et aussi la fraise. Dans les années **1980** elle à vu une dynamique d'expansion, l'entreprise démarre en **1984** son activité de boissons à base de fruits. Elle à réussi, avec une croissance exceptionnelle et en **2009** la barre des **120 millions packs** ont été franchie. L'année **2005** elle fut marquée par l'internationalisation et aussi l'ouverture de son capital à un fond d'investissement pour d'accompagner le

¹⁰⁹ Nouvelle Conserverie Algérienne Rouiba. Disponible sur le site : www.rouiba.com.dz. Consulté le : 15-05-2018.

développement de l'entreprise. De l'année **2010** jusqu'à l'année **2012** **NCA Rouiba** lance un nouveau segment, c'est le PET Poly téréphtalate d'éthylène avec un succès et un nouveau record de **200 millions** de packs produits en **2012** ,durant l'année **2013** elle s'introduit en bourse. L'année **2014** elle double sa surface industrielle de ses opérations avec la production de plus de **260 millions d'unités**. Puis en **2015** **NCA Rouiba** elle conserve sa position de leader Algérien des boissons aux jus de fruits, et en phase de devenir un champion au niveau Maghrébin.

3.1.2.13.2. La vision de NCA Rouiba :

Ses principales visions sont :

- ✓ Devenir parmi les 10 des champions afro-méditerranéens dans le secteur de l'agroalimentaire, et aussi s'engagé activement dans le développement durable.
- ✓ Le choix de technologies propres et essentielles.
- ✓ La contribution au développement local-proximité.
- ✓ Une meilleure contribution pour l'amélioration du climat des affaires.
- ✓ L'épanouissement des Ressource Humaine et la formation.
- ✓ Se conformer aux standards les plus forts et développés.

3.1.2.13.3. Les valeurs de NCA Rouiba :

Elle dispose de ses propres valeurs et qui sont :

- ✓ L'excellence.
- ✓ L'engagement.
- ✓ L'honnêteté.
- ✓ La dignité.
- ✓ La bienveillance et l'appartenance.

3.1.2.13.4. La politique de NCA Rouiba :

- ✓ Entretenir une relation durable avec l'ensemble des parties prenantes tout en assurant une communication efficace.
- ✓ La fourniture aux clients et aux consommateurs des produits et services qui répondent à leurs exigences ,et besoins, et aussi aux obligations des normes qualité.

- ✓ Réaliser une gestion transparente pour assurer la disponibilité des ressources et un retour sur investissement.
- ✓ Optimiser l'utilisation des ressources naturelles en prenant en compte des technologies propres, et prévenir les risques de pollution, aussi des technologies de recyclage.
- ✓ Couverture de tous les aspects de sécurité et de santé des salariés en lieux de travail, et la prévention des incidents et des accidents selon les normes d'hygiène et de sécurité.
- ✓ Adopter un management participatif tout en développant les responsabilités individuelles et la stimulation des processus d'amélioration systématique et d'innovation.
- ✓ La promotion du dialogue social et la lutte contre toute les formes de discrimination¹¹⁰.

¹¹⁰ Idem. Disponible sur le site : www.rouiba.com.dz. Consulté le : 15-05-2018.

3.2. L'implémentation de la norme NA ISO 26000 en Algérie.

3.2.1. La normalisation :

La norme à une caractéristique essentielle qui est sa forme correctrice d'un état de chose. Que l'on se positionne au niveau sociétal ou individuel, elle à toujours pour origine une insatisfaction à l'égard de ce qui est donné. L'expérience cet écart entre ce que éveille le besoin de corriger cette existence insatisfaisante. A partir de ce besoin, répond une série systématisée et coordonnée de corrections de l'existant, qui est désigné sous le terme de normalisation¹¹¹.

Dans ce champ là, la nouvelle norme **ISO 26000**, publiée le **1er novembre** de l'année **2010**, propose des lignes directrices pour l'intégration de cette responsabilité sociétale des organisations : gouvernance, relations et conditions au travail, droits de l'Homme, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs, communautés et développement local. Ces sept questions dites thématiques centrales ont été déclinées par la suite en une quarantaine de domaines d'action couvrant plusieurs champs transversaux¹¹².

3.2.1.1. L'enjeu de la normalisation ¹¹³:

- ✓ Permettre le développement des marchés.
- ✓ Faciliter une la rationalisation de la production.
- ✓ Faire des choix stratégiques de l'entreprise.
- ✓ Agir en faveur de la protection des consommateurs
- ✓ Permettre l'appropriation du plus grand nombre de solutions déjà éprouvées.
- ✓ Avantager le transfert de technologies.
- ✓ Aider à appliquer de la réglementation.

¹¹¹ Roth Xavier: Les cinq dimensions fondamentales de la norme, Revue du Financier, N°217, Paris, Éditions :Cibel Janvier-Avril 2016,p 08.

¹¹² Wolf Dominique et Bosia Etienne : RSE et Gestion des PME : Contribution à la constitution d'un tableau de bord synthétique, Revue Gestion 2000, Volume 31, N°03, Mai –Juin 2014, p 38.

¹¹³ Généralité sur la normalisation, Disponible sur le site : www.ianor.dz. Consulté le 14-05-2018.

3.2.1.2. Les objectifs de la normalisation ¹¹⁴:

- ✓ L'amélioration de la qualité des biens et services, et aussi le transfert des technologies.
- ✓ Laisser participer les parties intéressées à la normalisation et faire respecter le principe de transparence.
- ✓ Diminuer les obstacles liés aux techniques au commerce et au non discrimination.
- ✓ Aider à la reconnaissance mutuelle des règlements techniques, des normes et des procédures d'évaluation à effet équivalent.
- ✓ Eviter de reproduire les travaux de normalisation.
- ✓ La réduction des ressources et la protection de l'environnement.
- ✓ La réalisation des objectifs légaux.

3.2.2. Le programme P3A de l'Union Européenne en Algérie :

3.2.2.1. Le programme P3A :

Le Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association (**P3A**) est un programme de soutien fournis aux administrations algériennes dans leurs efforts de mise en œuvre des divers volets relatifs à l'Accord d'Association avec l'Union Européenne¹¹⁵.

3.2.2.2. La mise en œuvre du programme P3A :

3.2.2.2.1. Le jumelage institutionnel :

Il est considéré comme un outil de coopération administrative à long terme. Lancé par la Commission Européenne durant l'année **1998** pour aider les pays candidats pour l'adhésion à l'Union européenne et aussi à renforcer leurs capacités administratives, pour pouvoir appliquer la législation communautaire en tant que futurs États Membres de l'UE.

Créé au début comme un moyen spécifique de préadhésion, le jumelage a évolué d'une manière progressive et s'est diversifié encore pour devenir également :

- Un outil d'accompagnement dans les premières années qui suivent l'adhésion,

¹¹⁴ Idem, Disponible sur le site : www.ianor.dz. Consulté le 14-05-2018.

¹¹⁵ Programme d'Appui à la mise en œuvre de l'Accord d'Association (P3A). Disponible sur le site : www.p3a-algerie.org. Consulté le 16-05-2018.

- Un outil de rapprochement entre l'UE et des États partenaires qui n'ont pas une vocation de devenir membre de l'Union, notamment les États de la zone MEDA.

Sa mise en œuvre, consiste en un partenariat de long terme qui se traduit par des échanges permanents entre les cadres de l'administration bénéficiaire qui est l'Algérie et l'administration partenaire c'est les États Membres de l'UE. Ils sont sous la forme de divers activités tel que : missions d'expertise, visites d'étude, formations, audits, séminaires. Ces multiples échanges sont facilités par la présence régulière dans le pays bénéficiaire, d'un Conseiller Résident de Jumelage (CRJ), qui est désigné par l'administration européenne.

3.2.2.2. Instrument d'Assistance Technique et d'échange d'information IATEI (Technical Assistance and Information Exchange Instrument) TAIEX :

TAIEX Technical Assistance and Information Exchange Instrument c'est un instrument sous l'égide de la direction générale de la Commission Européenne CE. Introduit dans le cadre de la politique européenne de voisinage CEV qui es entrée en vigueur le **1^{er} Janvier** de l'année **2007**.

Il est utilisé pour le renforcement de la coopération économique et politique et ce avec plusieurs régions, essentiellement dans les domaines de la mise en œuvre du droit communautaire et des domaines de l'harmonisation pour aider les pays bénéficiaires en matière de rapprochement, d'exécution et d'application de la législation de l'Union européenne. Surtout tourné vers la demande, il canalise les demandes d'assistance et il contribue à fournir des expertises adaptées pour répondre aux différents problèmes à court terme.

TAIEX est aussi un outil souple et rapide, qui aide les administrations des partenaires à harmoniser, à comprendre, et à mettre en œuvre la réglementation dans plusieurs domaines important. Cela permettra aussi la détermination des futurs domaines de collaboration éventuels

Le financement de ses opérations est centralisé à partir de Bruxelles et cela concerne soit les missions d'experts ou des visites d'études pour une durée ne dépassant pas les cinq (05) jours¹¹⁶.

3.2.2.2.3. Soutien à l'amélioration des institutions publiques et des systèmes de gestion SAIPSG (SIGMA):

3.2.2.2.3.1. L'initiative de SIGMA :

SIGMA Soutien à l'amélioration des institutions publiques et des systèmes de gestion est une initiative entre l'OCDE et l'UE. Depuis plus de 20 années, elle aide les pays partenaires à renforcer leurs systèmes de gouvernance publique et aussi les capacités de leurs administrations publiques.

3.2.2.2.3.2. Le domaine d'intervention de SIGMA :

Les experts en réforme interviennent dans ces six domaines :

- ✓ Le cadre stratégique de la réforme de l'administration publique.
- ✓ Le développement et aussi la coordination des politiques.
- ✓ La gestion des ressources humaines et de la fonction publique.
- ✓ La responsabilisation des institutions publiques.
- ✓ Une meilleure organisation efficace du service public.
- ✓ La gestion des dépenses publiques, et aussi l'audit externe et les marchés publics.

3.2.2.2.3.3. Les pays qui coopèrent avec SIGMA :

C'est en partenariat avec la Direction générale Voisinage et Négociations d'élargissement (**DG NEAR**), ils travaillent sur :

- ✓ L'Albanie, la Bosnie-Herzégovine, le Kosovo, le Monténégro, l'ancienne République yougoslave de Macédoine, la Serbie et la Turquie, en qualité de pays visés par l'élargissement de l'UE.

¹¹⁶ Idem. Disponible sur le site : www.p3a-algerie.org. Consulté le 16-05-2018.

- ✓ L'Algérie, l'Azerbaïdjan, l'Égypte, l'Arménie, la Géorgie, la Jordanie, le Liban, le Maroc, la Tunisie, la Moldavie et l'Ukraine, en qualité de pays du voisinage européen.

SIGMA coopère dans la plupart des cas avec :

- ✓ Le centre du gouvernement et les ministères-clés chargés de la coordination de l'action publique.
- ✓ Les agences de l'Etat, exemple comme la fonction publique.
- ✓ Les institutions de supervision indépendantes, par exemple les médiateurs, les institutions supérieures de contrôle.
- ✓ Les parlements.

3.2.3. L'implémentation de la norme NA ISO 26000 en Algérie :

3.2.3.1. Définition de la norme ISO 26000 :

La norme **ISO 26000** contient des lignes directrices et non pas des exigences. Elle n'est pas certifiable, contrairement aux autres normes de l'**ISO**. Elle clarifie la notion de responsabilité sociétale, et aide les organisations et les entreprises à traduire les principes généraux en actes concrets, afin de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde. Elle touche les organisations de tous types, quelle que soit leur taille, leur activité, et aussi leur localisation.

Cette norme a été publiée l'année **2010** après cinq années de négociations entre un important nombre de parties prenantes dans le monde. Des représentants des gouvernements, des **ONG**, des groupes de consommateurs, de l'industrie, du monde du travail qui ont été impliqués pour son élaboration. Cela représente donc un consensus international¹¹⁷.

L'**ISO 26000** définit la responsabilité sociétale comme une responsabilité d'une organisation vis-à-vis des effets de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris au bien être et à la santé de la société, elle prend en compte les attentes des différentes parties prenantes, et respecte les lois en vigueur tout en

¹¹⁷ ISO 26000 Responsabilité Sociétale, Disponible sur le site : www.iso.org. Consulté le : 17-05-2018.

étant en cohérence avec les normes internationales de comportement, est intégré dans toute l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »¹¹⁸.

Avec cette norme sociétale, l'ISO International Organization for Standardization on a inversé la perspective : on est passé de l'entreprise, affaire de société (Sainsaulieu, 1992) à la société une affaire d'entreprise. Donc on admet que: l'ISO 26000 est la première norme internationale de gouvernance en matière de responsabilité sociétale des organisations¹¹⁹.

3.2.3.2. La responsabilité sociale selon la norme ISO 26000 :

L'essentiel caractéristique de la responsabilité sociétale se traduit par la volonté de l'organisation, à intégrer des considérations sociales et environnementales dans ses prises de décision, et d'être en mesure de répondre des impacts de ses décisions et activités sur la l'environnement et la société.

Cela implique un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, respecte les lois en vigueur et soit en cohérence avec les normes internationales de comportement. Cela suppose également que la responsabilité sociétale soit intégrée dans l'ensemble de l'organisation, c'est-à-dire qu'elle touche l'ensemble et quelle soit mise en œuvre.

Concernant la dimension éthique de la responsabilité sociétale elle se traduit par la prise en compte des sept principes qui suivent :

1. La recevabilité.
2. La transparence.
3. Le comportement éthique.
4. La reconnaissance des intérêts des parties prenantes.
5. Le respect du principe de légalité.
6. La prise en compte des normes internationales de comportement.
7. Le respect des droits de l'Homme.

¹¹⁸ Le Goff Joan et Onnee Stéphanne : Puissance de la Norme : Défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains, Paris : Editions : EMS Editions 2017, p 31-32.

¹¹⁹ Labelle François, Labari Brahim, Cadet Isabelle, Essid Moez, Frimousse Soufyane, El Malki Tarik, Collectif : La RSE : Mode, Label et Politique, Revue Économisa N°17, Paris :Editions CESEM-HEM 2013,p 16-17.

Prendre en charge sa responsabilité sociétale passe par la prise en compte de problématiques pertinentes pour les organisations. On trouve cela dans les sept questions centrales de la norme **NF ISO 26000** : la gouvernance de l'organisation, la question des droits de l'homme, les relations et les conditions de travail, l'environnement, la loyauté des pratiques, les questions liées aux consommateurs, ainsi que les communautés et le développement local¹²⁰.

3.2.3.3. Le projet d'implémentation de la norme NA ISO 26000 en Algérie :

Ce projet rentre dans le champ du programme d'Appui à la Gouvernance Economique et Politique de l'Algérie appelé **SPRING** Soutien au Partenariat à la Réforme et à la Croissance Inclusive, il est financé par l'Union européenne et géré par le **P3A**, l'IANOR a préparée en coordination avec l'Unité de Gestion du **P3A** un séminaire concernant ce projet d'Implémentation de la Norme **ISO 26000** »,et qui concerne la Responsabilité Sociétale des Organisations en Algérie.

Ce projet à débuté en **Janvier 2017**, et qui à pour buts le renforcement de renforcer des capacités de **15** organisations algériennes par la création d'un pool d'expertise national qui suppose que ces organisations doivent être pilotes dans pour l'utilisation et l'adoption des pratiques et des des principes de responsabilité sociale de la norme **ISO 26000**. Aussi une ambition de production d'un Guide Algérien d'évaluation de la responsabilité sociétale selon la norme **NA ISO 26000**.

C'est dans cette approche un programme de formation à été lancé auquel il y à eu adhésion volontaires douze (**12**) entreprises publiques et privées ainsi que trois (**3**) collectivité locales,à savoir les communes d'El Madania et de Mohammadia (Wilaya d'Alger) et celle de Oued Tlelat (wilaya d'Oran). Le programme de formation visait au renforcement des capacités des institutions algériennes sur la gestion et la pratique de la responsabilité sociétale dans divers domaines comme la gouvernance sociale et économique, la protection de l'environnement et des droits de l'homme, conformément à des normes internationales¹²¹.

¹²⁰ Goize Sylvain et Sibille François : La Responsabilité Sociétale dont vous êtes les héros, Paris : Editions AFNOR 2015, p 11-12-13.

¹²¹ Le Projet d'Implémentation de la Norme NA ISO 26000 en Algérie. Disponible sur le site : www.p3a-algerie.org. Consulté le 18-05-2018.

Ce projet d'une durée de **18 mois**, comprenant dix (**10**) experts nationaux qui ont été formés. Ils se chargeront de la formation au profit d'organismes algériens, ainsi de l'élaboration d'un guide national d'évaluation de la **NA ISO 26 000**.

Au final ce projet a permis d'avoir les résultats importants et qui sont :

- **10** apprenants qui constituent le POOL d'expertise national ont été formés et ont pu montrer leurs compétences dans les domaines de la norme **ISO 26000**.
- **13** organisations parmi les **15** prévues au démarrage du projet ont renforcé leurs capacités dans l'utilisation et l'adoption de la norme **ISO 26000**.
- Un guide Algérien d'évaluation de la responsabilité sociétale selon la norme **ISO 26000** a été établi, et aussi validé par les apprenants et les organisations pilotes, il a été testé sur **5** organisations à savoir **04 PME** et **1 APC**
- **14** diagnostics réalisés sur : **3 APC, 2 EPIC et 9 PME** soit **93%** de l'objectif initial fixé.
- **09** plans d'action qui ont été mis en place par les organisations selon la **NA /ISO 26000** ont été approuvés et validés¹²².

¹²² Idem. Disponible sur le site : www.p3a-algerie.org. Consulté le 18-05-2018.

3.3. La présence du groupe Lafarge en Algérie.

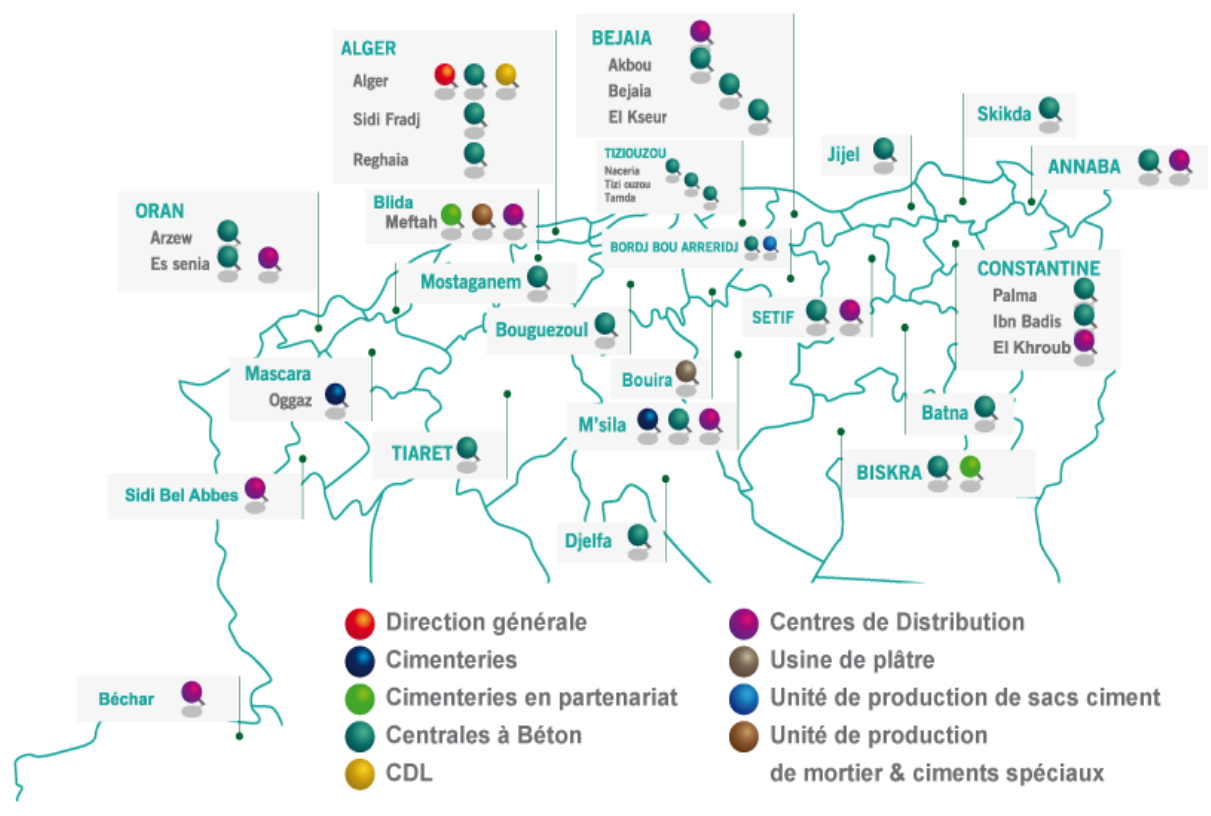
3.3.1. Présentation de Lafarge en Algérie :

L'entreprise Lafarge est actuellement présente en Algérie et au niveau mondial avec son réseau important de distribution, de ces cimenterie, de ses usines de production, de ses centrales à béton, de sacs de ciment, elle à s'est développer de plus en plus car elle opte pour des actions sociétales et environnementale, elle est en relation permanente avec ses toute ses parties prenantes, elle forme son personnel pour une meilleure évolution personnelle et professionnelle.

3.3.1.1. La présence de Lafarge en Algérie :

La figure ci-dessous démontre la présence de Lafarge en Algérie :

Figure N° 05 : La présence de Lafarge en Algérie.



Source : Rapport de Communication interne Lafarge Ciment d'Oggaz, 2018.

3.3.1.2. Les réalisations de Lafarge en Algérie entre 2002 à 2017:

Lafarge est présente sur toute la chaîne de valeur de l'industrie Algérienne à savoir les granulats, ciments, béton prêt à l'emploi, mortiers, plâtres ,et aussi la distribution en plus de la chaîne de supermarchés des matériaux de construction Batistore, les sacs de ciment de Lafarge sont fabriqués en Algérie.

Le tableau ci-dessous montre les réalisations de Lafarge en Algérie de l'année **2002** à **2017** en Algérie :

Tableau N° 07 : Les réalisations de Lafarge en Algérie entre 2002 à 2017.

Années	Evolution	Réalisations
2002		-Partenariat COLPA « Lafarge & Cosider », usine de production de plâtre à Bouira.
2003		-Construction de la cimenterie de M'Sila, la plus importante en Algérie.
2007		-Construction de la 1ère ligne de ciment blanc et lancement de l'activité Béton & Granulats.
2008		-Partenariat Lafarge GICA pour l'usine de SCMI de Meftah.
2010		-Nouvelle gamme produits : Chamil, Matine, Mokaouem, Malaki.
2013		-Lancement de la 1ère enseigne de vente de matériaux de construction BATISTORE. -Inauguration du premier laboratoire de la construction (CDL) en Afrique. -Démarrage à M'Sila du 5ème broyeur.
2014		-Partenariat CILAS: Lancement de la construction d'une nouvelle cimenterie à Biskra.
2015		-Lancement du ciment à haute performance technico-économique SARIE. -Fusion des deux Groupes Lafarge et Holcim pour former le nouveau Groupe Leader des matériaux de construction LafargeHolcim.
2016		-Démarrage CILAS Biskra. -Démarrage de l'activité ciment et mortiers. -CMA Meftah. Démarrage de la carrière de granulats à Kef Azrou. -Démarrage du 3ème four de plâtre COLPA. -6 nouveaux Batistore.
2017		-Lancement d'un liant pour tous travaux de maçonnerie et finition MOUKAMIL. -Lancement d'une nouvelle gamme mortier : « ciment colle blanc, mortier multi-usages, enduit monocouche ». -Lancement de la solution route liant routier Arda 600. -07 nouveau batistores.

Source :Lafarge en Algérie : disponible sur le site : www.lafarge.dz. Consulté le :19-05-2018.

3.3.2. Les valeurs de Lafarge en Algérie¹²³:

Ces valeurs appuie et accompagne Lafarge à améliorer le type d'entreprise que veut devenir et assurer son évolution, elle intégrer la Santé et la Sécurité dans chacune de ses valeurs, ainsi les managers de Lafarge gèrent bien et avec sens de responsabilité, courage et surtout transparence avec une conscience, nous pouvons citer les valeurs suivantes :

3.3.2.1. La santé et la sécurité sont les socles des valeurs CRISP (Client résultat Intégrité Stable Personnel) :

Ici c'est le rôle du leadership qui est élevé en matière de responsabilité personnel en Santé et sécurité à tous les niveaux, ainsi que de s'approprier ces règles qui représente une condition pour travailler au sein du groupe.

3.3.2.2. La priorité aux clients : Pour cela l'entreprise fait ce qui suit :

- ✓ L'écoute et la compréhension de ce qui est important pour les clients, et surtout de connaître bien ces clients, et les utilisateurs finaux,
- ✓ Eclairer les facteurs qui créent de la valeur aux clients, ensuite innover, et tenir les ses promesses, en suivant un état d'esprit créatif.
- ✓ La coopération avec tous les collaborateurs du Groupe pour pouvoir répondre aux principaux besoins du client.

3.3.2.3. Obtenir des résultats : Lafarge fait ce qui suit :

- ✓ Atteindre les buts, en exécutant ses plans sans porter atteinte.
- ✓ Innover et remettre en question le statut actuel des choses pour l'amélioration en continuité et engendrer une valeur durable pour les actionnaires.
- ✓ Agir en période actuelle afin d'obtenir d'importantes recettes et des résultats encore meilleures les jours qui suivent.

3.3.2.4. Agir avec intégrité : En faisons ce qui suit :

- ✓ Créer un environnement adéquat avec principe d'honnêteté, de confiance ainsi qu'à la responsabilité, dont chacun s'engage durablement à respecter les règles de conformité pour faire ce qui est juste.

¹²³ Idem, Consulté le : 20-05-2018.

- ✓ La prise des bonnes décisions, tout en respectant les principes éthiques et de s'en tenir même si il existe une pression.
- ✓ L'Application du code de conduite relatif à la législation et des principes éthiques dans toutes les situations données.

3.3.2.5. Garantir un développement durable et stable : Pour cela il faut :

- ✓ Dire que Lafarge est responsable envers les générations futures, en montrant l'exemple en matière environnementale.
- ✓ Le dialogue permanent et active avec les différentes parties prenantes pour la création d'une valeur commune, et aussi partagées avec la société.
- ✓ Aider à des solutions durables tout au long de la chaîne de création de valeur.

3.3.2.6. Le respect du personnel avec ouverture d'esprit et inclusion : cela est par :

- ✓ Mettre à disposition au personnel les moyens de réaliser pleinement leur potentiel.
- ✓ Développer les leaders de futures, qui seront capable d'inspirer les équipes et les individus, tout en leur donnant les principales clés de réussite.
- ✓ La récompense et surtout la reconnaissance de la performance élevée en régissant avec justesse face à une performance faible.
- ✓ Avoir un état d'esprit local et mondial, tout en cherchant à travailler en coordination et en partageant les ressources, les idées, et les meilleures pratiques.
- ✓ Rechercher la diversité ainsi que l'accueil des idées, les expériences et les points de vue différents.

3.3.3. La vision de Lafarge en Algérie :

Lafarge Algérie à une vision à long terme pour le développement durable, c'est une entreprise très dynamique, parmi ses visions :

3.3.3.1. Lafarge Algérie, une entreprise citoyenne : elle est au service actif du développement en Algérie, car elle tient à cœur d'être une référence :

- ✓ En matière de sécurité.
- ✓ Dans le niveau performance et innovation.
- ✓ Comme un employeur exemplaire et rêvé des Algériens.
- ✓ Comme un partenaire pour une construction durable et surtout abordable en Algérie.

3.3.3.2. Contribuer au progrès économique de l'Algérie : Cette contribution c'est par :

- ✓ Un investissement dans le long terme en Algérie car il y à eu **100 Millions d'Euros** investis depuis début de l'année **2008**.
- ✓ Agir en faveur du développement économique autour des sites et ainsi que les activités.
- ✓ Aboutir à l'excellence opérationnelle des usines pour mieux optimiser la production et de répondre à l'expansion du marché du ciment en Algérie.

3.3.3.3. Contribuer au développement humain et au progrès social de l'Algérie : Cela par :

- ✓ Travailler dans un environnement en sécurité pour les collaborateurs ainsi que les sous-traitants.
- ✓ La contribution à un développement harmonieux de la communauté locale.
- ✓ Le développement des compétences par formation, et transfert de savoir faire

3.3.4. Quelques chiffres clés de Lafarge en Algérie¹²⁴ :

L'Algérie demeure un marché stratégique pour le Groupe Lafarge. Car le secteur de la construction est en très forte croissance depuis l'année **2000**, avec d'importants besoins en matériaux de construction ainsi que de solutions constructives.

Lafarge en Algérie existe sur toute la chaine de valeur des matériaux de construction : ciments, liants routiers, ciments spéciaux pour les puits d'hydrocarbures, mortiers , plâtres, granulats, bétons, sacs et distribution au travers de différents modèles d'affaires. Elle emploie en Algérie **5500** collaborateurs et est fortement engagé dans le développement économique, environnemental et social du pays.

3.3.4.1. Des chiffres importants :

- ✓ **5500** collaborateurs.
- ✓ **03** cimenteries « Msila, Oggaz, Biskra » **11,5 Millions** de Tonnes par an.
- ✓ **01** Laboratoire de construction.
- ✓ **01** Usine de sacs cap **130 Millions** par an.
- ✓ **30** Stations de BPE **01 Million** de Mètres cube par an.

¹²⁴ Source : Lafarge en Algérie : disponible sur le site : www.lafarge.dz. Consulté le : 21-05-2018

- ✓ **06** Centres de distribution et **01** Entreprise de Logistique.

3.3.4.2. Partenariat Privé Public :

- ✓ COLPA Bouira JV avec Cosider plâtres plus de **450 Kilos Tonnes** par an.
- ✓ SCMI Meftah avec le Groupe GICA ciment plus de **1,5 Million de Tonnes** par an.

3.3.4.3. Partenariat Privé Privé :

- ✓ CMA Biskra avec le Groupe Souakri, mortiers et ciments spéciaux **100 Kilos Tonnes** par an.
- ✓ CILAS Biskra avec le Groupe Souakri ciment **2,7 Millions de Tonnes** par an.
- ✓ Station Agrégats Azrou, granulats **1,2 Million de Tonnes** par an.
- ✓ Cerelag avec le Groupe Zani Importation de ciment.

3.3.4.4. Franchises :

- ✓ BATISTORE **1^{ère}** enseigne des matériaux de construction.
- ✓ **30** points de vente.
- ✓ Les objectifs sont de **100** magasin en **2020**.

3.3.4.5. Empreinte de Lafarge en 2018 :

Grâce à sa bonne gouvernance et à sa vision et, l'entreprise Lafarge a pu laisser une empreinte forte en Algérie depuis son implantation jusqu'à aujourd'hui, avec un taux d'intégration de **97%**, capitaux employés de **3 Milliards d'euros**, investissement des sept dernières années de **70 Milliard de Dinars**, et un **total de 5500** collaborateurs, le tableau ci-dessous comporte son empreinte

Tableau N° 08 : Empreinte de Lafarge en Algérie jusqu'à l'année 2018.

Libellé	Année	2018
Taux d'intégration en Algérie		97 %
Capitaux employés		3 Milliards d'Euros
Investissement sept dernières années		70 Milliards de Dinars
Collaborateurs		5500

Source : Rapport de Communication interne Lafarge Ciment d'Oggaz Algérie, 2018¹²⁵.

¹²⁵ Rapport de Communication Interne Lafarge Ciment d'Oggaz 2018. Consulté le 21-05-2018.

Conclusion :

La norme **ISO 26000**, propose des lignes directrices pour l'intégration de la responsabilité sociétale des organisations : gouvernance, droits de l'Homme, relations et conditions au travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs, communautés et développement local.

Cette nouvelle norme est implémentée nouvellement en Algérie et l'entreprise Lafarge est l'une des premières en Algérie à l'adopter

Le groupe Lafarge a su prendre en considération et d'appliquer la démarche **RSE** en Algérie car il est implanté dans tout le pays.

Le dernier chapitre dont nous allons voir et étudier sera consacré à l'étude pratique pour cerner ce concept et le degré d'application de cette démarche au niveau de l'entreprise Lafarge Ciment d'Oggaz.

CHAPITRE 04 :

Etude empirique

4. Etude empirique.

Introduction :

La responsabilité sociale des entreprises (**RSE**) a connu un succès grandissant ces dernières années. L'enquête trisannuelle menée par KPMG en matière de **RSE**, publiée en 2016, souligne que plus de 90% des 250 plus grandes entreprises mondiales rendent des comptes en matière de RSE, et que les données relatives à la **RSE** dans les rapports financiers annuels sont désormais une « tendance bien établie » (presque 3 entreprises sur 5 rendaient des comptes en matière de RSE en 2015, contre 1 sur 5 en 2011).

La **RSE** est aussi devenue un sujet essentiel pour l'opinion publique. Les consommateurs portent un intérêt croissant à la réputation sociale d'une entreprise avant d'acheter ses produits.

En effet, la performance d'une entreprise en matière de responsabilité sociale constitue un élément de plus en plus important pour son image publique devant de longue date, dans certains sondages réalisés auprès du grand public, la qualité de la marque ou les caractéristiques fondamentales de l'entreprise.

Dans notre présente étude pratique nous allons voir de près l'utilisation de la démarche **RSE** au sein d'une entreprise Algérienne, en l'occurrence Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.1. Présentation de l'entreprise Lafarge Ciment d'Oggaz

4.1.1. Présentation de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz (LCO) :

4.1.1.1. Présentation de l'usine :

Cimenterie du Groupe Lafarge Algérie et membre du Groupe Lafarge Holcim, leader mondial des matériaux de construction, la société Lafarge Ciment Oggaz est située dans la commune d'Oggaz, wilaya de Mascara. **LCO** est entrée en production en **2007** avec sa ligne de ciment blanc, suivie en **2008**, par le démarrage de la ligne de ciment Gris.

La capacité installée d' **LCO** est de **3.8 mi T/an** dont **3,2 mi t/an** (Gris) et **0,6 mi t/an** (Blanc), avec la particularité d'être **l'unique usine de ciment blanc en Algérie** dont une partie de la production est exportée vers différents pays.

LCO est la première cimenterie nationale à incinérer des déchets, elle participe ainsi à l'effort collectif pour la préservation des ressources naturelles.

Le nombre de salariés de l'usine au mois de **Mai 2018** est de **422 employés**.

4.1.1.2. Organigramme de l'usine LCO :

Le présent organigramme couvre toutes les structures de l'usine, à titre d'illustration le Responsable Communication Interne et RSE Usine dépend du Directeur d'usine. Les ressources humaines RH comprennent d'une façon générale : infirmerie, moyens généraux, administration du personnel et formation. la maintenance regroupe : les travaux neufs, mécanique, automatisme électrique et utilités.

La sécurité industrielle comprend un service de sécurité industrielle, et un service **CSM** (Contractor Safety Management) appelé Gestion de la sécurité des entrepreneurs **GSE**. Au niveau des carrières et qui dépend de la maintenance on trouve :garage et expéditions, garage et engins, service expédition ciment blanc, service expédition ciment gris, service abattage (tir),service matières premières, et service de préparation des matières premières. La figure ci-dessous comprend l'organigramme de l'usine suivant :

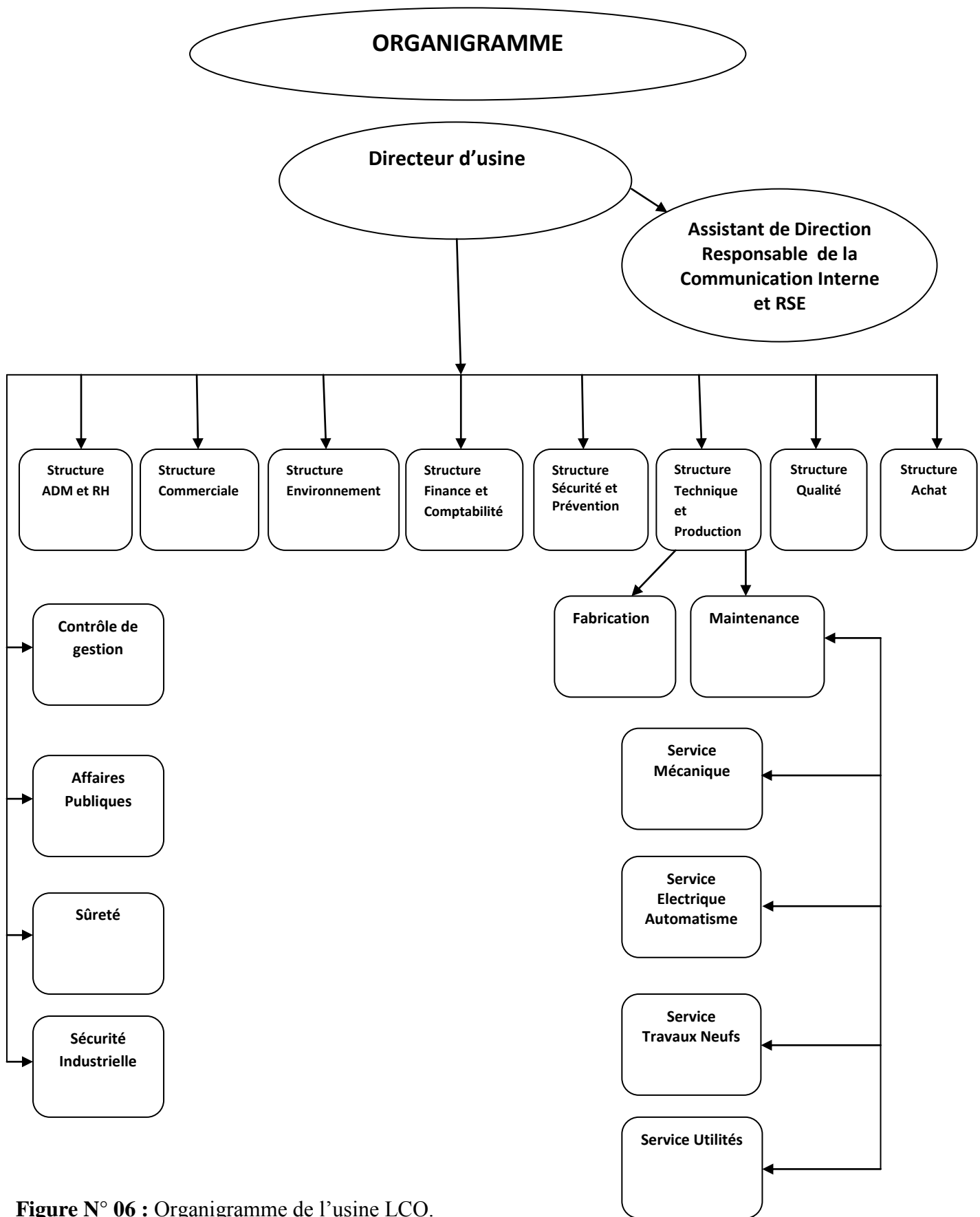


Figure N° 06 : Organigramme de l'usine LCO.

Source : Structure Ressources Humaines Lafarge Ciment d'Oggaz Algérie, 2018.

4.1.2. Entrevue réalisé le directeur de l'usine LCO et quelques cadres :

4.1.2.1. Entrevue avec le Directeur :

L'entrevu réalisé avec le Directeur de l'usine été très bénéfique pour lui, la gouvernance d'entreprise joue un rôle très important dans les pratiques socialement responsables ce sont des démarches d'entreprise et non individuelle elle repose sur des valeurs profondes de la société il est important que les démarches ne dépendent des dirigeants et qu'elles se fassent dans durée.

La même chose pour lui l'éthique est un élément important pour développer la démarche **RSE** car elle est l'éthique est indispensable dans le fonctionnement du business, le **RSE** est à l'image de l'entreprise et aussi le reflet des valeurs de l'entreprise, l'exemplarité et la neutralité sont indispensables pour garantir la pérennité.

Aussi pour le Directeur de l'usine nous à affirmer que Lafarge donne une très grande importance au développement durable indispensable pour durer, pour garantir de bonnes relations avec les populations environnantes et le pouvoir administratif. L'industrie cimetièrè n'a pas toujours eu une bonne image, nous devons être très attentifs pour être un leader dans ce domaine. Exemplarité d'une entreprise internationale numéro dans son activité¹²⁶.

4.1.2.2. Entrevue avec le Manager de l'environnement industriel :

L'entrevu réalisé avec le Manager de l'environnement industriel d'une longue expérience montre la place très importante que porte la **RSE** au sein de l'entreprise, pour lui c'est une image de marque pour l'entreprise et c'est un axe très important d'adopter cette démarche **RSE**.

Aussi la norme **ISO 14001** qui concerne le système de management environnemental donne une bonne image de marque, et pour que l'entreprise se conforme à la réglementation Algérienne et groupe, créer un cadre agréable et favorable.

Il existe plusieurs aspects environnementaux à respecter tel que:

-Respecter les émissions atmosphérique poussière et gaz parce qu'il y à des normes Algériennes à respecter.

¹²⁶ Source : Suite à l'entrevu réalisé avec le Directeur de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz.

-Une bonne gestion de l'eau (l'eau c'est la vie).

-La gestion des déchets :

- ✓ Déchets dangereux : **DD** (déchet dangereux), **DSD** (déchets spéciaux dangereux).
- ✓ Autres déchets : Ferraille, bois, plastique.

L'entreprise prend en considération aussi l'impact sur la perte de la biodiversité pour cela :

Elle met en place un **SME** efficace, car elle se conforme à ça car pour être **SME** il faut respecter tout les aspects :

- ✓ Rejet matières.
- ✓ Poussières diffuses.
- ✓ Poussières canalisées : tout ce qui est chimique.
- ✓ La gestion des huiles et grâces.
- ✓ La gestion des déchets produits chimiques.
- ✓ Tous ce qui est bruit, vibration et rejet liquide (rejet des vidanges, de la station de traitement de l'eau).

L'entrevu à permis aussi de dire que l'entreprise prend en compte les valeurs humaines, économiques et environnementales, car elle s'oriente vers ces aspects et ça rentre dans sa démarche **RSE**¹²⁷.

4.1.2.3. Entrevue avec le Manager de la Sécurité industrielle :

L'entrevu à été réalisé avec le manager de la Sécurité industrielle de l'usine, qui nous a confirmé que leur entreprise est très avancée en matière de **RSE** et de cela elle peut prétendre à mieux gérer ses parties prenantes.

Aussi il nous à expliquer que leur entreprise se base sur l'éthique qui est un élément primordial car, la démarche sociétale de l'entreprise peut influencer ou impacter négativement l'entreprise quand elle n'est pas basée sur des valeurs d'éthiques claires exemple : le parrainage d'un président de club sportif, cela peut peser dans la balance éthique.

¹²⁷ Source : Suite à l'entrevu réalisé avec le Manager de l'Environnement Industriel de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz.

L'entreprise œuvre aux éco gestes pour deux intérêts :

1-Un intérêt économique : qui est de minimiser les coûts de production. **Exemple** : l'arrêt des broyeurs dans les heures creuses, éteindre la lumière, les climatiseurs, cela va élever le niveau de conscience par rapport aux coûts et aux actions environnementale.

2-Un intérêt dans le développement durable de « durabilité » : qui concerne l'image de marque de l'entreprise et son impact sur l'environnement, **exemple** : le niveau élevé de conscience des employés en respectant l'**OHSAS 18001**.

Le souci de l'entreprise quant à l'intérêt pour les travailleurs handicapés est très important et pris en charge en matière d'acceptabilité et il existe des efforts dans ce sens **exemple** : l'installation d'une rampe, l'installation d'une place de parking pour handicapés.

Pour les postes aménagés il existe un comité pour peser et juger si une personne peut occuper un « poste aménagé », soit une personne qui est blessé dans l'entreprise, ou bien une nouvelles recrues car il n'y a pas d'exigence de cotas.

4.1.2.4. Entrevue avec le Responsable de la communication interne et RSE usine :

D'après l'entrevu réalisé ,le Responsable de la communication interne et RSE usine nous à fait savoir que le Responsable **RH** joue un rôle central dans les discussions d'ordre organisationnel pour plusieurs raisons et les directives de la norme **ISO 26000** et autres orientations internes relevant du groupe **LH**

Dans un souci de transparence, le partage des informations environnementales avec l'ensemble de ses parties prenantes installe la confiance et démontre notre engagement quotidien pour préserver l'environnement.

Notre politique, démarche et réalisations en matière de RSE sont souvent partagées avec nos employés et nos sous-traitants à travers des envois via le courrier électronique, pour nos parties prenantes, à travers des bilans sous support papiers.

Nous utilisons aussi nos réunions pour promouvoir le **RSE**, sa politique et sa démarche¹²⁸.

¹²⁸ Source : Suite à l'entrevu réalisé avec le Responsable Communication Interne et RSE de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.1.2.5. Entrevue avec le Manager des Performance (Procédé et Environnement) :

Pour le Manager des Performances (Procédé et Environnement), la Responsabilité Sociale de l'entreprise de l'usine est orientée vers les trois axes à savoir humain, économique et environnemental car l'industrie elle-même du ciment impacte les trois sujets cités, donc il faut en partie faire des actions environnementales tel que l'économie de l'énergie et consommer d'une façon responsable, aussi des actions humaines tel que les actions humanitaires, le parrainage d'événement sportifs, et économiques tel que le recyclage des déchets, la réductions des coûts.

Aussi la dépendance de la **RSE** relève de la direction de l'usine car pour lui, en général dans tout les pays là ou il existe les institutions étatique environnement chez nous c'est la direction de wilayas de l'environnement, il n'y à pas d'exigence de la part de ces institutions pour mettre en œuvre la **RSE**, donc ça devient purement de la volonté de la direction.

L'entreprise dans sa politique **RSE** offre des aides aux associations sportives qui ne sont pas adulte, c'est-à-dire c'est plutôt des jeunes populations car les jeunes là mérite plus, fait des aides aussi aux maisons d'auspice là où il y à les vieux soit qui n'ont pas de famille, soit qui sont abandonner par leurs enfants.

Pour le même responsable l'entreprise œuvre à formaliser des codes de conduite pour préserver tout les employés (sensibilisation, responsabilité) et que chacun assume ses actes¹²⁹.

4.1.2.6. Entrevue avec le Responsable Achats et Stocks :

L'entretien avec le responsable Achats et Stocks de l'usine été très bénéfique, car pour lui le moyen de publier un rapport de développement de l'entreprise concerne un point primordial c'est « la durabilité » ,en ce qui concerne la relation de la **RSE** avec l'ensemble de ses parties prenantes qui sont ses partenaires cela c'est une politique de développer la **RSE** de l'entreprise, parce que c'est une relation de partenariat, et cette relation

¹²⁹ Source : Suite à l'entrevu réalisé avec le Manager des Performance (Procédé et Environnement) de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz.

de partenariat c'est gagnant gagnant (ce n'est pas pour un aspect purement financier mais c'est pour la durabilité.

Pour le même responsable il nous a fait savoir que leur entreprise adopte une charte éthique pour diverses raisons tel que : garder une bonne image et rester toujours leader dans la transparence, et la passation de marché lient fournisseurs est la première exemplaire dans le domaine des marchés.

L'entreprise porte une très grande importance à la question de la gouvernance, car c'est aussi pour la durabilité et tout cela est communiqué à l'ensemble des employés et collaborateurs et rentre dans la transparence et pour réaliser ses objectifs¹³⁰.

4.1.2.7. Entrevue avec la responsable de la formation :

L'entrevu réalisé avec la responsable de la formation de l'usine été bénéfique car elle nous a fait savoir que L'entreprise Lafarge Ciment d'Oggaz est pionnière dans la Responsabilité Sociales de l'Entreprise **RSE**, en matière de thématique **RSE** elle a formé ses cadres pendant l'année **2017** pour développer leur compétences et ce pour évoluer dans cet optique et être actuel dans ce domaine.

Aussi elle nous a fait savoir qu'e l'entreprise a un grand intérêt à s'engager dans la démarche **RSE**, pour diverses raisons tel que : la réduction des coûts, la transparence en suivant et en adoptant la charte éthique, la connaissance de domaine aussi sensible par la formation des salariés dans des thématiques liées à la sécurité et au risque du gaz.

Pour la même responsable elle nous a fait savoir que la **RSE** permet un aspect important qui est des principale orientations du groupe c'est l'égalité des chances, tout personnes salariés au sein de l'usine à les mêmes droits et obligations que son collègue¹³¹.

¹³⁰ Source : Suite à l'entrevu réalisé avec le Responsable Achats et Stocks de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz.

¹³¹ Source : Suite à l'entrevu réalisé avec la responsable de la formation de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.1.2.8. Entrevue avec le Manager Commercial :

L'entrevu et le témoignage réalisé avec le Manager Commercial été très bénéfique car pour lui l'entreprise donne un intérêt majeur à la santé et à la sécurité au travail car :

- ✓ C'est une valeur importante clé pour l'entreprise, d'ailleurs c'est la première valeur.
- ✓ L'entreprise est soucieuse à santé et à la sécurité des employés et aspire à ce quelle soit un employeur model.

Aussi pour lui l'intérêt d'adopter une charte éthique ,car chaque entreprise à des règles bien définies et établies, le fait d'avoir une charte éthique cela permet de clarifier les responsabilités et les obligations de chacun des employés et protège l'entreprise d'un quelconque écart de comportement.

L'entreprise grâce à ses activités sociales et de sponsoring obtient des plusieurs impacts positifs dont :

- ✓ L'amélioration de l'image de marque.
- ✓ Economiques : déduction des charges du total des bilans.
- ✓ Amélioration du climat avec la population locale.
- ✓ Encourager d'autres entreprises à prendre de pareilles initiatives.
- ✓ Accroitre les intentions pour que les citoyens chercheur d'emplois soit intéresser de postuler à Lafarge¹³².

4.1.2.9. Entrevue avec le responsable des moyens généraux et SG de la section syndicale :

L'entrevu réalisé avec le responsable des moyens généraux et **SG** de la section syndicale été claire et précis car pour lui l'entreprise veille quotidiennement au dialogue social pour diverses raisons :

- ✓ Favoriser le climat social.
- ✓ Permettre au travailleur de penser dans une vision dans l'intérêt de l'entreprise.

L'entreprise veille aussi sur l'intérêt porté aux actions sociales, car c'est pour :

¹³² Source : Suite à l'entrevu réalisé avec le Manager Commercial de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz.

- ✓ L'intérêt humain
- ✓ L'éthique de l'entreprise.

Aussi l'entreprise procède à une charte éthique pour que tous soit transparent et dans les règles et pour assurer l'équitabilité¹³³.

4.1.2.10. Entrevue avec le responsable des Ressources Humaines RH relevant de la DRH :

L'entrevu réalisé avec le responsable des Ressources Humaines **RH** été très riche vue la relation directe du même responsable avec l'ensemble des salariés, pour lui l'entreprise prend en considération la santé et la sécurité au travail pour deux raison :

Elle à un impact positif sur le climat social de la société et la deuxième raison c'est que le rendement augmente car le travailleur sera satisfait et confiant vis sa prise en charge en matière de santé et sécurité au travail.

L'entreprise assure aussi un bon équilibre entre vie personnelle et professionnelle car il existe des primes de vacance, des primes en cas où il y a zéro accident donc c'est positif¹³⁴.

4.1.2.11. Entrevue avec le responsable de la sûreté interne :

L'entrevue réalisé avec le responsable de la sûreté interne à été très important car pour lui l'entreprise utilise les services d'acteurs locaux dans le développement durable tel que le transport, le nettoyage et la restauration pour deux raison : continuer à exister et respecter l'environnement dont elle évolue.

L'entreprise est engagée aussi dans la gestion économe des ressources pour diverses raisons :

- ✓ La diminution des rejets.

¹³³ Source : Suite à l'entrevu réalisé avec le responsable des moyens généraux et SG de la section syndicale de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz.

¹³⁴ Source : Suite à l'entrevu réalisé avec le responsable des Ressources Humaines RH de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz.

- ✓ Le recyclage :c'est-à-dire réutiliser au maximum les matières pour le fonctionnement¹³⁵.

4.1.2.12. Entrevue avec le responsable des méthodes :

D'après l'entrevu réalisé avec le responsable des méthodes les valeurs sociales et environnementales sont très importantes dans l'entreprise parce que tant qu'il y a des valeurs alors le rendement des employés augmente, et plus l'employé donnera de nouvelles idées, solutions et propositions d'amélioration, il va anticiper pour résoudre les problèmes de ses collègues surtout dans la structure technique et production.

L'adoption de la politique **RSE** dans l'entreprise augmente les valeurs et rend l'entreprise exemplaire pour les autres entreprises, aussi l'entreprise réduit ses coûts pour maîtriser ses coûts fixes.

4.1.2.13. Entrevue avec le responsable des travaux neufs :

L'entrevu consacré par le responsable des travaux neufs à été claire car pour lui l'entreprise pote un intérêt majeure de veiller au dialogue social pour deux raison : le bon rendement et d'être réceptif (ouvert à toute actions).

L'entreprise forme son personnel dans des thématiques **RSE** car c'est une nouvelle donne permettant d'améliorer son image de marque et prendre en considération les attentes de toutes les parties prenantes comprenant la communauté citoyenne¹³⁶.

4.1.2.14. Entrevue avec le responsable de la production préparation de matières premières:

Après avoir être entretenu avec le responsable de la production préparation de matières premières il nous à fait savoir que l'entreprise porte un grand intérêt quant à la fourniture des informations à l'ensemble de ses parties prenantes et aussi à la diffusion des informations sur sa politique **RSE** cela c'est pour :

- ✓ Sensibiliser les employés.
- ✓ Faire connaitre sa démarche qui montre que c'est une entreprise citoyenne.

¹³⁵ Source : Suite à l'entrevu réalisé avec le responsable de la sûreté interne de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz.

¹³⁶ Source : Suite à l'entrevu réalisé avec le responsable des travaux neufs de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz.

Aussi nous à expliquer que la **RSE** pour l'entreprise est une opportunité et un très grand axe de communication pour se faire connaître et faire connaître ses valeurs¹³⁷.

4.1.2.15. Entrevue avec le responsable hydraulique :

L'entrevu réalisé avec le responsable hydraulique de l'usine sur la transmission de l'information aux employés par l'entreprise par le biais du mailing car l'avantage c'est la rapidité et la facilité de transmission ,aussi il nous à fait expliquer prend toute en charge tous ce qui est santé du travailleurs et veille aussi à prévenir contre les risques liés aux accident de travail, elle prend en compte le respect des spécificités de la norme **OHSAS 18001** relative à la santé et à la sécurité des travailleurs, car si le travailleur est sein donc il sera efficace et travaillera mieux et davantage sinon ça sera le contraire¹³⁸.

4.1.2.16. Entrevue avec le responsable de la Qualité :

L'entrevu réalisé relève que le développement durable concile entre les trois domaines à savoir l'économique, le social et l'environnemental, parce que c'est d'assurer les activités, donc on peut investir dans l'environnement et le social, aussi l'économique car il y à existence d'investissement (entreprise morale et physique) vis-à-vis de la communauté et tout les partenaires.

L'entreprise assure aussi une égalité à tout un chacun, et donne à tout le personnel les mêmes chances, et à être évalué et évoluer sans discrimination.

Pour le responsable de qualité de l'usine la démarche **RSE** rejoint toutes les préoccupations professionnelles des employés car la **RSE** est l'une des principales valeurs et même c'est le cœur des valeurs¹³⁹.

4.1.3. La démarche méthodologique :

Notre enquête au niveau de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz, tente de montrer et de mettre en évidence l'utilisation de la démarche RSE au niveau de l'entreprise Algérienne, pour permettre aussi de voir l'implication de l'entreprise Algérienne dans la démarche RSE

¹³⁷ Source : Suite à l'entrevu réalisé avec le responsable de la production préparation de matières premières de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz.

¹³⁸ Source : Suite à l'entrevu réalisé avec le responsable hydraulique de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz.

¹³⁹ Source : Suite à l'entrevu réalisé avec le responsable de la Qualité de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz

et pour répondre aux hypothèses de notre travail de recherche d'évaluer la **RSE** des entreprises Algériennes ,et de confirmer si cela existe vraiment.

4.1.3.1. La collecte de données :

Pour la collecte de données nous avons utilisé un support appelé questionnaire, pour aider le chercheur à collecter les données pour faire son analyse. C'est un moyen qui va garantir une collecte pour avoir des mesures par le biais de l'échantillonnage.

Dans notre travail de recherche nous avons élaboré un questionnaire pour mieux évaluer les résultats.

Avec l'utilisation du questionnaire l'information est mieux recueilli, car l'interviewés répondra directement à l'enquêteur et ce dernier aura un résultat satisfaisant car d'un point il y à réduction des délais, et de l'autre point la réponse est directe de la part du répondant (interviewés).

4.1.3.2. Les modes d'administration et les documents d'accompagnement :

Dans notre enquête nous avons utilisé le face à face pour avoir la totalité des réponses de la part de la totalité des répondants (interviewés).Nous avons constaté un retour très important qui est de **100 %** des interviewés. Car sur les **60** questionnaires distribués et remis aux cadres de Lafarge Ciment d'Oggaz, nous avons récupéré la totalité, ce qui montre aussi l'intérêt des cadres à la démarche **RSE** de l'entreprise.

4.2. Présentation de l'échantillon concerné par l'étude.

Pour atteindre notre objectif concernant l'échantillon étudié dans notre enquête, et pour mieux émettre et donner des conclusions par une analyse claire des résultats Nous avons choisi l'utilisation du traitement informatique en utilisant le SPSS

L'analyse des résultats de notre enquête s'est faite par la codification des questionnaires leur traitement afin d'avoir une banque de données. Ensuite à analyser les données, et calculer les fréquences, pour ensuite analyser avec une démarche qualitative les résultats obtenus.

Le présent tableau ci-dessous représente les structures et les questionnaires distribués et récupérés des cadres de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz comprenant les fréquences des questionnaires utiles à l'analyse de ses données en s'appuyant sur le SPSS:

Tableau N° 09 : Administrations et questionnaires distribués et récupérés.

Questionnaires	Questionnaires distribués	Questionnaires récupérés	Pourcentage des questionnaires utiles à l'analyse
Directions			
Direction ADM et RH	06	06	10.00 %
Direction Commerciale	04	04	06.67 %
Direction Environnement	06	06	10.00 %
Direction Finance et Comptabilité	04	04	06.67 %
Direction Sécurité et Prévention	04	04	06.67 %
Direction Technique et Production	30	30	50.00 %
Direction Qualité	03	03	05.00 %
Direction Achat	03	03	05.00 %
TOTAL	60	60	100 %

Source : Préparation de l'étudiant en s'appuyant sur le SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

4.2.1. Description des variables démographiques de l'échantillon :

Tableau N° 10 : Description des variables démographiques de l'échantillon :

N°	Variable	Tranche	Nombre	Fréquence
01	L'âge	Moins de 25 ans	-	-
		De 25 à 30 ans	-	-
		De 30 à 35 ans	06	10.00
		De 35 à 40 ans	22	36.70
		De 40 à 45 ans	16	26.70
		De 45 à 50 ans	09	15.00
		De 50 à 55 ans	04	06.70
		Plus de 55 ans	03	05.00
Total			60	100,00
02	Le genre	Féminin	06	10.00
		Masculin	54	90.00
Total			60	100,00
03	La direction	Administration et R/H	06	10.00
		Commerciale	04	06.67
		Environnement	06	10.00
		Finance et comptabilité	04	06.67
		Sécurité et prévention	04	06.67
		Technique et production	30	50.00
		Qualité	03	05.00
		Achat	03	05.00
Total			60	100,00
04	L'ancienneté	De 05 à 09 ans	06	10.00
		De 10 à 15 ans	46	76.70
		De 16 à 20 ans	06	10.00
		De 21 à 25 ans	02	03.30
		Plus de 25 ans	-	-
Total			60	100,00
05	Le niveau d'étude	Moyen	-	-
		Secondaire	-	-
		Diplôme professionnel	07	11.70
		Universitaire	53	88.30
Total			60	100,00

Source : Préparé par l'étudiant sur la base de l'SPSS (Statistical Package for the Social Sciences).

D'après la description des variables démographiques de l'échantillon, nous remarquons que l'échantillon étudié a permis aux cadres questionnés de répondre clairement et efficacement aux questionnaires remis, soit la totalité qui sont au nombre de **60** cadres.

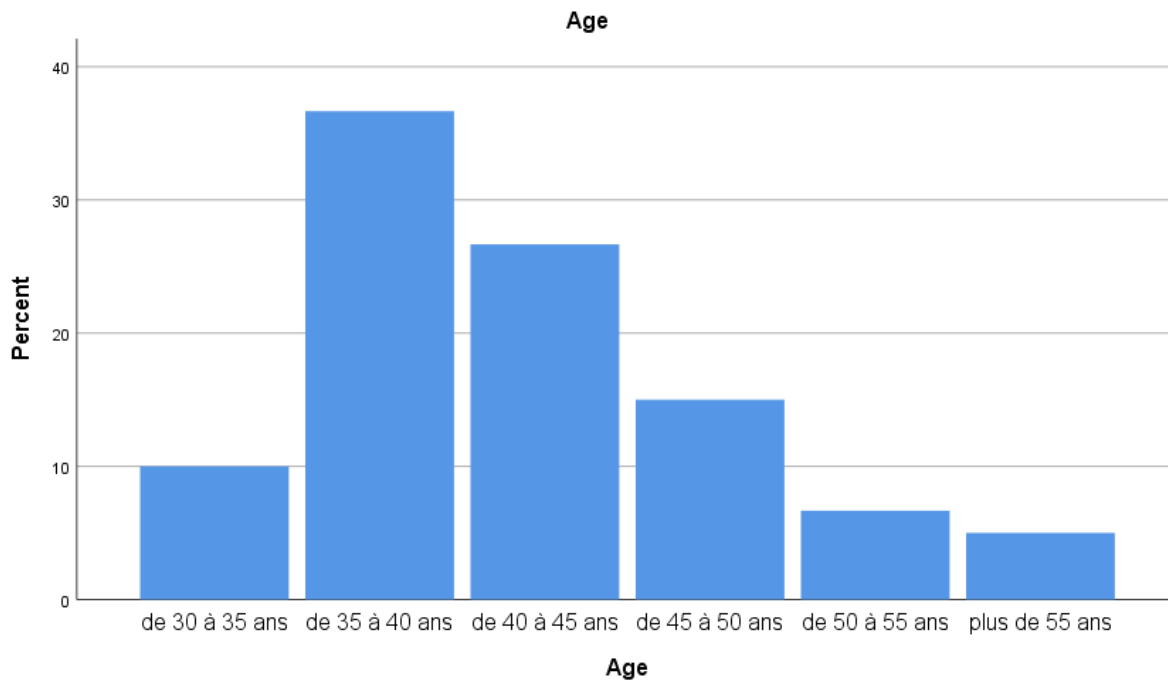


Figure N° 07 : Variable démographique l'âge.

D'après la présente figure ci dessus concernant l'échantillon selon l'âge, nous constatons que la tranche la plus élevée est celle de **35 à 40 ans** avec une fréquence égale à **36,70 %** ,puis la tranche de **40 à 45 ans** avec une fréquence de **26,70 %**,ensuite celle de **45 à 50 ans** qui est de **15 %** ,celle de **30 à 35 ans** est de **10 %**,ensuite la tranche de **50 à 55 ans** est de **6,70 %**,et enfin celle de plus de **55 ans** qui été de **5 %**.Ce qui à été expliquer et confirmer par le responsable de la Communication Interne et RSE Usine que leurs entreprise Lafarge Ciment d'Oggaz prend en considération la population jeune en matière d'emploi.

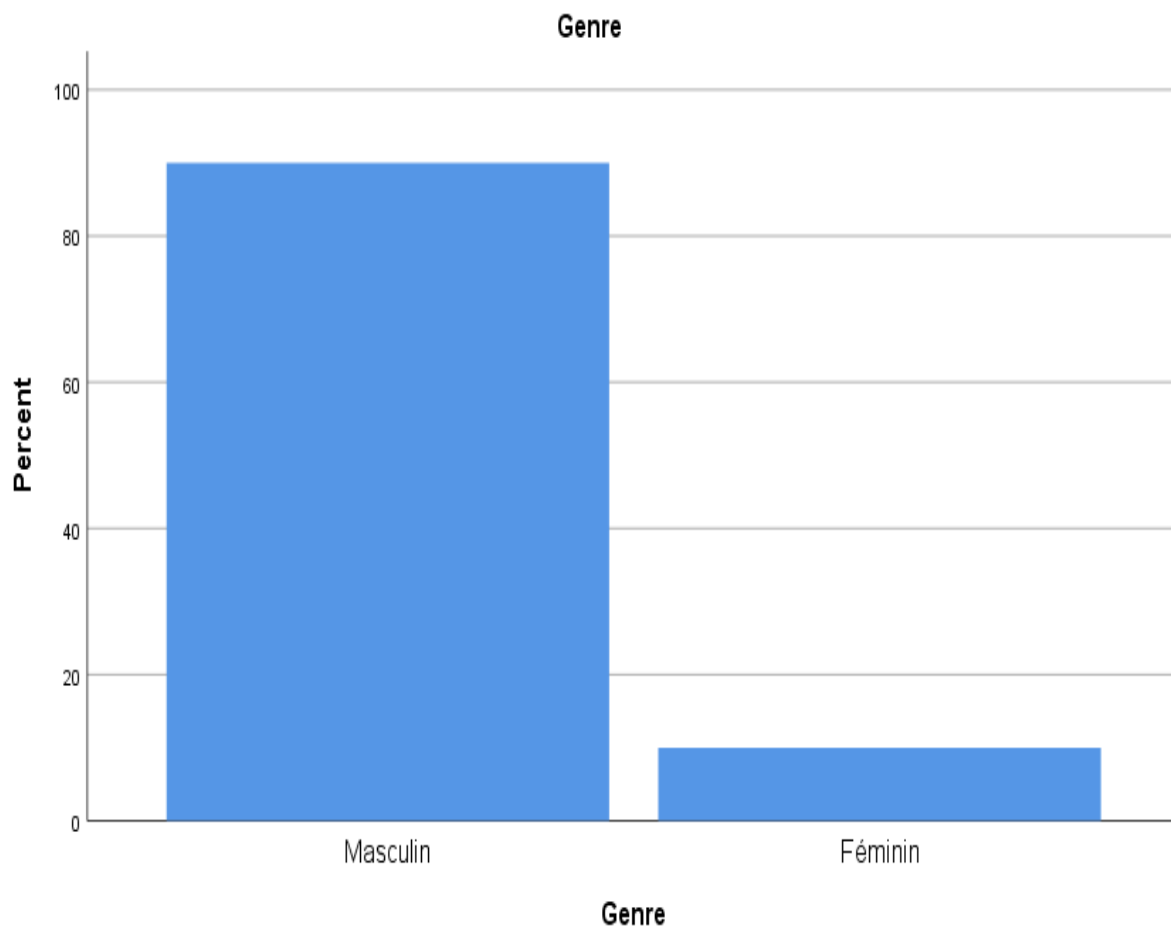


Figure N° 08: Variable démographique le genre.

Par rapports aux variables relatives au genre nous constatons les cadres masculins interrogés sont avec une fréquence égale à **90 %** tandis que les cadres femmes sont minoritaires avec une fréquence de **10 %**.Ce qui é été affirmer par le responsable de production que le métier de l'usine prend en considération une population masculine importante par rapport à la population féminine.

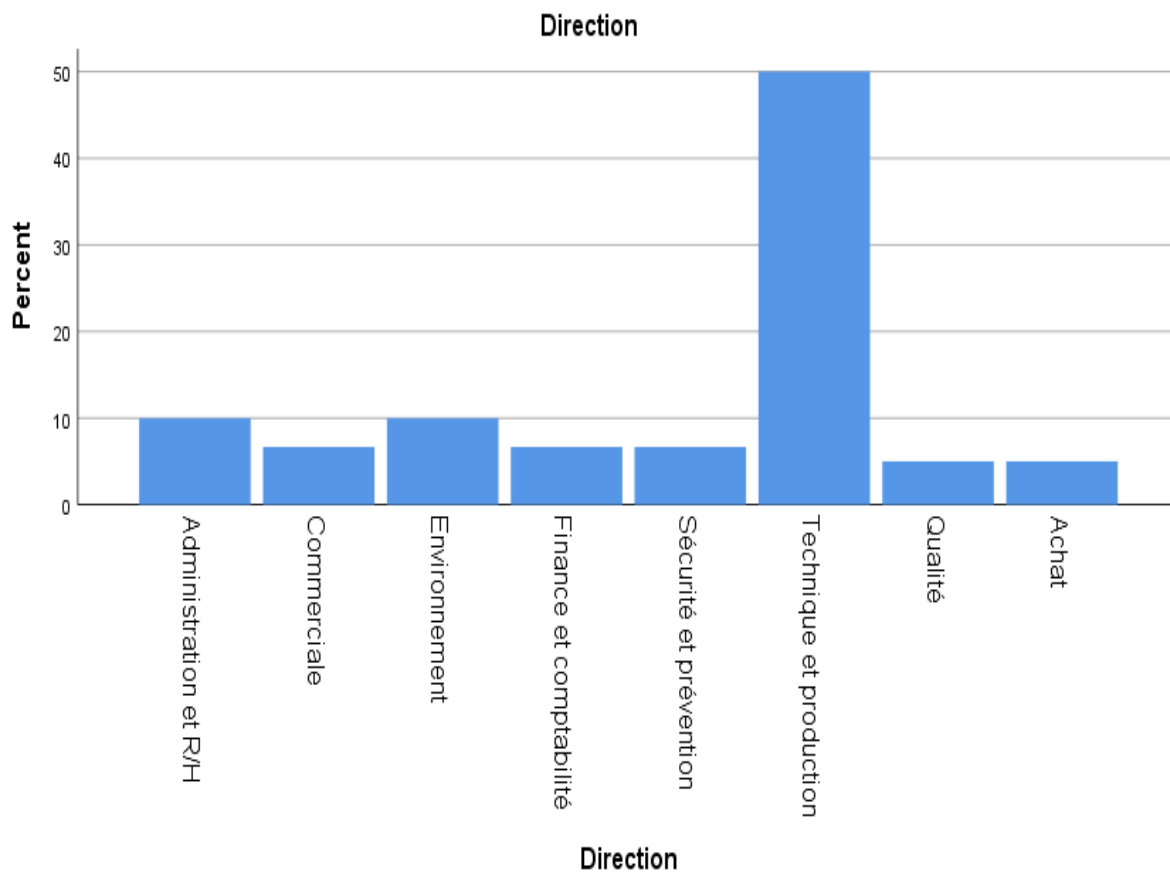


Figure N° 09: Variable démographique la direction.

Nous constatons d'après la figure ci-dessus que la direction la plus élevée est celle de la Technique et Production avec une fréquence de **50 %**, ensuite celle de l'Administration et RH , l'Environnement avec une fréquence de **10 %** chacune, puis celle de la Commerciale, des Finances et Comptabilité et aussi la Sécurité et la Prévention avec **06,67%** chacune, et enfin celle relative aux directions Qualité et Achat avec une fréquence égale à **05 %** chacune .Cela été confirmer par le Responsable RH qui nous à fait savoir que la direction qui comprend plus de cadres est celle de la Technique et Production c'est le noyau même de l'activité de l'usine **LCO**.

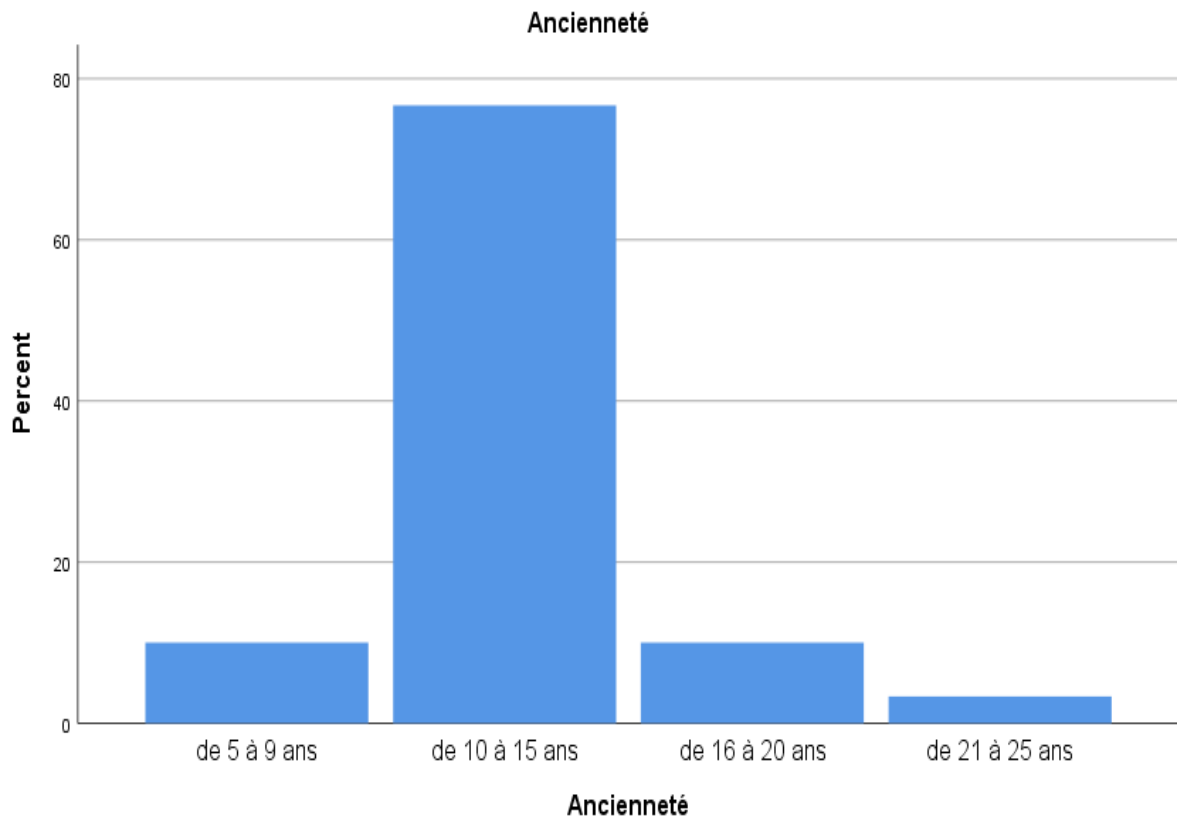


Figure N° 10 : Variable démographique l'ancienneté.

Par rapport à l'ancienneté et ce qui est démontré dans la figure ci-dessus nous avons constaté que la plupart des cadres ont une expérience entre **10 à 15 ans** avec une fréquence élevée de **76,70 %**, puis celle entre **05 à 09 ans** et **16 à 20 ans** avec une fréquence de **10 %**, et enfin celle de **21 à 25 ans** avec une fréquence de **03,30 %**.

Ce qui à été confirmer avec le Manager de la Sécurité Industrielle que leur entreprise favorise et encourage les jeunes diplômés ayant déjà un savoir faire et une expérience importante leur permettant d'évoluer et de et d'être responsable.

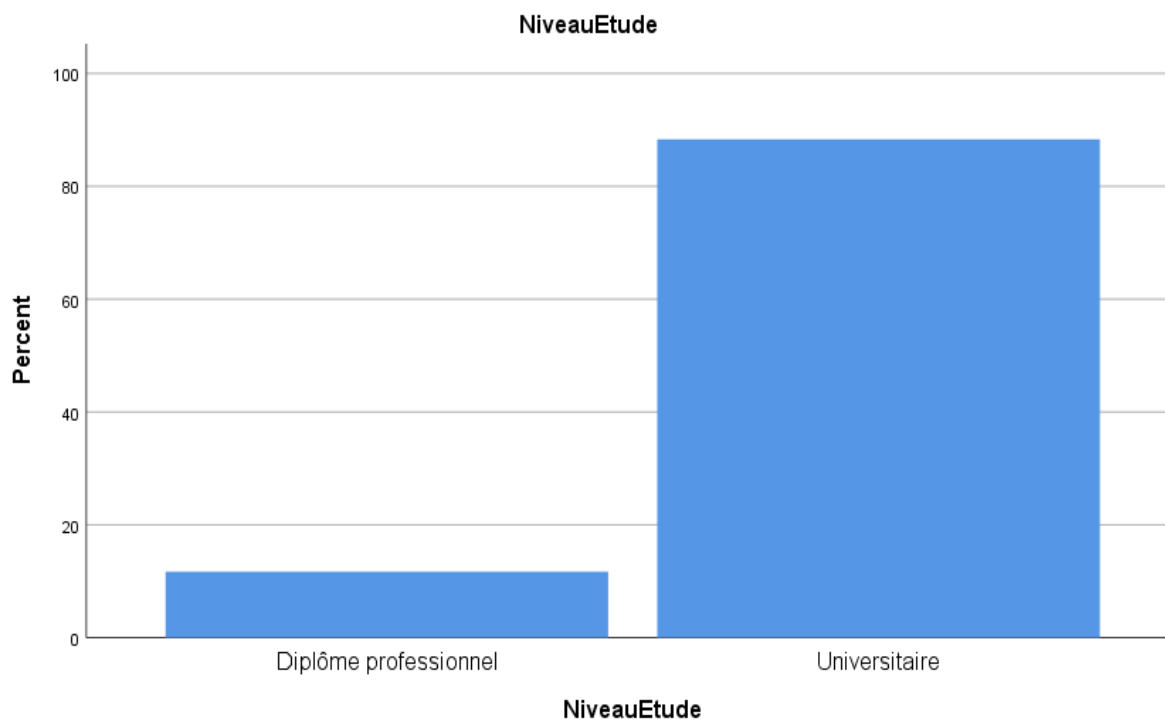


Figure N° 11 : Variable démographique le niveau d'étude.

Enfin concernant le niveau d'étude et par rapport à la figure ci-dessus nous remarquons que la majorité et presque la totalité des cadres interrogés sont une population universitaires avec une fréquence importante de **88,30 %** et pour ceux qui ont des diplômes professionnels avec une fréquence de **11,70 %**.

Ce qui à été affirmer par le Responsable Communication Interne et RSE de l'usine que leur entreprise investie sur des cadres universitaires pour assurer son développement et sa pérennité et d'être leader dans son domaine.

4.2.2. Questions concernant la Responsabilité Sociale des Entreprises RSE:

4.2.2.1. La Responsabilité Sociale des Entreprises :

Réponses	Une opportunité	Une conviction	Une contrainte	Un axe de communication	Tendance des opinions
Question					
La RSE	24	17	2	17	Une opportunité
Fréquences	40.00 %	28.30 %	03.30 %	28.30 %	40.00 %

Tableau N° 11 : La Responsabilité Sociale des Entreprises.

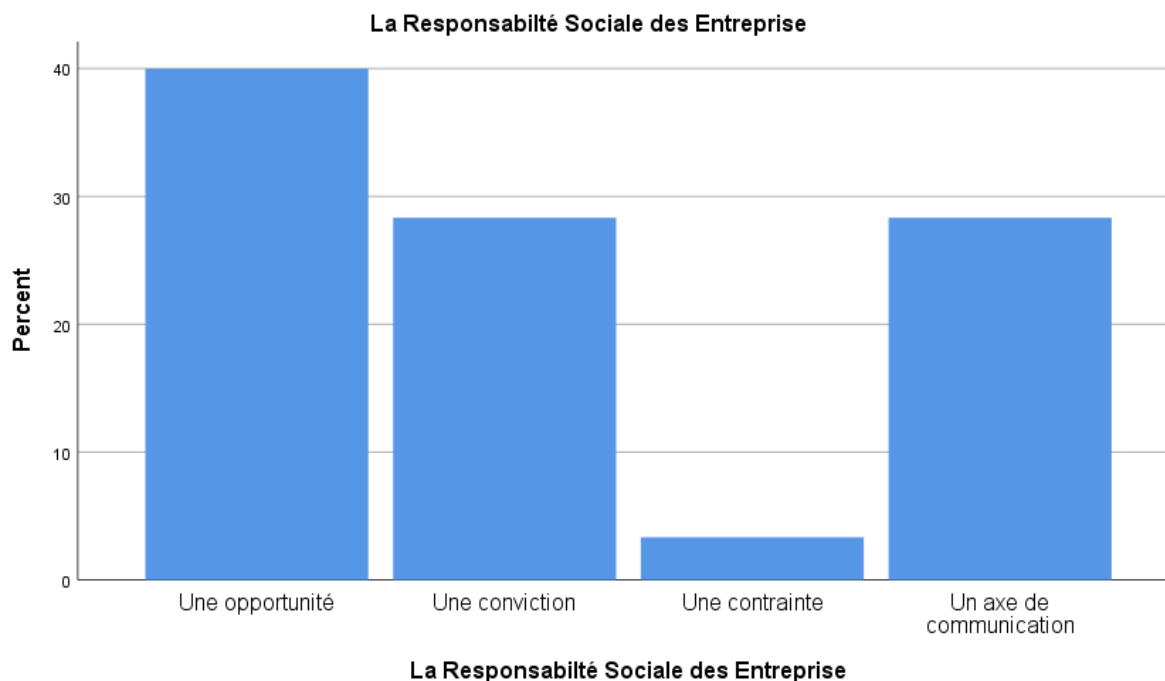


Figure N°12 : La Responsabilité Sociale des Entreprises.

D'après la figure et le tableau ci-dessus concernant la Responsabilité Sociales des Entreprises RSE, nous constatons que **40 %** des cadres interviewés disent que c'est une opportunité, tandis que **28,30 %** disent que c'est une conviction et **28,30 %** aussi disent que c'est un axe de communication, et seulement **03,30 %** disent que c'est une contrainte. A cet effet nous nous sommes rapprochés de deux cadres de l'usine **LCO** pour entretien qui nous ont fait savoir que la **RSE** pour leurs entreprise c'est une opportunité¹⁴⁰, qui permet à **LCO** de faire des actions **RSE** et de se rapprocher de la communauté citoyenne, et cela permettra aussi d'améliorer son image face à ses différents partenaires¹⁴¹.

¹⁴⁰ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable Communication Interne et RSE Usine de Lafarge Ciment d'Oggaz.

¹⁴¹ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Manager de l'Environnement Industriel de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.2.2. La RSE intervient dans le management d'équipe :

Question	Réponses	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
La RSE intervient dans le management d'équipe		52	08	-	Oui
Fréquences		86.70 %	13.30 %	0.0	86.70 %

Tableau N° 12 : La RSE intervient dans le management d'équipe.

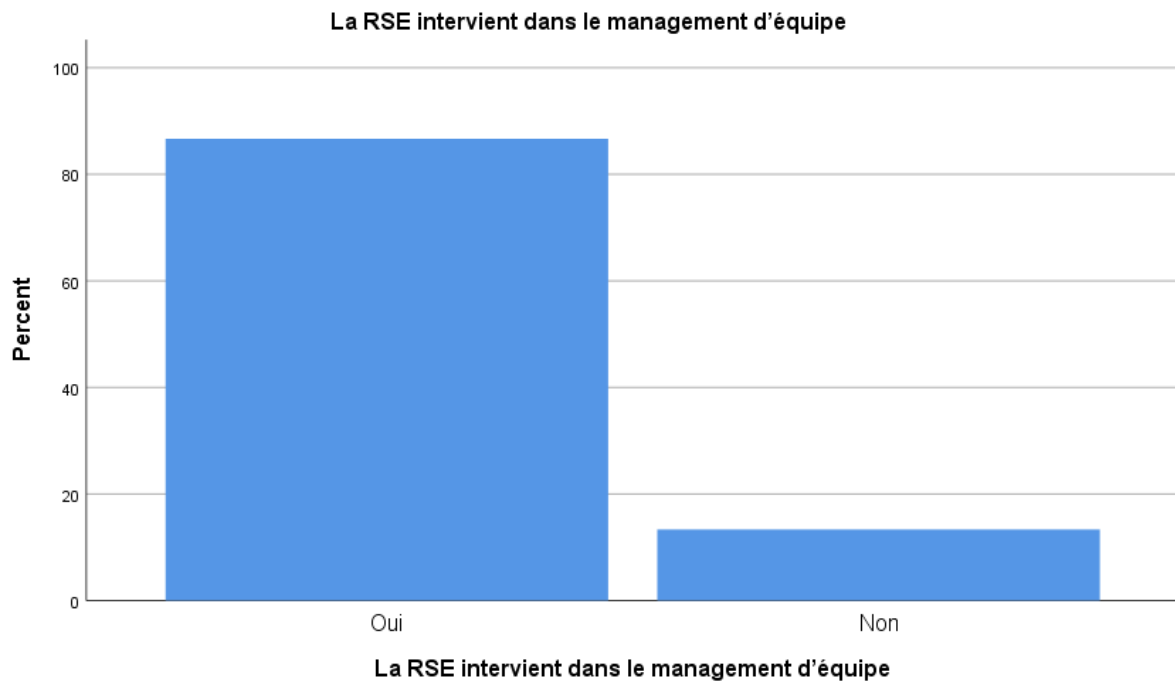


Figure N° 13 : La RSE intervient dans le management d'équipe.

Concernant la **RSE** intervient dans le management d'équipe, et d'après la figure et le tableau ci-dessus, nous remarquons que la tendance des opinions est **Oui** avec une fréquence égale à **86,70 %**, et de **13,30 %** qui disent **Non** .

Ce qui à été confirmé et affirmé par un cadre de l'usine qui nous à fait savoir que la **RSE** intervient dans le management d'équipe et que leur entreprise favorise cela, en favorisant le travail d'équipe car c'est la politique de l'entreprise elle même¹⁴².

¹⁴² Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable Hydraulique de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.2.3. L'orientation de la RSE :

Réponses	Humain	Économique	Environnemental	Tendance des opinions
Question				
L'orientation de la RSE	21	09	30	Environnemental
Fréquences	35.00 %	15.00 %	50.00 %	50.00 %

Tableau N° 13 : L'orientation de la RSE.

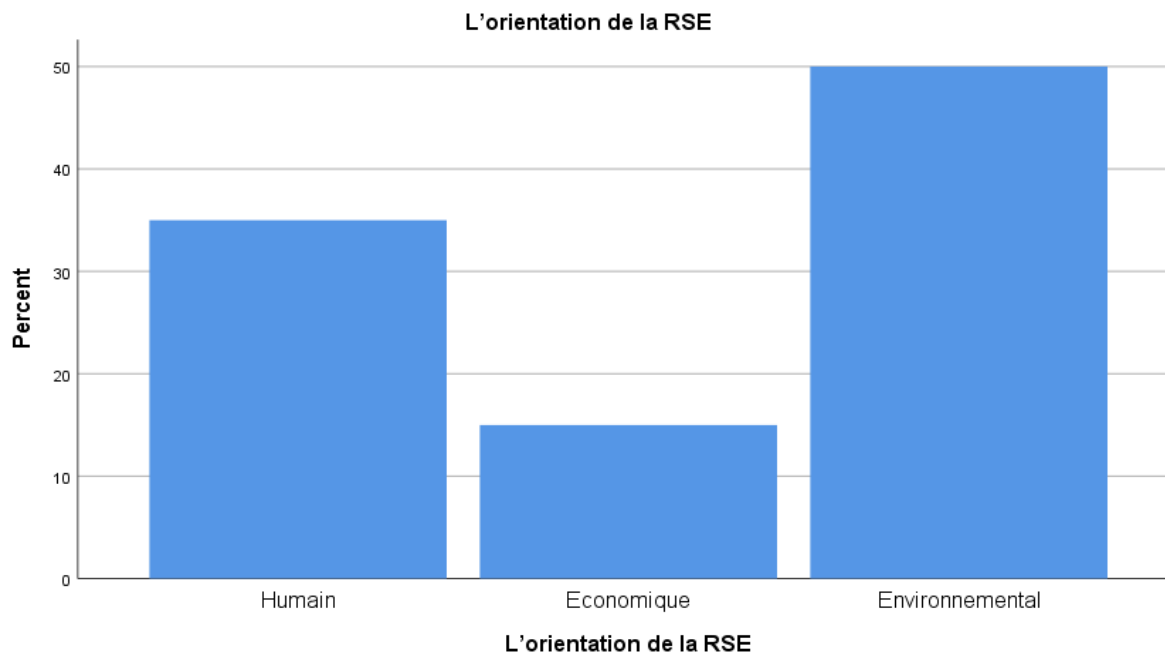


Figure N° 14 : L'orientation de la RSE.

D'après la figure et le tableau ci-dessus concernant l'orientation de la **RSE** nous avons remarqué que la fréquence la plus élevée est celle concernant l'orientation environnementale qui est de **50 %**, puis celle relative à l'aspect humain qui est de **35 %**, et enfin l'économique avec une fréquence de **15 %**. A cet effet nous nous sommes entretenu avec un cadre de l'usine qui nous a fait savoir que leur entreprise opte beaucoup pour l'orientation environnementale à titre d'exemple l'usine a organisé le **Mercredi 04 Avril 2018**, une journée « Portes Ouvertes » exclusivement dédiée à l'information et à la sensibilisation de la société civile sur la thématique de l'environnement, associant leurs activités et projets structurants en cours de réalisation, portant le label préservation de l'environnement et développement durable¹⁴³.

¹⁴³ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable Communication Interne et RSE Usine de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.2.4. Le intérêts majeurs liés à la RSE :

Réponses	Améliorer la valeur de l'entreprise	Augmenter le chiffre d'affaire	Attirer les clients	Attirer les meilleures compétences	Améliorer la communication dans l'entreprise	Tendance des opinions
Question						
Le classement des intérêts majeurs lié à la RSE	26	12	08	09	05	Améliorer la valeur de l'entreprise
Fréquences	43.30 %	20.00 %	13.30 %	15.00 %	08.30 %	43.30 %

Tableau N° 14 :Les intérêts majeurs de la RSE.

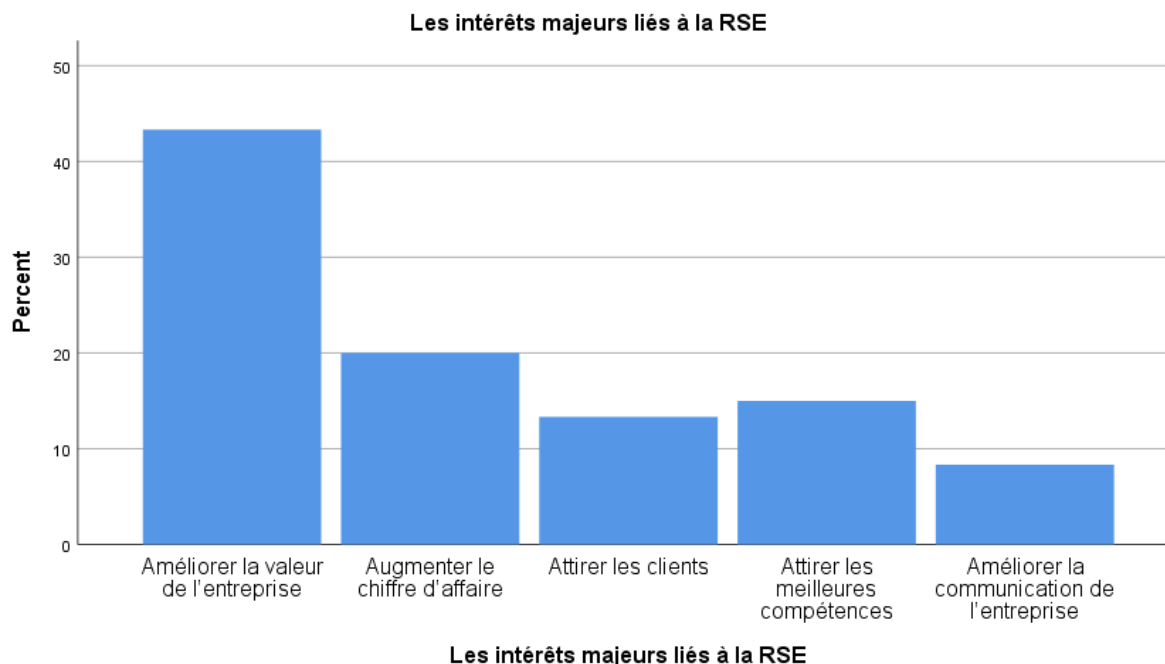


Figure N° 15 : Les intérêts majeurs de la RSE.

En ce qui concerne les intérêts majeurs de la **RSE** et d'après les résultats obtenus ci-dessus nous avons constaté que **83,30 %** des cadres disent que c'est d'améliorer la valeur de l'entreprise, tandis que 20 % disent que c'est d'augmenter le chiffre d'affaire, **13,30 %** disent que c'est pour attirer les clients, **15 %** c'est pour attirer les meilleures compétences alors que **08,30 %** disent que c'est pour améliorer la communication d'entreprise. En effet après un entretien avec une cadre de l'usine elle nous a fait savoir que l'une des priorités du groupe Lafarge est d'améliorer la valeur de l'entreprise, et cela est très clair à l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz car la majorité des cadres questionnés disent que c'est l'amélioration de la valeur de l'entreprise¹⁴⁴.

¹⁴⁴ Source : Suite à l'entretien réalisé avec la Responsable de la Formation de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.2.5. La prise de décision en évaluant les effets (partenaires et salariés):

Réponses	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Pas d'accord	Pas du tout	Tendance des opinions
Question					
La prise de décision en évaluant les effets	42	18	-	-	Tout à fait d'accord
Fréquences	70.00 %	30.00 %	0.0	0.0	70.00 %

Tableau N°15 : La prise de décision en évaluant les effets (partenaires et salariés).

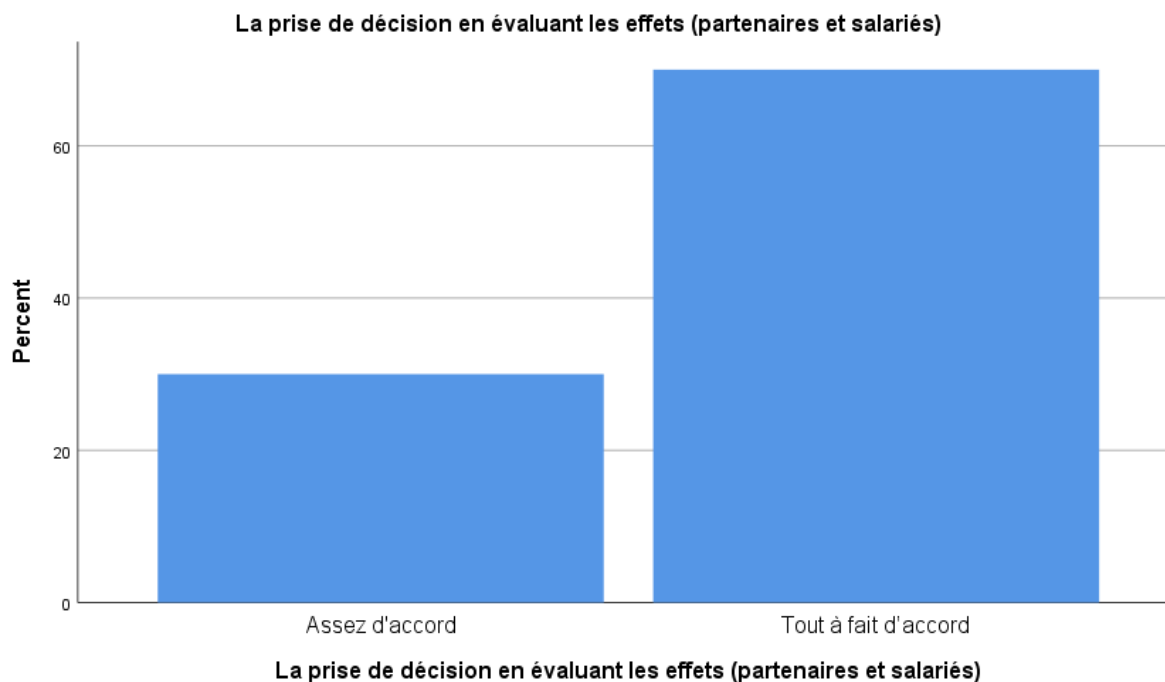


Figure N° 16 : La prise de décision en évaluant les effets (partenaires et salariés).

Par rapport à la question relative à la prise de décision en évaluant les effets partenaires et salariés, et d'après la figure et le tableau ci-dessus nous avons constaté qu'une fréquence de **70 %** des cadres qui disent que c'est tout à fait d'accord alors que **30 %** disent que c'est assez d'accord.

En effet et d'après un entretien avec deux cadres de l'entreprise, le premier nous a fait savoir que Lafarge Ciment d'Oggaz avant de prendre une décision elle évalue d'abord les effets partenaires et salariés avant de prendre toute décision¹⁴⁵, le deuxième cadre nous a fait savoir que l'une des priorités de leur entreprise c'est d'être en relation avec ses parties prenantes partenaires et salariés, et que c'est bénéfique pour l'entreprise et que ça rentre dans sa démarche **RSE**¹⁴⁶.

¹⁴⁵ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Manager de l'Environnement Industriel de Lafarge Ciment d'Oggaz.

¹⁴⁶ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable des Travaux Neufs de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.2.6. La dépendance de la RSE :

Question \ Réponses	Choix et intention de la direction	Pratiques d'autres entreprises	Pratiques externes autres du domaine RSE	Tendance des opinions
La dépendance de la RSE	50	05	05	Choix et intention de la direction
Fréquences	83.30 %	08.35 %	08.35 %	83.30 %

Tableau N° 16 : La dépendance de la RSE.

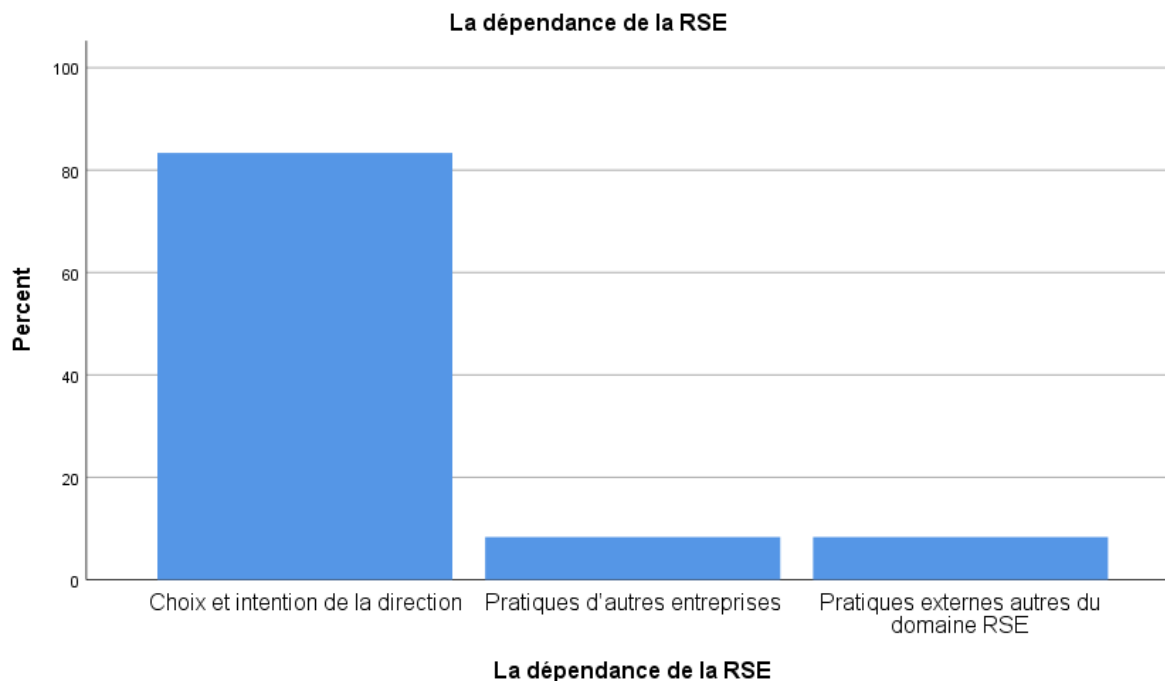


Figure N° 17 : La dépendance de la RSE.

En ce qui concerne la question relative à la dépendance de la **RSE** et par rapport aux résultats obtenus dans la figure et le tableau ci-dessus, nous avons constaté d'après la réponse des cadres interviewés que la dépendance de la **RSE** relève majoritairement du choix et de l'intention de la direction avec une fréquence égale à **83,30 %**, tandis que **08,35 %** disent que c'est des pratiques d'autres entreprises et aussi **08,35 %** disent que c'est des pratiques externes autres du domaine **RSE**.

Pour plus de précision nous nous sommes entretenu avec deux cadres de Lafarge Ciment d'Oggaz, le premier nous à expliquer que la **RSE** dépend de la direction de l'usine¹⁴⁷, le deuxième cadre nous à fait aussi savoir que la démarche **RSE** dépend même de la politique global du groupe Lafarge et accorde une grande importance à cela¹⁴⁸.

¹⁴⁷ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable de la Sûreté Interne de Lafarge Ciment d'Oggaz.

¹⁴⁸ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Manager Commercial de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.2.7. La mise en place d'une démarche ISO 26000 ou équivalente :

Question	Réponses	Oui	Non	Aucune démarche	Tendance des opinions
La Mise en place d'une démarche ISO 26000 ou équivalente		56	-	04	Oui
Fréquences		93.30 %	0.0	06.70 %	93.30 %

Tableau N° 17 : La mise en place d'une démarche ISO 26000 ou équivalente.

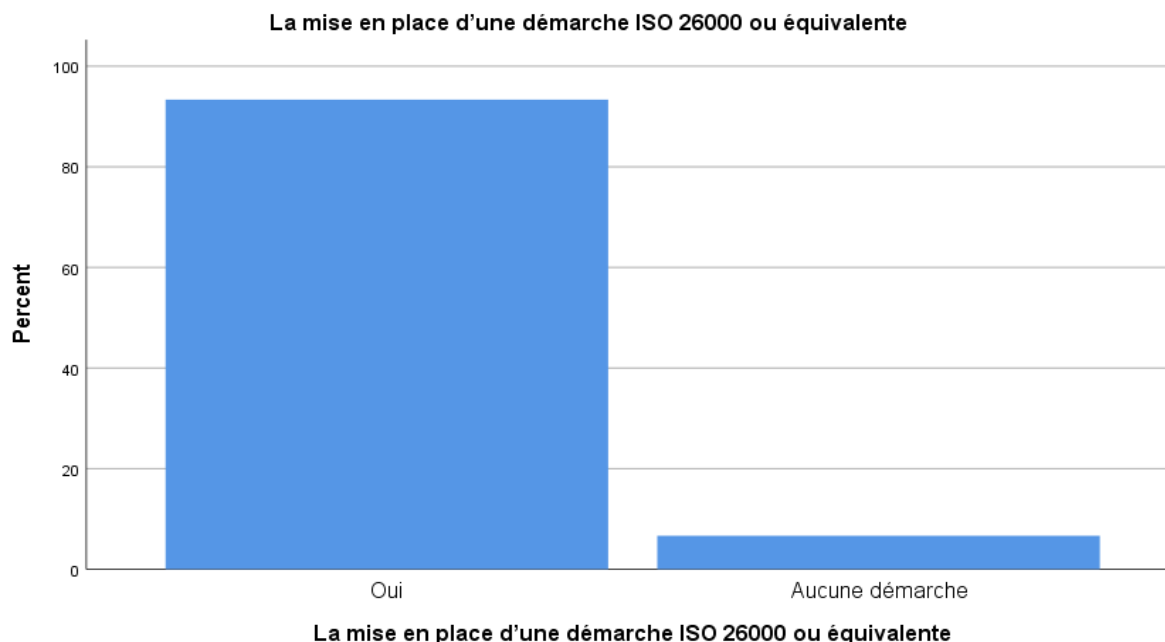


Figure N° 18 : La mise en place d'une démarche ISO 26000 ou équivalente

Pour la mise en place d'une démarche **ISO 26000** ou équivalente nous constatons d'après la figure et tableau ci-dessus que presque la majorité voir la totalité des cadres interviewés disent que Oui il existe la mise en place d'une démarche **ISO 26000** ou équivalente tel que l'**ISO 14001** soit avec une fréquence de **93,30 %**, tandis que **06,70 %** disent qu'il n'existe aucune démarche. Pour plus de compréhension et d'éclaircissement nous nous sommes rapprocher d'un cadre de l'entreprise qui nous à fait savoir que leurs entreprise est pionnière dans le domaine **RSE** et que cette pratique sociale est considérée comme une image de marque de l'entreprise¹⁴⁹, aussi un autre cadre nous à fait savoir que l'entreprise est déjà imprégner dans ce domaine et elle est parmi les premières en Algérie et que leur entreprise est conforme aux règles environnementales Algériennes¹⁵⁰.

¹⁴⁹ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Manager de l'Environnement Industriel de Lafarge Ciment d'Oggaz.

¹⁵⁰ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable Achat et Stock de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.3. Questions relatives à la gouvernance des entreprises et à l'éthique:

4.2.3.1. La considération de la gouvernance d'entreprise :

Question	Réponses	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
La considération de la gouvernance d'entreprise		44	06	10	Oui
Fréquences		73.30 %	10.00 %	16.70 %	73.30 %

Tableau N° 18 : La considération de la gouvernance d'entreprise.

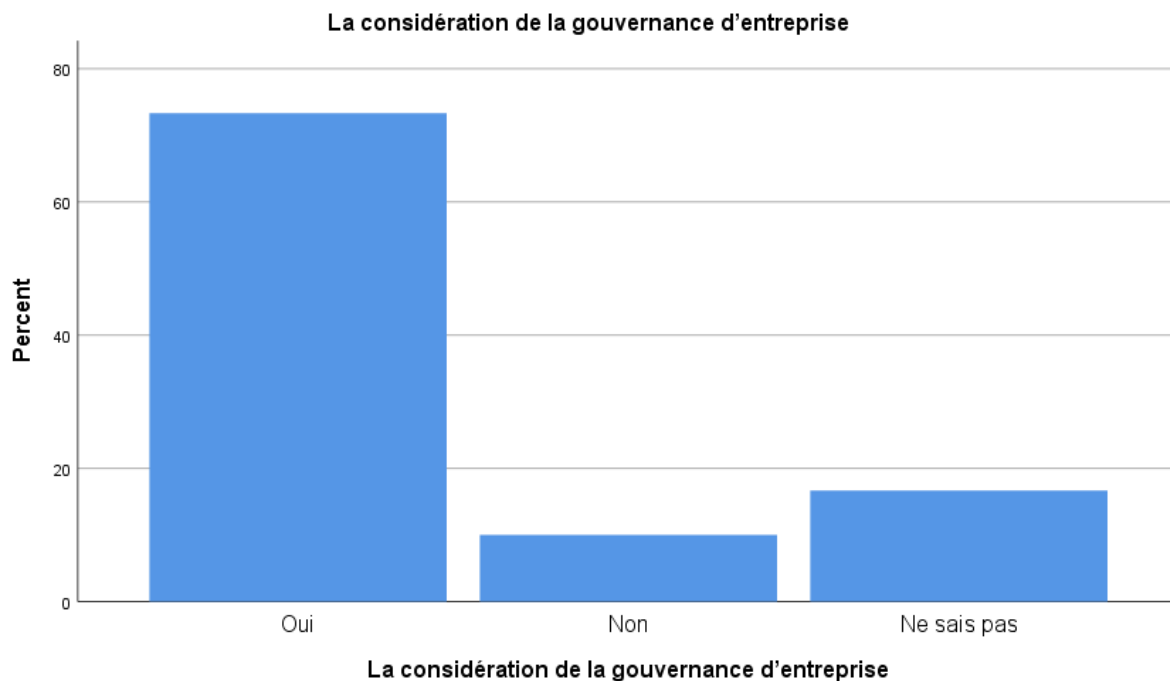


Figure N° 19 : La considération de la gouvernance d'entreprise.

La majorité des cadres interviewés disent que **73,30 %** c'est que l'entreprise prend en considération l'aspect gouvernance d'entreprise, tandis que **10 %** disent Non alors que **16,70%** disent qu'ils ne savent pas. A cet effet nous nous sommes rapproché d'un cadre de l'usine qui nous a fait savoir que l'entreprise donne une très grande importance à la gouvernance d'entreprise et que c'est l'un des axes majeurs de la politique de Lafarge¹⁵¹, aussi un autre cadre nous a fait savoir que la bonne gestion de leur usine c'est du à la bonne gouvernance de leur directeur d'usine et de ce fait c'est une très importante considération¹⁵².

¹⁵¹ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Manager des Performances Procédés et Environnement de Lafarge Ciment d'Oggaz.

¹⁵² Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable des Moyens Généraux et SG de la Section Syndicale de Lafarge Ciment d'Oggaz

4.2.3.2. Le rôle majeur de la gouvernance d'entreprise dans le développement de pratiques socialement responsables :

Question	Réponses	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Pas d'accord	Pas du tout	Tendance des opinions
Le rôle majeur de la gouvernance d'entreprise dans le développement de pratiques SR		41	19	-	-	Tout à fait d'accord
Fréquences		68.30 %	31.70 %	0.0	0.0	68.30 %

Tableau N°19 : Le rôle majeur de la gouvernance d'entreprise dans le développement de pratiques socialement responsables.

Le rôle majeur de la gouvernance d'entreprise dans le développement de pratiques socialement responsables

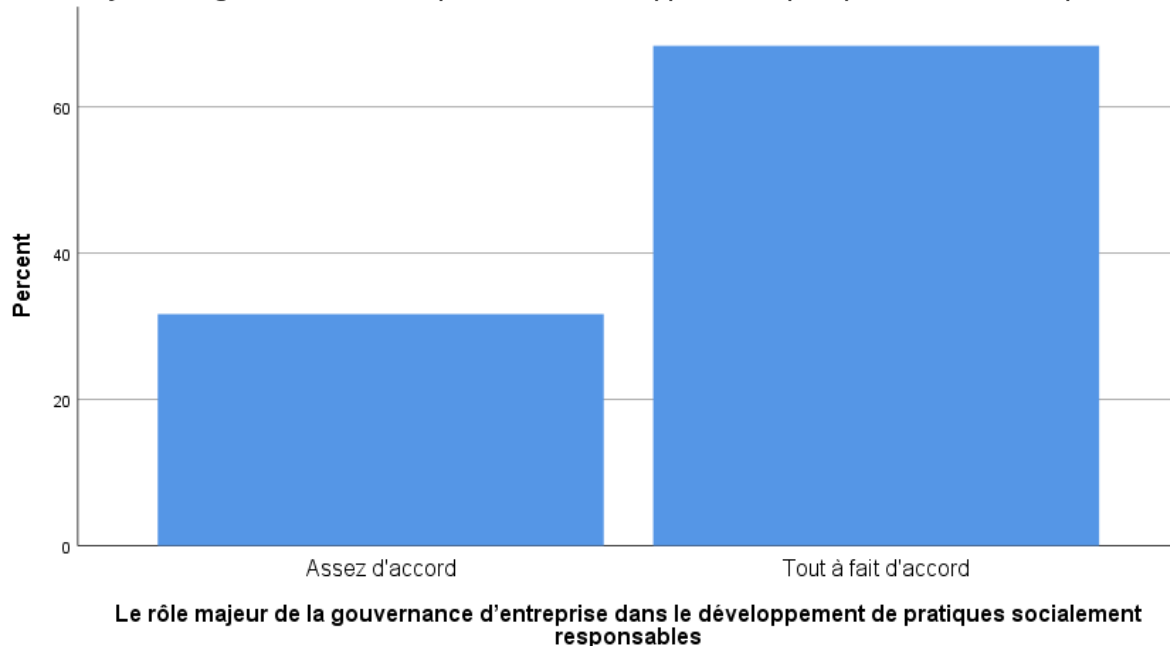


Figure N° 20 : Le rôle majeur de la gouvernance d'entreprise dans le développement de pratiques socialement responsables.

D'après la figure et le tableau ci-dessus nous avons remarqué que **68,30 %** des cadres interrogés sont tout à fait d'accord qu'il existe un rôle majeur de la gouvernance d'entreprise dans le développement de pratiques socialement responsables, tandis que les autres disent que c'est assez d'accord avec une fréquence égale à **31,70 %**. Ce qui a été affirmé par un cadre de l'usine lors d'un bref entretien, et qui nous a fait comprendre et savoir que la gouvernance d'entreprise au sein de l'usine développe des pratiques socialement responsables et que tout le monde est inclus dans cette optique, et que c'est la politique propre du groupe¹⁵³.

¹⁵³ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable Communication Interne et RSE usine de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.3.3. La dissociation des fonctions gestion et de contrôle :

Question	Réponses	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Pas d'accord	Pas du tout	Tendance des opinions
La dissociation des fonctions gestion et contrôle		35	25	-	-	Tout à fait d'accord
Fréquences		58.30 %	41.70 %	0.0	0.0	58.30 %

Tableau N° 20 : La dissociation des fonctions gestion et de contrôle.

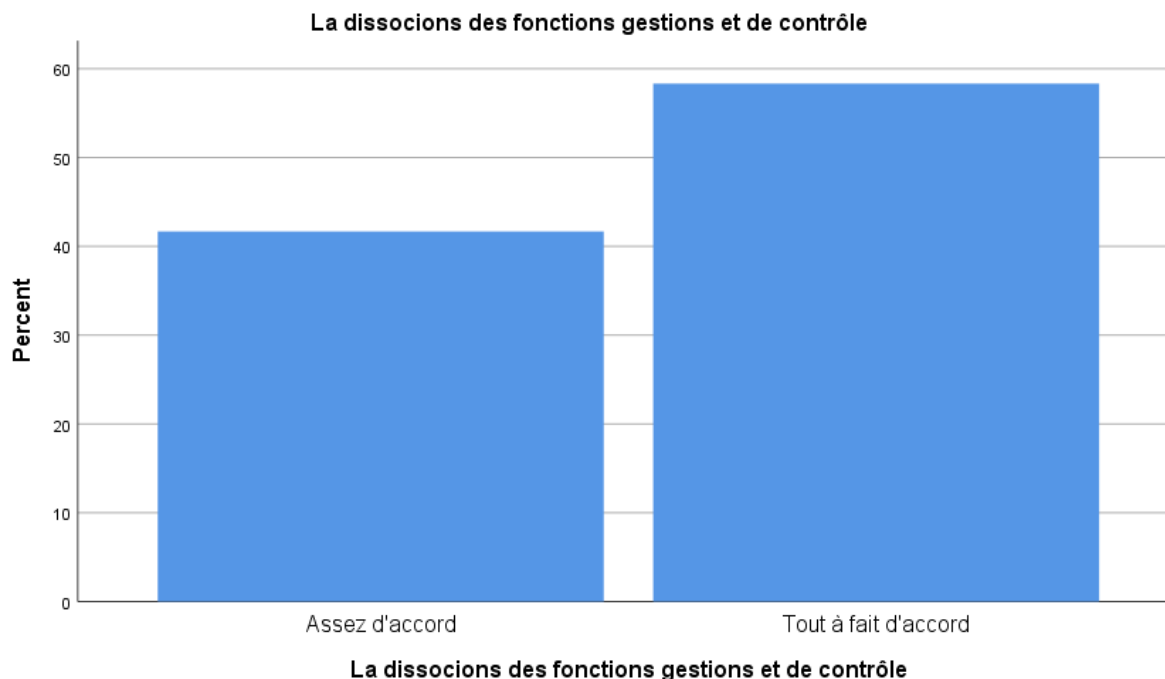


Figure N° 21 : La dissociation des fonctions gestion et de contrôle.

Par rapport à la question relative à la dissociation des fonctions gestion et contrôle et des résultats obtenus dans la figure et tableau représentées ci-dessus, nous constatons que **58,30 %** disent que c'est tout à fait d'accord et que **41,70 %** disent que c'est assez d'accord.

Ce qui rejoint la réponse d'un cadre de Lafarge Ciment d'Oggaz qui nous a fait savoir que la fonction gestion et celle de contrôle sont totalement dissociées, et cela relève de la politique de l'entreprise, car tout est clair, précis, transparent et qu'il existe une séparation entre les deux fonctions¹⁵⁴.

Un autre cadres nous a fait expliquer aussi que grâce à cette dissociation entre les fonctions gestion et contrôle, il existe une meilleure et bonne gouvernance¹⁵⁵.

¹⁵⁴ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable Achat et Stocks de Lafarge Ciment d'Oggaz.

¹⁵⁵ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable des Moyens Généraux et SG de la Section Syndicale de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.3.4. L'importance des membres indépendants au sein du conseil :

Réponses	Très importante	Importante	Peu importante	Pas du tout	Tendance des opinions
Question					
L'importance des membres indépendants au sein du conseil	35	21	04	-	Très importante
Fréquences	58.30 %	35.00 %	06.70 %	0.0	58.30 %

Tableau N° 21 : L'importance des membres indépendant au sein du conseil

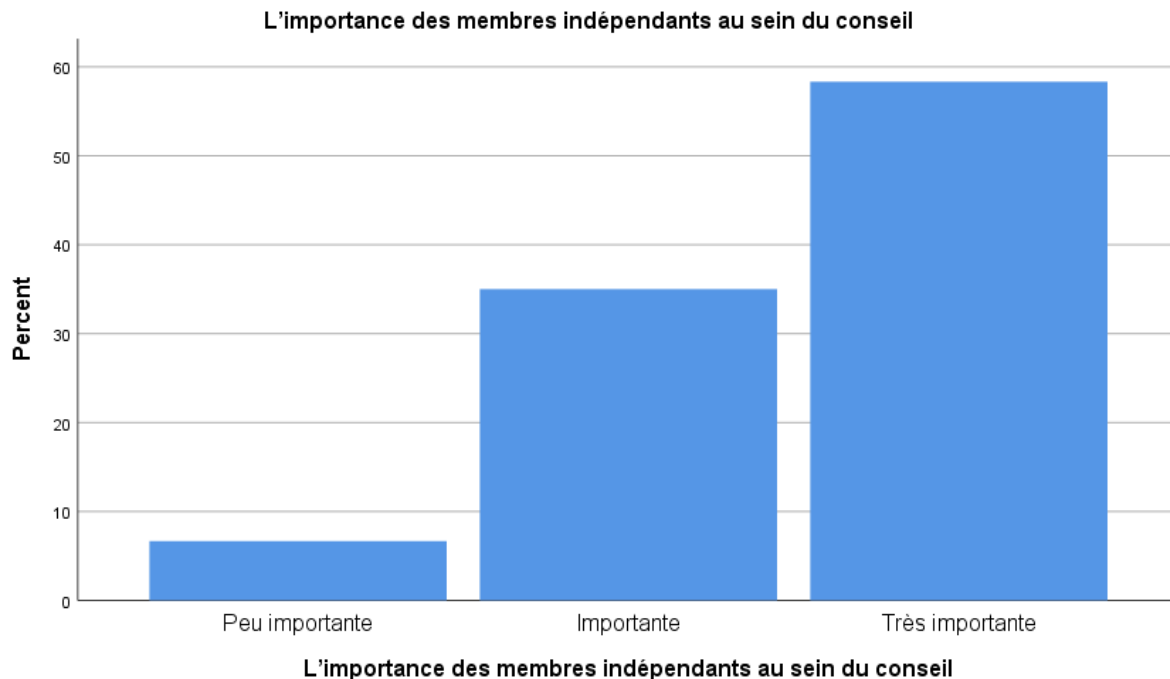


Figure N° 22 : L'importance des membres indépendants au sein du conseil.

Concernant l'importance des membres indépendants au sein du conseil et d'après les résultats obtenus, nous avons constaté que pour la majorité des cadres questionnés disent que c'est très importante avec une fréquence de **58,30 %**, tandis que **35 %** disent que c'est importante et le reste soit **06,70 %** disent que c'est peu importante. Dans cette optique et pour plus d'éclaircissement nous avons interrogé un cadre de l'entreprise qui nous a fait expliquer que pour leur entreprise les membres indépendant au sein du conseil sont très important, car l'entreprise elle-même prend en considération tout les aspects relatifs au parties prenantes qui l'entoure car ce membre indépendant devient un élément important dans les discussions concernant les aspects environnementales, bonne gouvernance et autres, dont il aura la possibilité de proposer des idées, des initiatives¹⁵⁶.

¹⁵⁶ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable Ressources Humaines de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.3.5. La formalisation d'une politique déontologique (code éthique, code de conduite) :

Question	Réponses	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
La formalisation d'une politique déontologique		56	-	04	Oui
Fréquences		93.30 %	0.0	06.70 %	93.30 %

Tableau N° 22 : La formalisation d'une politique déontologique (code éthique, code de conduite).

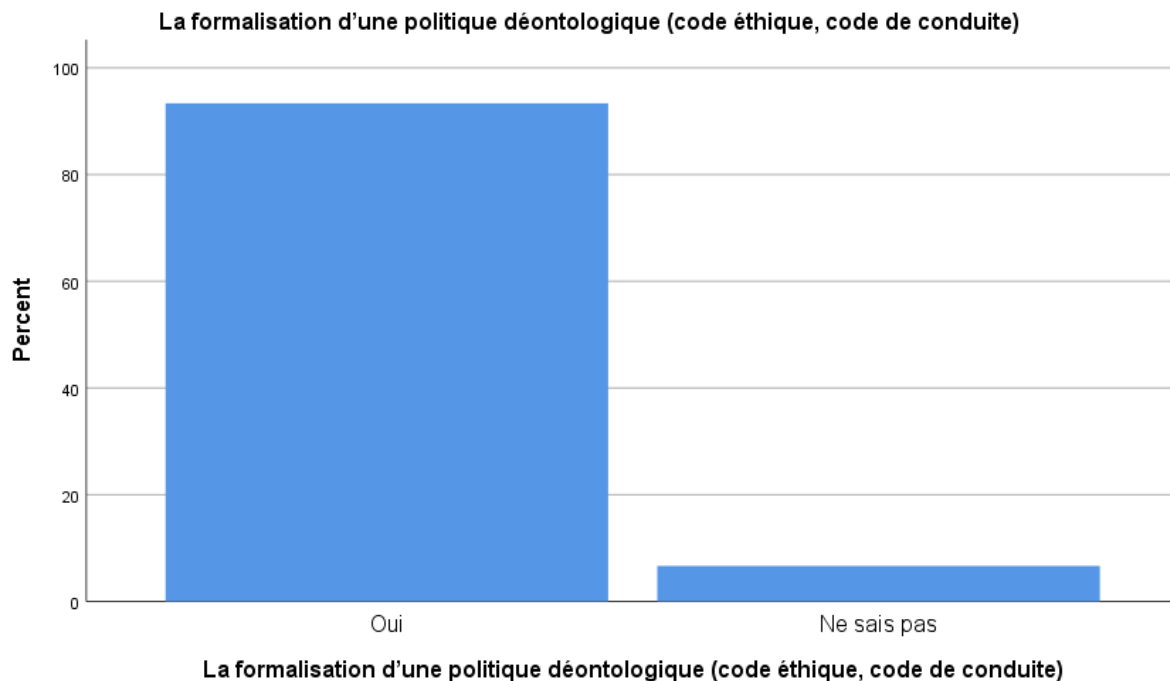


Figure N°23 : La formalisation d'une politique déontologique (code éthique, code de conduite).

Nous constatons d'après la figure et le tableau qu'il y a une formalisation d'une politique déontologique car **93,30 %** des cadres interviewés disent Oui et seulement **06,70%** disent qu'ils ne savent pas, ce qui reflète l'intérêt de l'entreprise à mettre en œuvre un code éthique et un code de conduite, pour elle c'est sa politique propre.

A cet effet après un entretien avec le Directeur de l'usine il nous a fait expliquer que l'éthique est indispensable dans le fonctionnement du business, la RSE est à l'image de l'entreprise et aussi le reflet des valeurs de l'entreprise, l'exemplarité et la neutralité sont indispensables pour garantir la pérennité¹⁵⁷.

¹⁵⁷ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Directeur de l'usine de Lafarge Ciment d'Oggaz

4.2.3.6. L'importance de l'éthique pour développer une démarche RSE :

Question	Réponses	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
L'importance de l'éthique pour développer une démarche RSE		55	-	05	Oui
Fréquences		91.70%	0.0	08.30 %	91.70%

Tableau N°23 : L'importance de l'éthique pour développer une démarche RSE.

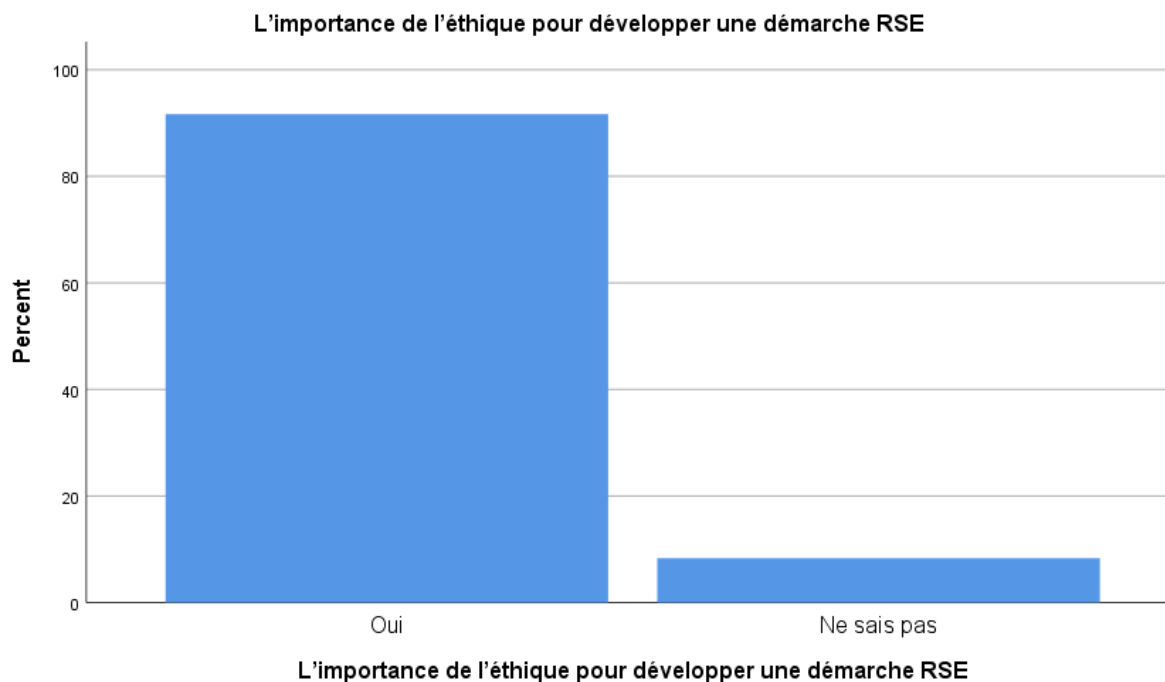


Figure N°24 : L'importance de l'éthique pour développer une démarche RSE.

Pour ce qui est de l'importance de l'éthique pour développer une démarche **RSE** et d'après les résultats obtenus, nous remarquons que la majorité des cadres interrogés disent que Oui l'éthique est importante pour développer cela avec une fréquence égale à **91,70 %**, tandis que **08 ,30 %** disent qu'ils ne savent pas. Pour plus de précision nous nous sommes rapproché de deux cadres de l'usine, le premier nous à fais savoir que l'éthique est considéré comme l'un des axes majeures pour développer des actions sociétale¹⁵⁸, le deuxième cadre quant à lui nous à affirmer que pour développer une démarche **RSE** il faut travailler dans la transparence et l'impartialité et surtout l'équité, et cela existe dans l'éthique de l'usine et qui relève de la politique globale du groupe Lafarge¹⁵⁹.

¹⁵⁸ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable des Méthodes de Lafarge Ciment d'Oggaz.

¹⁵⁹ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable de la Qualité de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.3.7. La possession d'une charte éthique :

Question	Réponses	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
La possession d'une charte éthique		53	-	07	Oui
Fréquences		88.30 %	0.0	11.70 %	88.30 %

Tableau N° 24 : La possession d'une charte éthique.

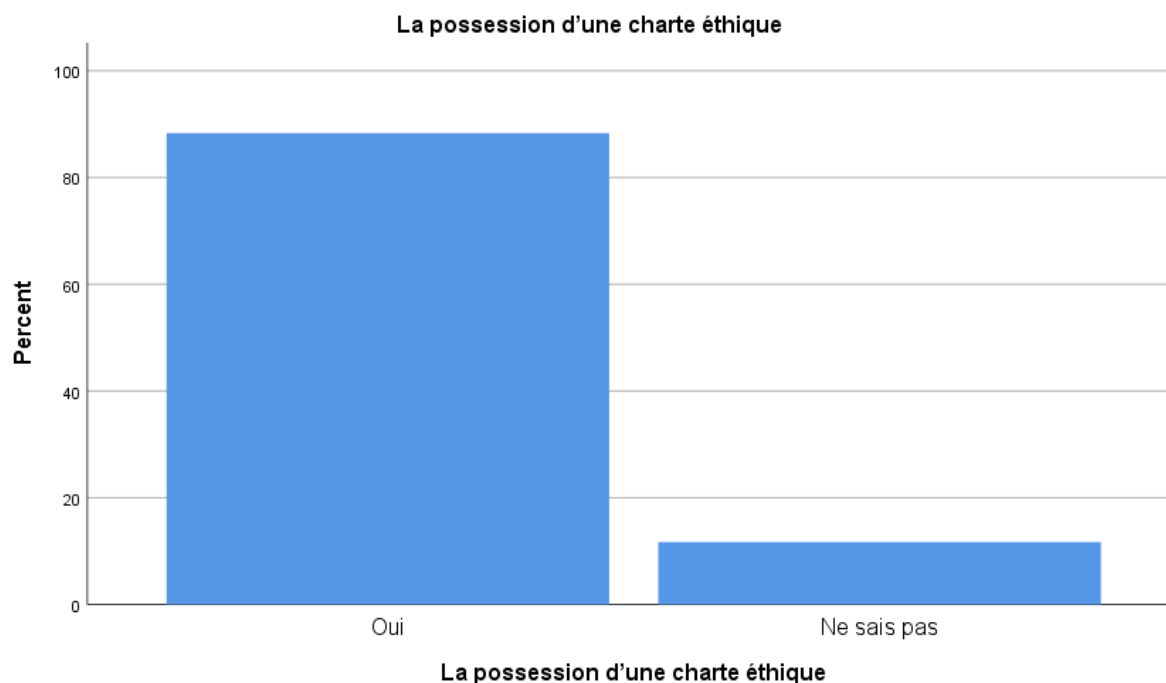


Figure N° 25 : La possession d'une charte éthique.

Concernant la possession d'une charte éthique, et les résultats obtenus démontrés dans la figure et le tableau ci-dessus, nous constatons que **88,30 %** des cadres questionnés disent qu'il existe une charte éthique, alors que **11,70 %** disent ne pas savoir.

A cet effet et après être entretenu avec un cadre de l'usine et en même temps secrétaire général de la section syndicale, il nous a fait savoir que l'entreprise dispose d'une charte éthique car l'entreprise procède à une charte éthique pour que tous soit transparent et dans les règles et pour assurer l'équité¹⁶⁰.

¹⁶⁰ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable des Moyens Généraux et SG de la Section Syndicale de Lafarge Ciment d'Oggaz

4.2.3.8. La signature d'une charte éthique :

Question	Réponses	Oui lors de l'embauche	Oui suite aux mises à jour de la charte éthique	Non	Tendance des opinions
La signature d'une charte éthique		20	40	-	Oui suite aux mises à jour de la charte éthique
Fréquences		33.30 %	66.70 %	0.0	66.70 %

Tableau N° 25 : La signature d'une charte éthique.

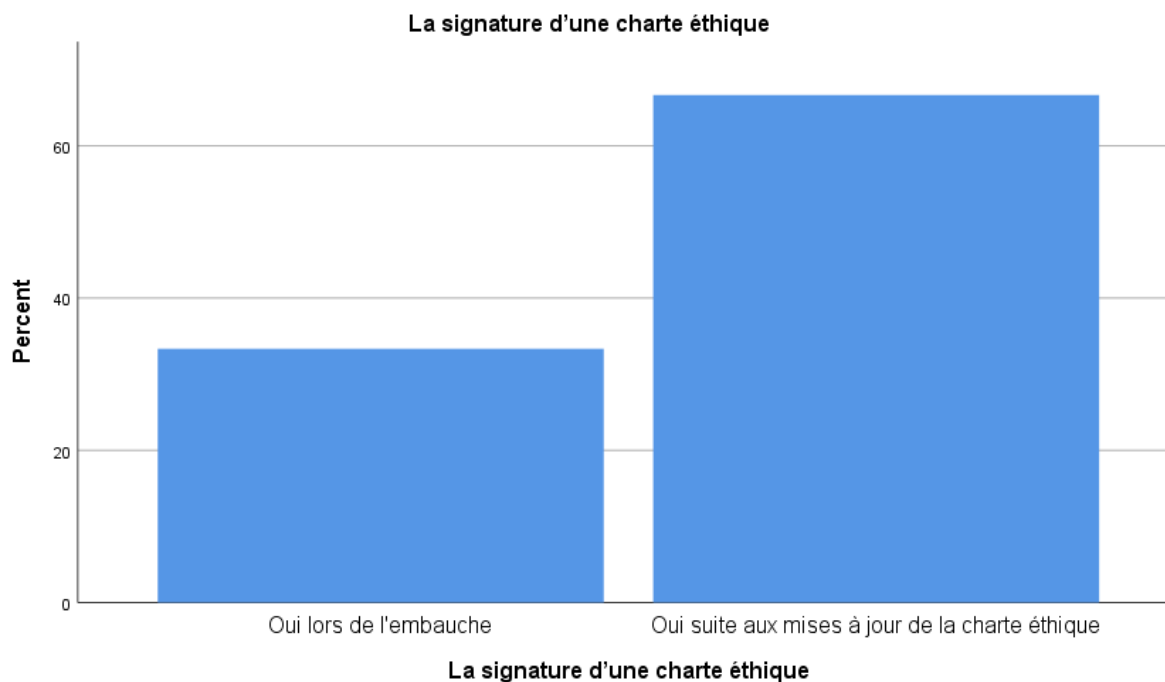


Figure N° 26 : La signature d'une charte éthique.

En ce qui concerne la question relative à la signature d'une charte éthique, et par rapport aux résultats obtenus dans notre étude, une fréquence de **66,70 %** des cadres interrogés disent qu'ils ont signé une charte éthique suite aux mises à jour de cette charte, tandis que le reste des cadres soit une fréquence de **33,30 %** disent qu'ils ont signé lors de leurs embauches.

Pour plus de compréhension nous nous sommes rapprochés d'un cadre, qui nous a fait savoir que Lafarge Ciment d'Oggaz veille et donne une grande importance à cela, et c'est destiné à l'ensemble des salariés de l'usine, et même tout est clair et précis dans cette charte¹⁶¹.

¹⁶¹ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable Ressources Humaines de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.3.9. Le regard sur les échanges d'informations pour promouvoir la RSE :

Question \ Réponses	Infraction au respect de la confidentialité	Rentabiliser l'activité au profit des consommateurs	Infraction au principe de la concurrence	Tendance des opinions
Le regard sur les échanges d'information	07	50	03	Rentabiliser l'activité au profit des consommateurs
Fréquences	11.70 %	83.30 %	05.00 %	83.30 %

Tableau N° 26 : Le regard sur les échanges d'informations.

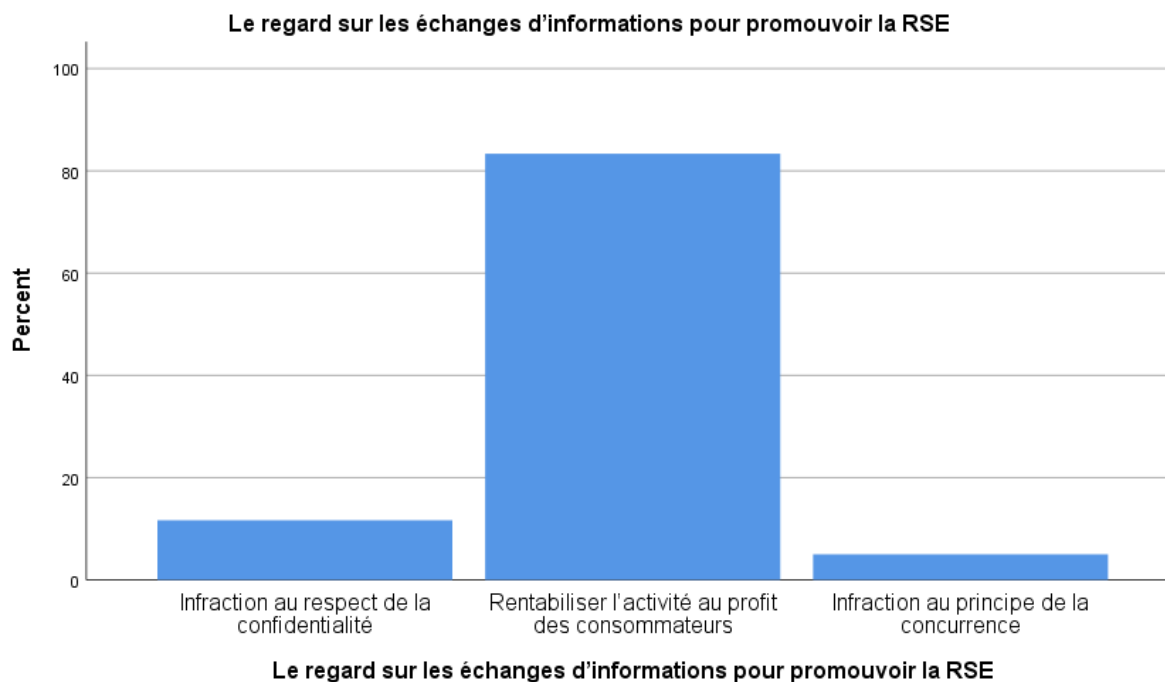


Figure N° 27 : Le regard sur les échanges d'informations.

Par rapport à la question relative aux échanges d'informations pour promouvoir la **RSE**, nous avons constaté que **83,30 %** des cadres questionnés disent que c'est pour rentabiliser la rentabilité de l'entreprise, tandis que **11,70 %** disent que c'est une infraction au respect de la confidentialité, et les reste soit une fréquence de **05 %** disent que c'est une infraction au principe de la concurrence. Pour mieux comprendre cela nous nous sommes entretenus avec un cadre de l'usine, pour lui c'est très important pour échanger les informations pour promouvoir la **RSE**, à titre d'exemple l'entreprise mène souvent des actions de coordination avec la communauté locale en vue de promouvoir la **RSE** aux citoyens et aux différentes institutions telles que les APC, et la Direction de l'environnement¹⁶².

¹⁶² Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable Communication Interne et RSE usine de Lafarge Ciment d'Oggaz

4.2.3.10. La prise en compte des questions liées à la gouvernance par la direction :

Question	Réponses	Très importante	Importante	Peu importante	Pas du tout	Tendance des opinions
La prise en compte des questions liées à la gouvernance par la direction		43	17	-	-	Très importante
Fréquences		71.70 %	28.30 %	0.0	0.0	71.70 %

Tableau N° 27 : La prise en compte des questions liées à la gouvernance par la direction.



Figure N° 28 : La prise en compte des questions liées à la gouvernance par la direction.

Concernant la question relative à la prise en compte des questions liées à la gouvernance par la direction, nous avons constaté que la majorité dit que c'est très important avec une fréquence égale à **71,70 %**, tandis que **28,30 %** disent qu'elle est importante. Pour une meilleure compréhension nous avons fait un entretien avec un cadre de l'usine qui nous a affirmé que l'entreprise Lafarge Ciment d'Oggaz porte une très grande importance à la question de la gouvernance, pour l'aspect durabilité et qui rentre dans la transparence et pour réaliser ses objectifs¹⁶³.

¹⁶³ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable Achat et Stocks de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.4. Questions relatives au développement durable :

4.2.4.1. L'importance du développement durable en tant qu'élément essentiel pour la RSE :

Question	Réponses	Tout à fait d'accord	Assez d'accord	Pas d'accord	Pas du tout	Tendance des opinions
L'importance du développement durable en tant qu'élément essentiel pour la RSE		46	14	-	-	Tout à fait d'accord
Fréquences		76.70 %	23.30 %	0.0	0.0	76.70 %

Tableau N° 28 : L'importance du développement durable en tant qu'élément essentiel pour la RSE.

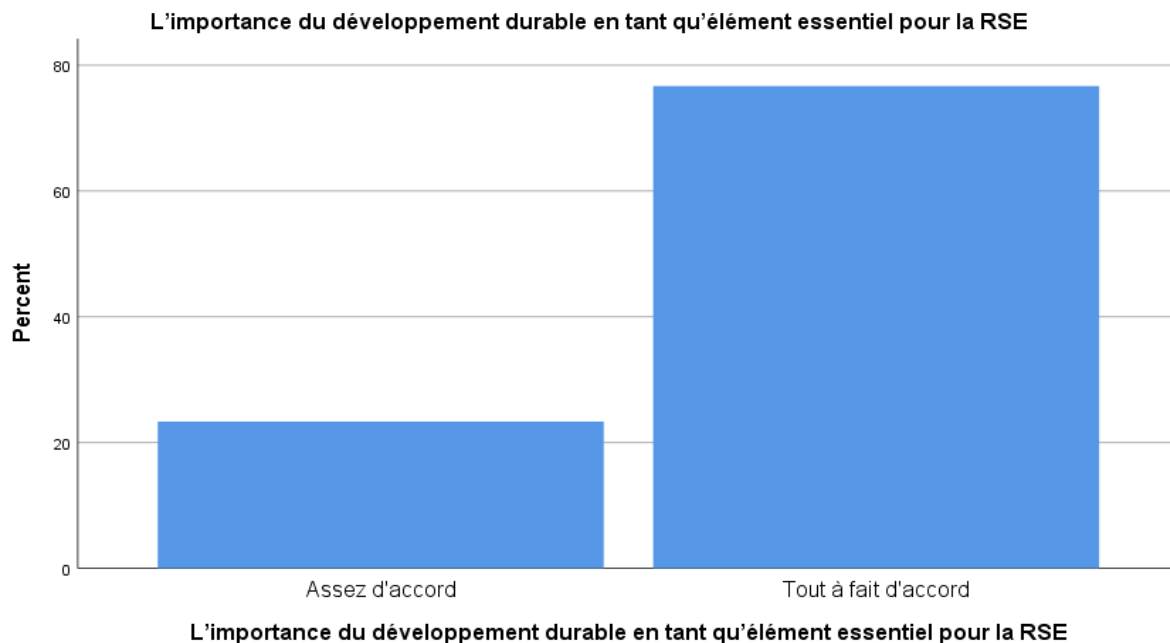


Figure N° 29 : L'importance du développement durable en tant qu'élément essentiel pour la RSE.

Pour ce qui est de la question relative à l'importance du développement durable en tant qu'élément essentiel pour la **RSE**, et par rapport aux résultats obtenus, nous avons constaté que **76,70 %** disent que c'est tout à fait d'accord, et que **23,30 %** disent que c'est assez d'accord. Pour plus d'éclaircissement nous nous sommes rapproché d'un cadre de l'entreprise qui nous a confirmé que le développement durable est l'un des éléments clés pour le développement de la **RSE**, à titre d'exemple une journée porte ouverte le **04 Avril 2018** qui vise à réduire l'empreinte environnementale, de valorisation des boues de pétroles (**LCO** étant pionnière dans ce domaine), ainsi que la certification **ISO 14001**, furent abordés par les Responsables de l'Usine¹⁶⁴.

¹⁶⁴ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable Communication Interne et RSE usine de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.4.2. Le moyen de publication du rapport de développement durable :

Réponses	Rapport annuel	Rapport de développement durable	Affichage interne	Information publiée sur le site de l'entreprise	Plaquette publicitaire	Tendance des opinions
Question						
Le moyen de publication du rapport de développement durable	31	12	14	03	-	Rapport annuel
Fréquences	51.70 %	20.00 %	23.30 %	05.00 %	0.0	51.70 %

Tableau N° 29 : Le moyen de publication du rapport de développement durable.

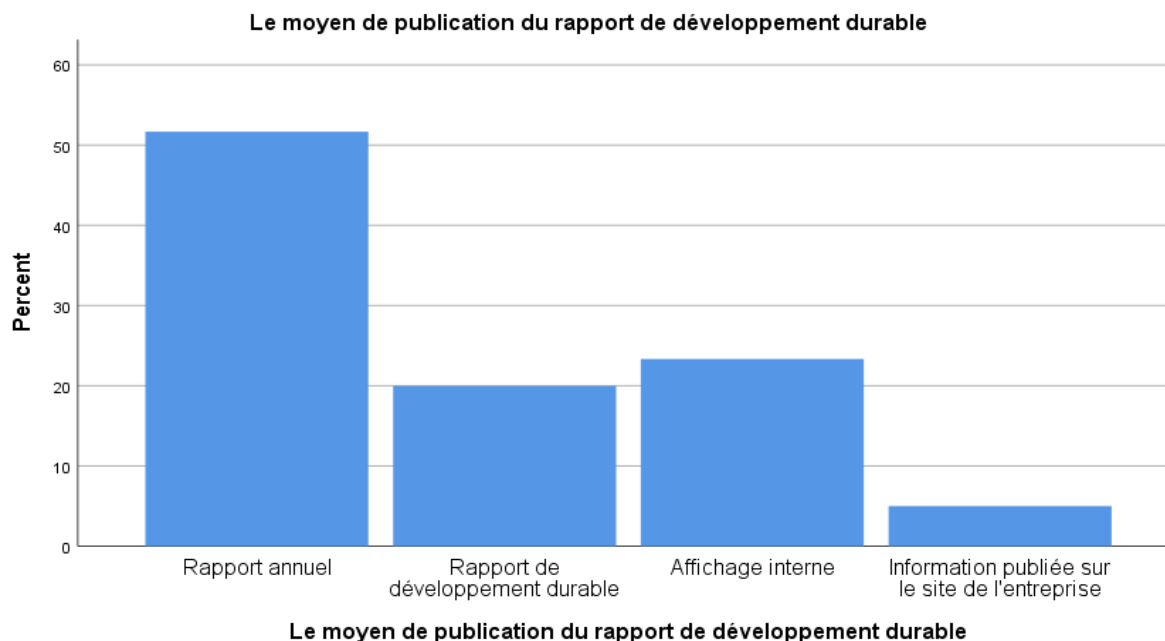


Figure N°30 : Le moyen de publication du rapport de développement durable.

D'après les résultats obtenus dans la figure et le tableau ci-dessus, la majorité des cadres interrogés disent que le moyen de publication du rapport de développement durable est le rapport annuel avec une fréquence égale à **51,70 %**, alors que **23,30 %** disent que c'est par le biais de l'affichage interne, tandis que **20 %** des interviewés disent que c'est le rapport de développement durable, et seulement **05 %** des cadres disent que c'est par l'information publiée sur le site de l'entreprise. A cet effet nous avons fait un bref entretien avec un cadre de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz qui nous a fait savoir que leur entreprise publie annuellement un rapport annuel concernant le développement durable et qu'elle est parmi les premières car elle est dotée d'un système de management environnemental qui donne une bonne image de marque,¹⁶⁵.

¹⁶⁵ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Manager de l'Environnement Industriel de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.4.3. La réduction de la consommation globale de l'énergie :

Question	Réponses	Sensibilisation des salariés	Réunion	Affichage interne	Tendance des opinions
La réduction de la consommation globale de l'énergie		46	11	03	Sensibilisation des salariés
Fréquences		76.70 %	18.30 %	05.00 %	76.70 %

Tableau N° 30 : La réduction de la consommation globale de l'énergie.

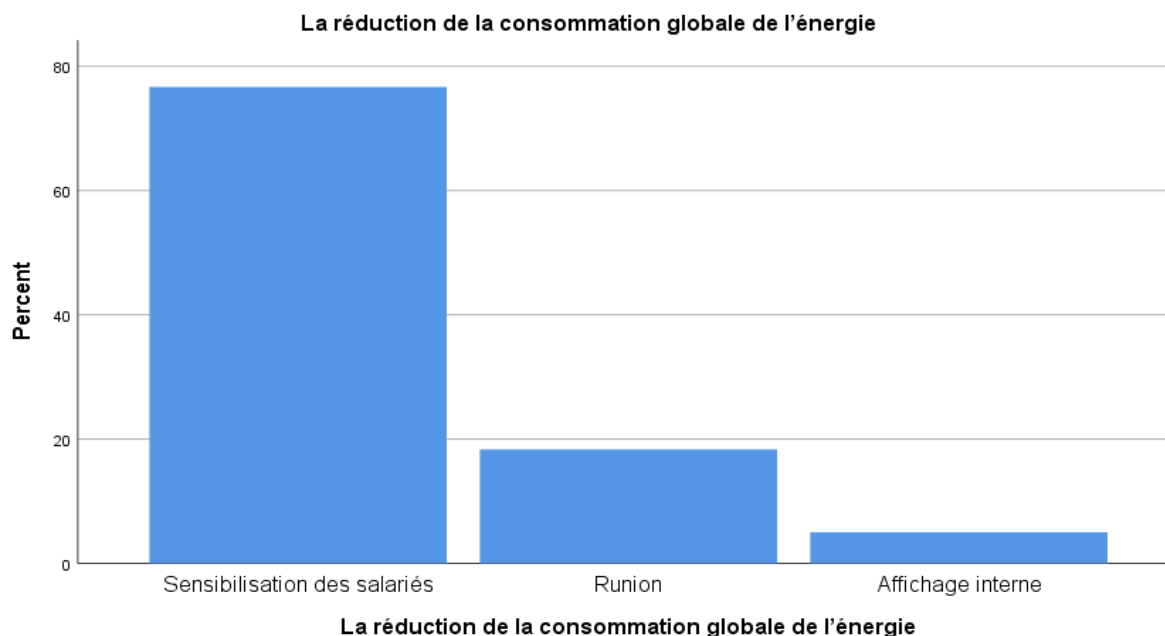


Figure N° 31 : La réduction de la consommation globale de l'énergie.

En ce qui concerne la question relative à la réduction globale de l'énergie et d'après les résultats ci-dessus nous avons constaté que **76,70 %** des cadres disent que c'est par la sensibilisation des salariés, alors que **18,30 %** disent que c'est par le biais de réunion, et **05 %** disent que c'est par l'affichage interne.

Pour pus d'éclaircissement nous nous sommes entretenu avec un cadre de l'usine qui nous à affirmer qu'il existe une sensibilisation du personnel tout au long de l'année car c'est la devise de l'entreprise d'informer, orienter les salariés sur la réduction de la consommation globale d'énergie par exemple : l'arrêt des broyeurs dans les heures creuses, éteindre la lumière, les climatiseurs, cela va élever le niveau de conscience par rapport aux coûts et aux actions environnementale¹⁶⁶.

¹⁶⁶ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Manager de la Sécurité Industrielle de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.4.4. L'utilisation des services d'acteurs locaux dans le développement durable:

Question	Réponses	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
L'utilisation des services d'acteurs locaux dans le développement durable.		58	-	02	Oui
Fréquences		96.70 %	0.0	03.30 %	96.70 %

Tableau N° 31 : L'utilisation des services d'acteurs locaux dans le développement durable.

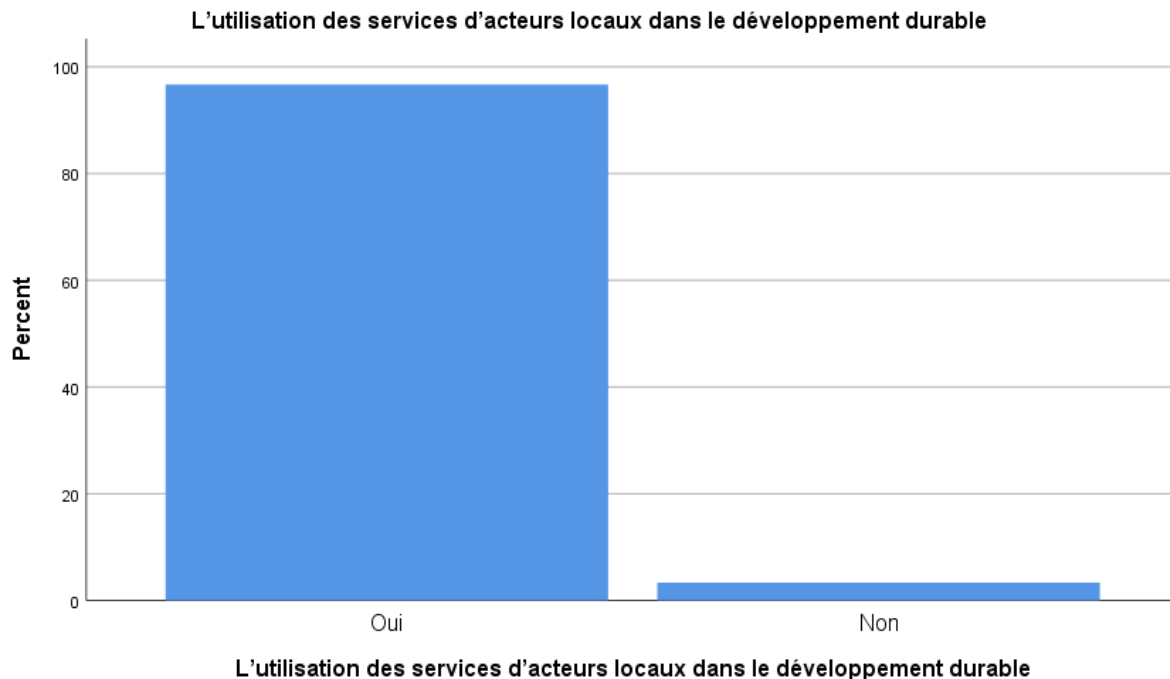


Tableau N° 32 : L'utilisation des services d'acteurs locaux dans le développement durable.

Concernant l'utilisation des services d'acteurs locaux dans le développement durable, et d'après les résultats obtenus dans la figure et le tableau ci-dessus, nous constatons que presque la totalité des cadres interviewés disent qu'il y a utilisation des services d'acteurs locaux avec une fréquence égale à **96,70 %**, alors que seulement **03,30 %** disent qu'ils ne savent pas.

Ce qui a été affirmé et confirmé par un cadre de l'usine qu'il nous a fait savoir que la politique globale de l'usine, et même celle du groupe est d'utiliser les services d'acteurs locaux dans le développement durable, tel que le transport du personnel, la restauration, les entreprises de nettoyage, et tout autre acteur dans le domaine de la sous-traitance¹⁶⁷.

¹⁶⁷ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable des Moyens Généraux et SG de la Section Syndicale de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.4.5. La mise en œuvre des éco gestes :

Question	Réponses	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
La mise en œuvre des éco gestes		56	-	04	Oui
Fréquences		93.30 %	0.0	06.70 %	93.30 %

Tableau N° 32 : La mise en œuvre des éco gestes.

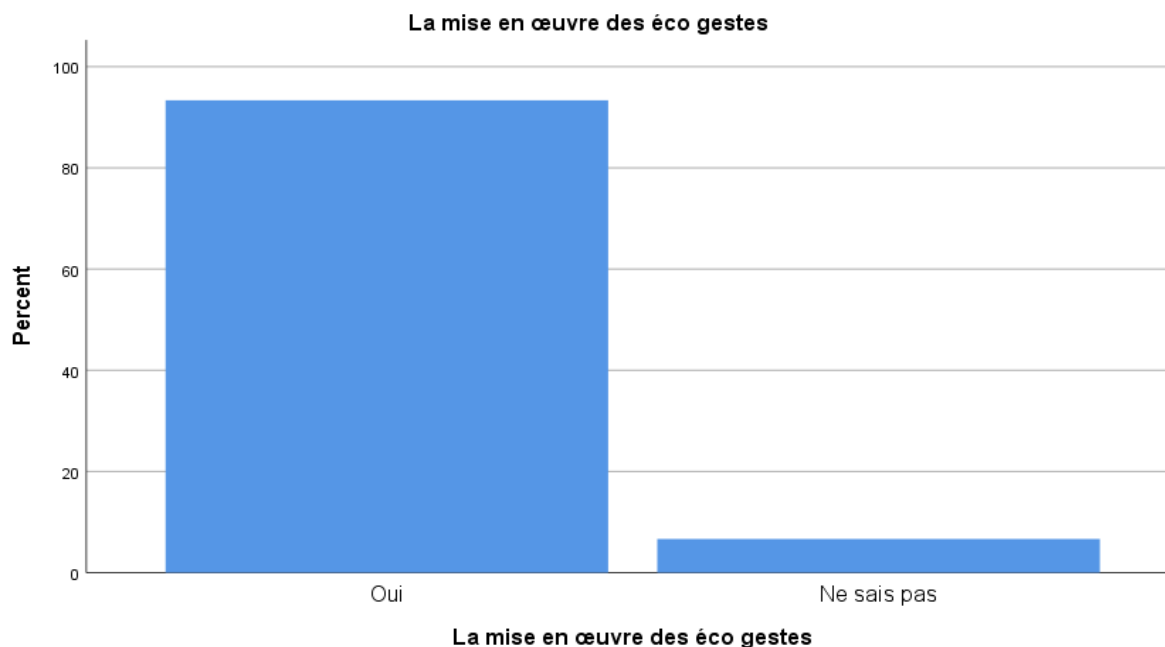


Figure N° 33 : La mise en œuvre des éco gestes.

Par rapport à la question relative à la mise en œuvre des éco gestes, et d'après les résultats obtenus nous avons remarqué que presque la totalité des cadres questionnés soit une fréquence de **93,30 %** disent que Oui il existe une mise en œuvre des éco gestes alors que seulement **06,70 %** disent qu'ils ne savent pas.

A cet effet nous nous sommes rapprochés de trois cadres de l'usine, pour le premier il nous a affirmé que c'est très important et que sa rentre dans la politique de la démarche **RSE** de l'entreprise¹⁶⁸, le deuxième quant à lui nous a confirmé que la mise en œuvre de telles pratiques renvoi à la réduction de coût et que c'est un gains pour l'entreprise¹⁶⁹, et le dernier cadre nous a fait savoir que leur entreprise est considérée comme une entreprise éco citoyenne et qu'elle favorise cela¹⁷⁰.

¹⁶⁸ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable Achats et Stocks de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz.

¹⁶⁹ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Manager des Performances Procédés et Environnement de Lafarge Ciment d'Oggaz.

¹⁷⁰ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Manager Commercial de Lafarge Ciment d'Oggaz.

Exemples des éco gestes misent en œuvre :

Réponses Question	Protection de l'environnement	Avoir un comportement éco citoyen	Economiser l'énergie (eau, électricité)	Consommer de façon éco responsable	Tendance des opinions
Exemple d'éco gestes	16	03	36	05	Economiser l'énergie (eau, électricité)
Fréquences	26.70 %	05.00 %	60.00 %	08.30 %	60.00 %

Tableau N°33 : Exemple des éco gestes mise en œuvre.

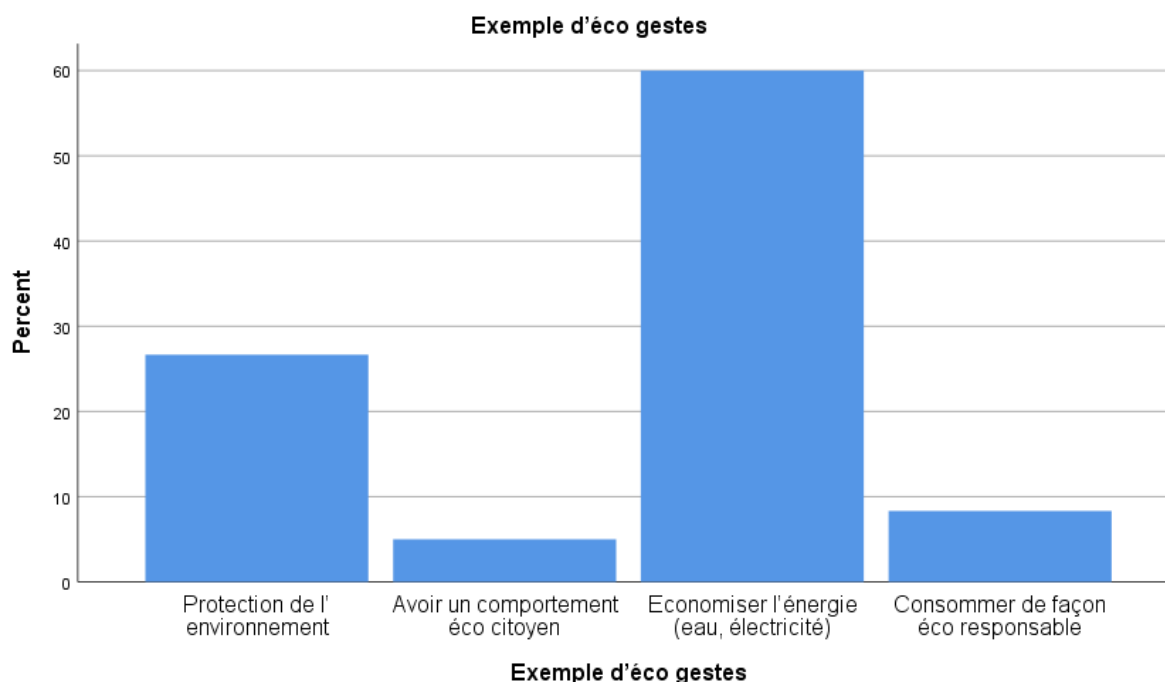


Figure N° 34 : Exemple des éco gestes mise en œuvre.

Nous avons pu collecter de la part des cadres interviewés quelques avis sur des exemples des éco gestes mis en œuvre, comme on le constate dans la figure et le tableau ci-dessus, nous avons pu conclure que la fréquence la plus élevée c'est d'économiser l'énergie tel que l'eau et l'électricité avec une fréquence de **60 %**, et que l'entreprise est l'une des pionnière dans ce domaine, puis vient celle de la protection de l'environnement avec une fréquence de **26,70 %**, ensuite de consommer de façon éco responsable avec soit une fréquence de **08,30 %**, et enfin d'avoir un comportement éco citoyen avec un taux de **05 %**. C'est ce qui a été confirmé et affirmé par un cadre de l'entreprise qui nous a fait savoir qu'elle insiste et oriente tous son personnel vers l'économie de l'énergie¹⁷¹.

¹⁷¹ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable de la Qualité de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz

4.2.4.6. La conciliation du développement durable entre les trois domaines (économique, social, environnemental) :

Question	Réponses	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
La conciliation du développement durable entre les trois domaines		56	-	04	Oui
Fréquences		93.30 %	0.0	06.70 %	93.30 %

Tableau N° 34 : La conciliation du développement durable entre les trois domaines (économique, social, environnemental).

La conciliation du développement durable entre les trois domaines (économique, social, environnemental)

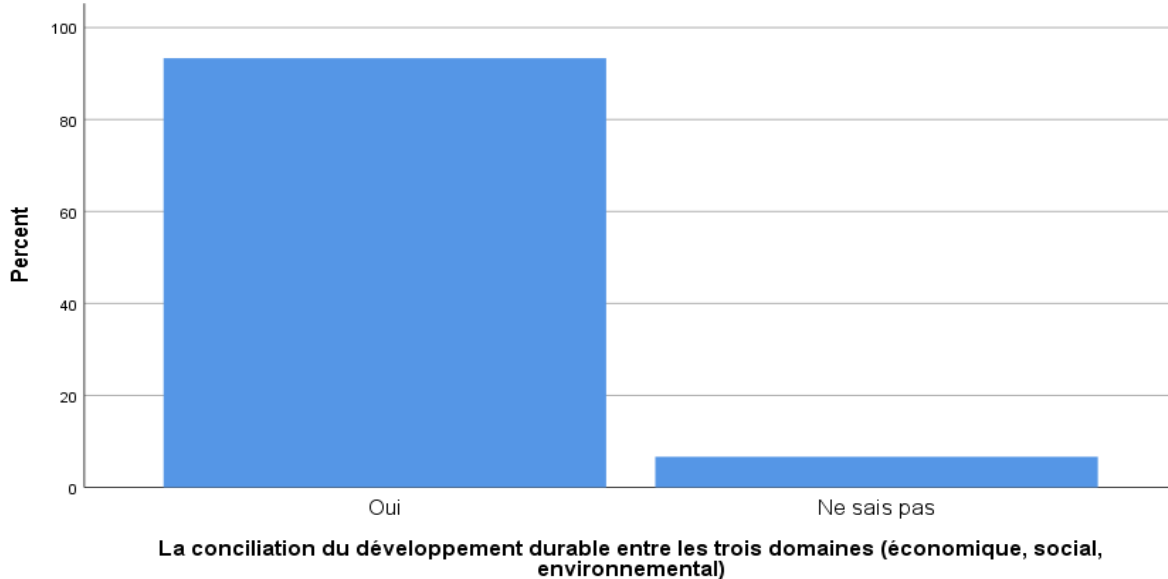


Figure N° 35 : La conciliation du développement durable entre les trois domaines (économique, social, environnemental).

Par rapport à la question relative à la conciliation du développement durable entre les trois domaines l'économique, le social, et l'environnemental, et selon les résultats obtenus démontrés dans la figure et le tableau ci-dessus, nous avons constaté que **93,30 %** interviewés disent que Oui il existe une conciliation alors que **06,70 %** disent qu'ils ne savent pas.

Pour plus de compréhension nous nous sommes rapproché et entretenu avec un cadre de l'usine qui nous a fait savoir qu'il existe une très importante conciliation entre les trois domaines et que pour être durable il faut veiller à cette conciliation et ceux pour la pérennité et le développement de l'entreprise¹⁷².

¹⁷² Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable des Travaux Neufs de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz

4.2.4.7. L'engagement de l'entreprise dans une gestion économe des ressources :

Question	Réponses	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
L'engagement de l'entreprise dans une gestion économe des ressources		55	-	05	Oui
Fréquences		91.70 %	0.0	08.30 %	91.70 %

Tableau N° 35 : L'engagement de l'entreprise dans une gestion économe des ressources.

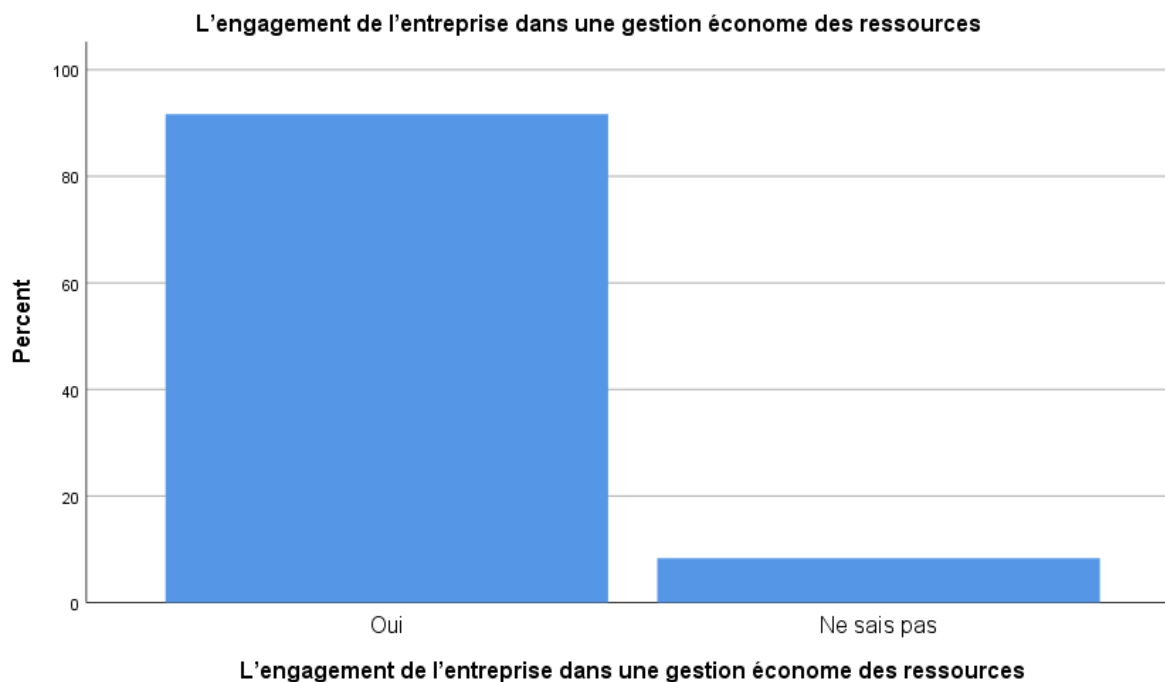


Figure N° 36 : L'engagement de l'entreprise dans une gestion économe des ressources.

En ce qui concerne la question relative à l'engagement de l'entreprise dans une gestion économe des ressources, et d'après les résultats obtenus ci-dessus montrés dans la figure et le tableau, nous avons conclu que **91,70 %** des cadres interrogés disent Oui il existe un engagement, alors que seulement **08,30 %** disent qu'ils ne savent pas. Pour plus d'information et un après un bref entretien avec un cadre sur cet engagement dans la gestion économes des ressources, il nous à fait savoir que leurs entreprises œuvre à cela et met en œuvre des actions dans ce sens tel que :une bonne gestion de l'eau car l'eau c'est la vie, le recyclage des déchets **DD** (déchet dangereux), **DSD** déchets spéciaux dangereux, la ferraille, le bois et le plastique¹⁷³.

¹⁷³ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Manager de l'Environnement Industriel de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.5. Les pratiques de Management et Ressources Humaines de l'entreprise relevant de la démarche RSE :

4.2.5.1. La disposition des référentiels RSE :

Réponses Question	Les 07 questions centrales d'ISO 26000	Les principes directeurs de l'OCDE	Les 10 principes du pacte mondial	Les normes OHSAS 18001	Tendance des opinions
La disposition des référentiels RSE	39	-	05	16	Les 07 questions centrales d'ISO 26000
Fréquences	65.00 %	0.0	08.30 %	26.70 %	65.00 %

Tableau N° 36 : La disposition des référentiels RSE.

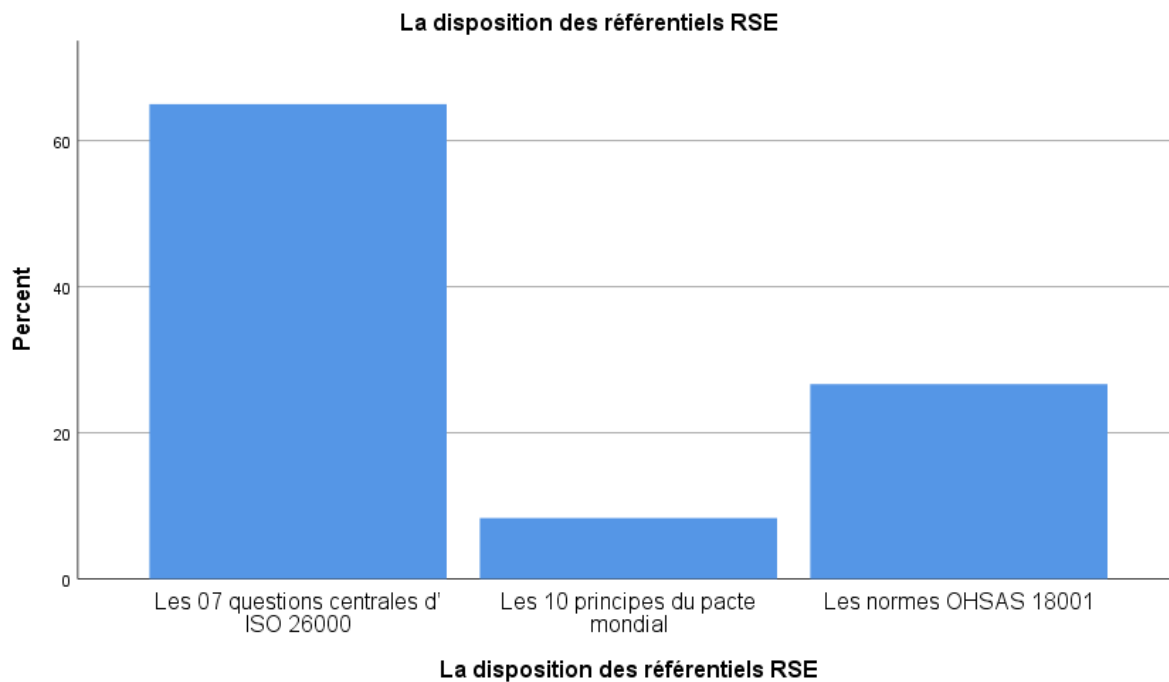


Figure N°37 : La disposition des référentiels RSE.

Concernant la question relative à la disposition des référentiels RSE, et d'après les résultats démontrés dans la figure et le tableau, nous avons constaté que la majorité des cadres interrogés disent que c'est les 07 sept questions centrales d'ISO 26000 avec une fréquence de 65 %, alors que 26,70 % disent que c'est les normes OHSAS 18001, tandis que 08,30 % disent que c'est les 10 principes du pactes mondial. A cet effet nous avons fait un entretien avec un cadre de l'entreprise qui nous à fait savoir que Lafarge Ciment Oggaz se base sur les 07 questions centrales relative à l'ISO 26000¹⁷⁴.

¹⁷⁴ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable Communication Interne et RSE usine de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.5.2. La mise en place d'un système de management de la qualité, de l'environnement, de la responsabilité sociale :

Question	Réponses	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
La mise en place d'un système de management de la qualité, de l'environnement, de la responsabilité sociale		58	-	02	Oui
Fréquences		96.70 %	0.0	03.30 %	96.70 %

Tableau N° 37 : La mise en place d'un système de management de la qualité, de l'environnement, de la responsabilité sociale.

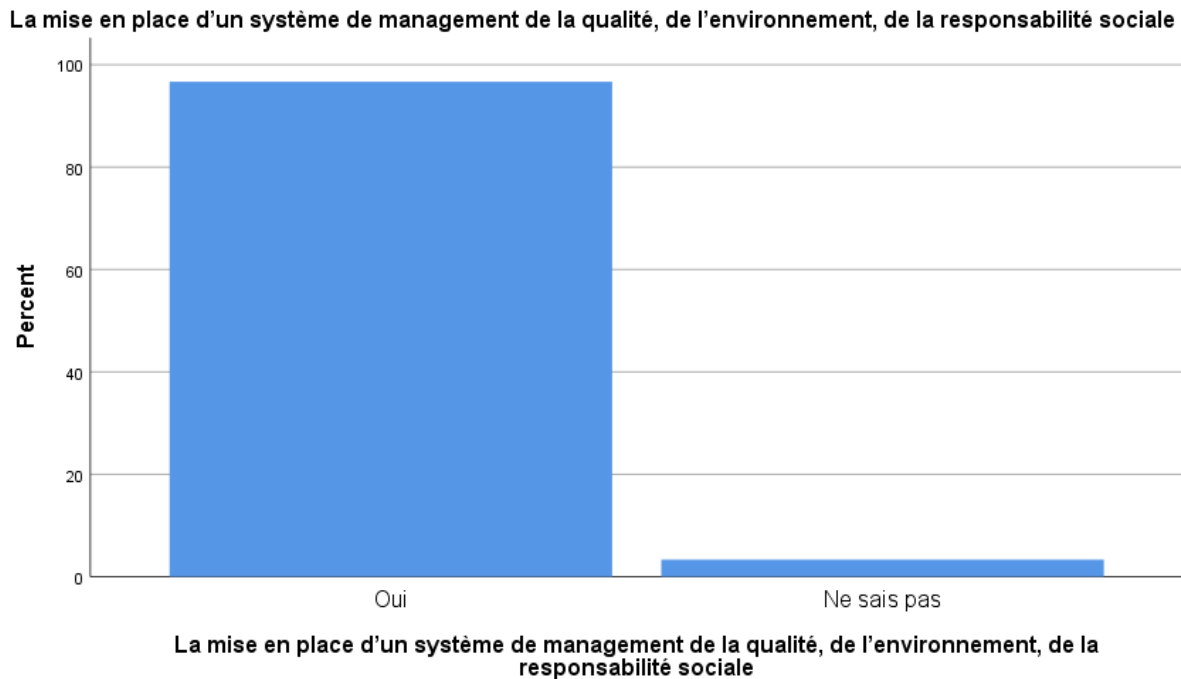


Figure N° 38 : La mise en place d'un système de management de la qualité, de l'environnement, de la responsabilité sociale.

En ce qui concerne la mise en place d'un système de management de la qualité, de l'environnement, de la responsabilité sociale, et d'après les résultats obtenus nous avons que presque la totalité des cadres interviewés disent qu'il existe une mise en place avec une fréquence de **96,70 %**, alors que **03,30 %** disent qu'ils ne savent pas.

En effet et après un entretien avec un cadre spécialiste dans le domaine, il nous a fait savoir que Lafarge Ciment Oggaz, à déjà mis en place es différents systèmes et qu'elle est leader dans le domaine de la responsabilité sociale en Algérie, avec ses différentes actions misent en œuvre¹⁷⁵.

¹⁷⁵ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Manager de l'Environnement Industriel de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.5.3. La contribution de l'entreprise dans des activités de mécénat, de sponsoring d'association ou d'actions humanitaires :

Question	Réponses	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
La contribution de l'entreprise dans des activités de mécénat, de sponsoring d'association ou d'actions humanitaires.		57	-	03	Oui
Fréquences		95.00 %	0.0	05.00 %	95.00 %

Tableau N°38 : La contribution de l'entreprise dans des activités de mécénat, de sponsoring d'association ou d'actions humanitaires.

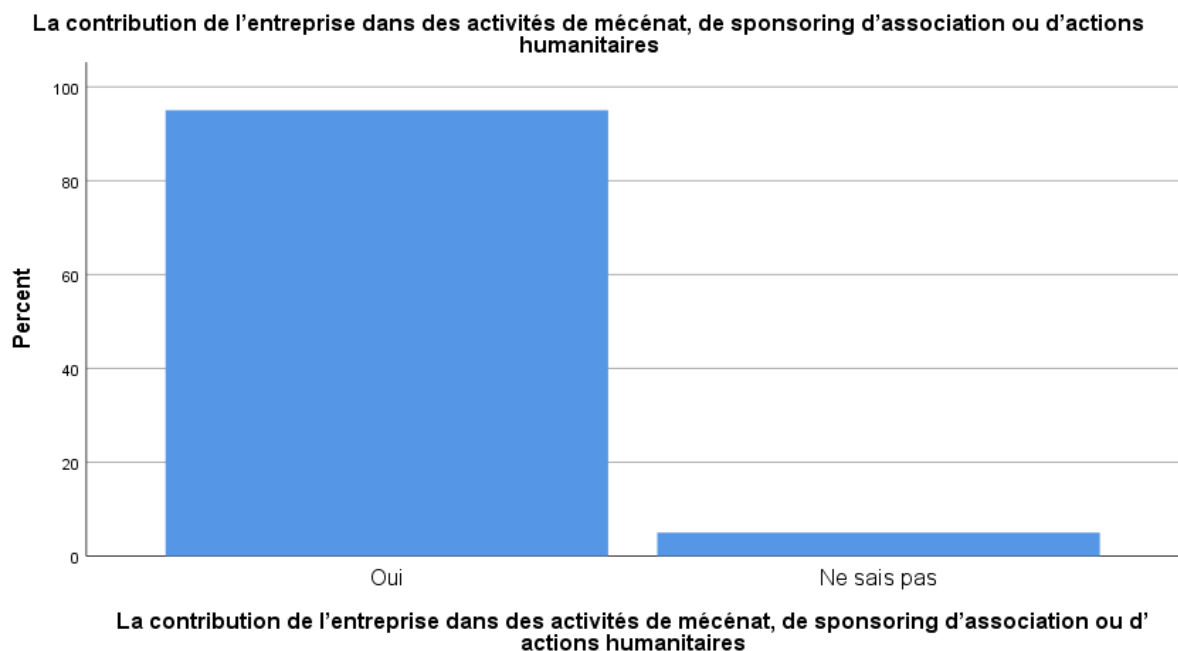


Figure N°39 : La contribution de l'entreprise dans des activités de mécénat, de sponsoring d'association ou d'actions humanitaires.

Concernant la question relative à la contribution de l'entreprise dans des activités de mécénat, de sponsoring d'association ou d'actions humanitaires, et par rapport à la figure et le tableau ci-dessus, nous avons remarqué que presque la totalité des cadres interviewé disent que l'entreprise contribue à hauteur de **95 %**, tandis que **05 %** disent qu'ils ne savent pas.

Pour une meilleure compréhension un cadre de l'usine nous à fait savoir que l'entreprise le fait car c'est la politique du groupe, par exemple les dotations d'équipements sportifs (tenues de football complète avec ballon) au profit de **02** clubs de football Ah Aid et Ahl Ounnane avec un impact sur **38** joueurs amateurs en **2017**¹⁷⁶.

¹⁷⁶ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable Achats et Stocks de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.5.4. La lutte contre toute forme de discrimination en matière d'emploi :

Réponses	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
Question				
La lutte contre toute forme de discrimination en matière d'emploi	56	-	04	Oui
Fréquences	93.30 %	0.0	06.70 %	93.30 %

Tableau N° 39 : La lutte contre toute forme de discrimination en matière d'emploi.

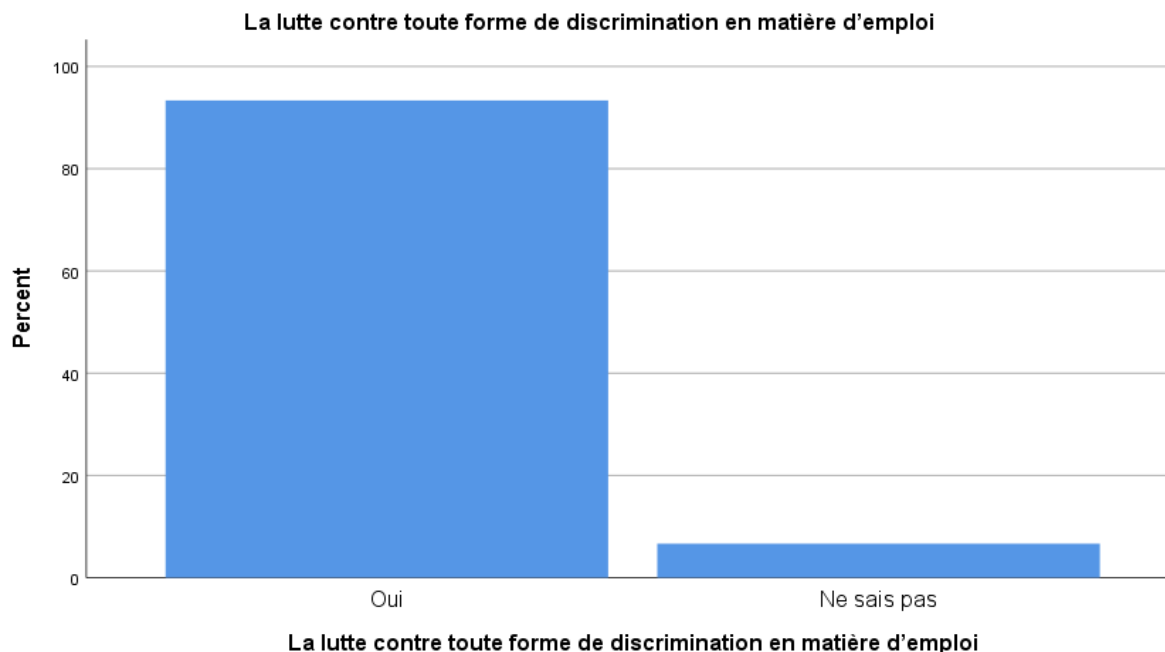


Figure N° 40 : La lutte contre toute forme de discrimination en matière d'emploi.

D'après les résultats obtenus en ce qui concerne la lutte contre toute forme de discrimination en matière d'emploi, nous remarquons que **93,30 %** des cadres questionnés disent que Oui l'entreprise lutte contre toute forme de discrimination, alors que le reste dit qu'ils ne savent pas avec une fréquence de **06,70 %**. Ce qui a été éclairci par un cadre relevant de la structure Ressources Humaines qui nous ça fait savoir que Lafarge Ciment Oggaz accepte tout le monde, et donne la chance à toute personne d'être recruté, avoir une promotion, et d'être formé¹⁷⁷, un autre cadre et en même temps SG de la section syndicale nous à assure la même chose, que l'entreprise elle à un objectif qui est l'égalité des chances et sans discrimination, elle apporte un cadre de travail agréable à tout un chacun et avec les mêmes conditions, elles donne des primes aussi sans discrimination, pour cela elle se développe de plus en plus vue sa nature d'entreprise citoyenne¹⁷⁸.

¹⁷⁷ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable Ressources Humaines de Lafarge Ciment d'Oggaz.

¹⁷⁸ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable des Moyens Généraux et SG de la Section Syndicale de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.5.5. Licenciement de salariés pour des raisons économiques les trois dernières années:

Question	Réponses	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
Licenciement de salariés pour des raisons économiques les trois dernières années		-	56	04	Non
Fréquences		0.0	93.30 %	06.70 %	93.30 %

Tableau N° 40 : Licenciement de salariés pour des raisons économiques les trois dernières années.



Figure N° 41 : Licenciement de salariés pour des raisons économiques les trois dernières années.

En ce qui concerne la question relative au licenciement de salariés pour des raisons économiques les trois dernières années, et selon les résultats obtenus ci dessus dans la figure et le tableau, nous avons constatés que la majorité des cadres interviewés disent que non il n'y à pas eu de licenciement de salariés pour des raisons économiques les trois dernières années avec une fréquence de **93,30 %**, tandis que **06,70 %** disent qu'ils bne savent pas.

A cet effet et pour plus de compréhension, un cadre de l'usine nous à affirmer qu'il n'y à pas eu de licenciement de salariés pour des raisons économiques les trois dernières années et que leur entreprise se porte très bien et qu'elle est leader du marché du ciment en Algérie¹⁷⁹, un autre cadre nous à confirmer la même chose ,et que leurs entreprise en plus de la garantie des emplois de ses salariés, elle les formes dans des nouvelles techniques adaptable aux besoins du marché¹⁸⁰.

¹⁷⁹ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable des méthodes de Lafarge Ciment d'Oggaz

¹⁸⁰ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable de la Sûreté Interne de Lafarge Ciment d'Oggaz

4.2.5.6. La discussion d'ordre organisationnel pour le responsable RH ou de gestion du personnel:

Question	Réponses	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
La discussion d'ordre organisationnel pour le responsable RH ou de gestion du personnel.		51	-	09	Oui
Fréquences		85.00 %	0.0	15.00%	85.00 %

Tableau N°41 : La discussion d'ordre organisationnel pour le responsable RH ou de gestion du personnel.

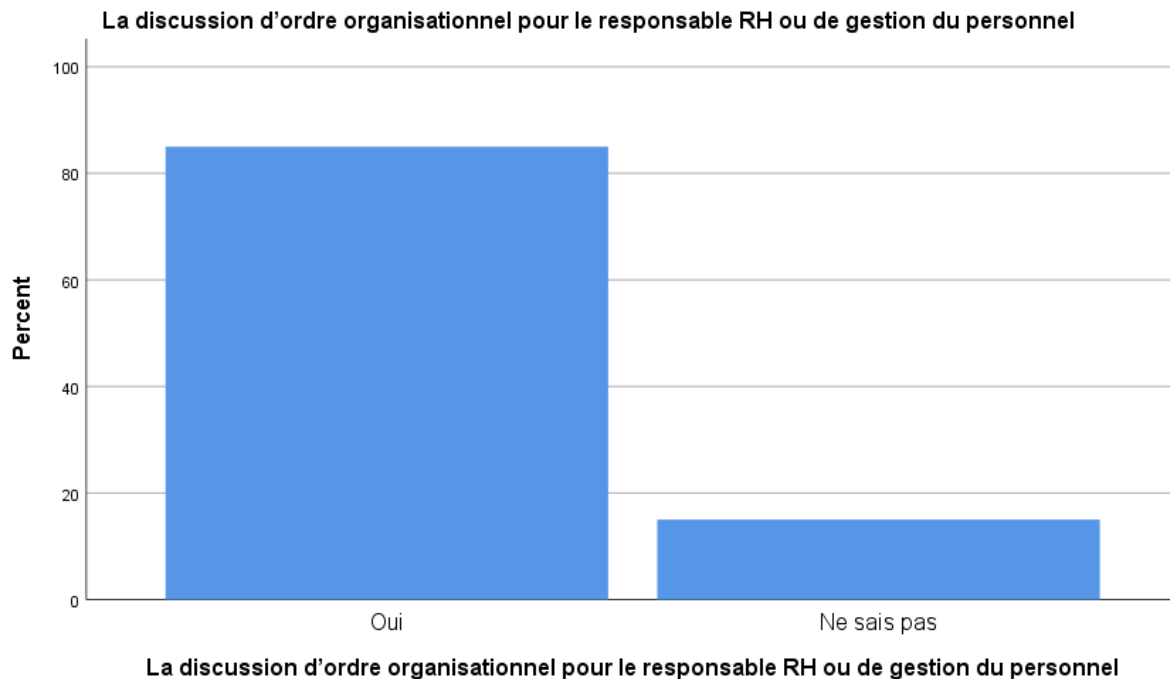


Figure N° 42 : La discussion d'ordre organisationnel pour le responsable RH ou de gestion du personnel.

Concernant la question relative à la discussion d'ordre organisationnel pour le responsable RH ou de gestion du personnel, et d'après la figure et le tableau ci-dessus, nous avons remarqué que **85 %** des cadres questionnés disent que Oui le Responsable Ressources Humaines est associés aux discussions d'ordre organisationnel, tandis que **15 %** disent qu'ils ne savent pas. Pour plus de compréhension nous nous sommes entretenu avec un cadre de l'usine qui nous à fait savoir que le Responsable Ressources Humaines est inclut et appeler dans ces discussions, car c'est même le cœur de son métier, de ce fait il est informé de toute réunions ou coordination concernant l'aspect organisationnel¹⁸¹.

¹⁸¹ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable Achats et Stocks de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.5.7. La transmission de l'information sur la gestion et les décisions aux salariés:

Question	Réponses	Site de l'entreprise	L'affichage	Le mailing	Informations syndicales	Réunion de l'ensemble des salariés	Tendance des opinions
La transmission de l'information sur la gestion et les décisions aux salariés.		13	34	13	-	-	L'affichage
Fréquences		21.70 %	56.70 %	21.70 %	0.0	0.0	56.70 %

Tableau N° 42 : La transmission de l'information sur la gestion et les décisions aux salariés.

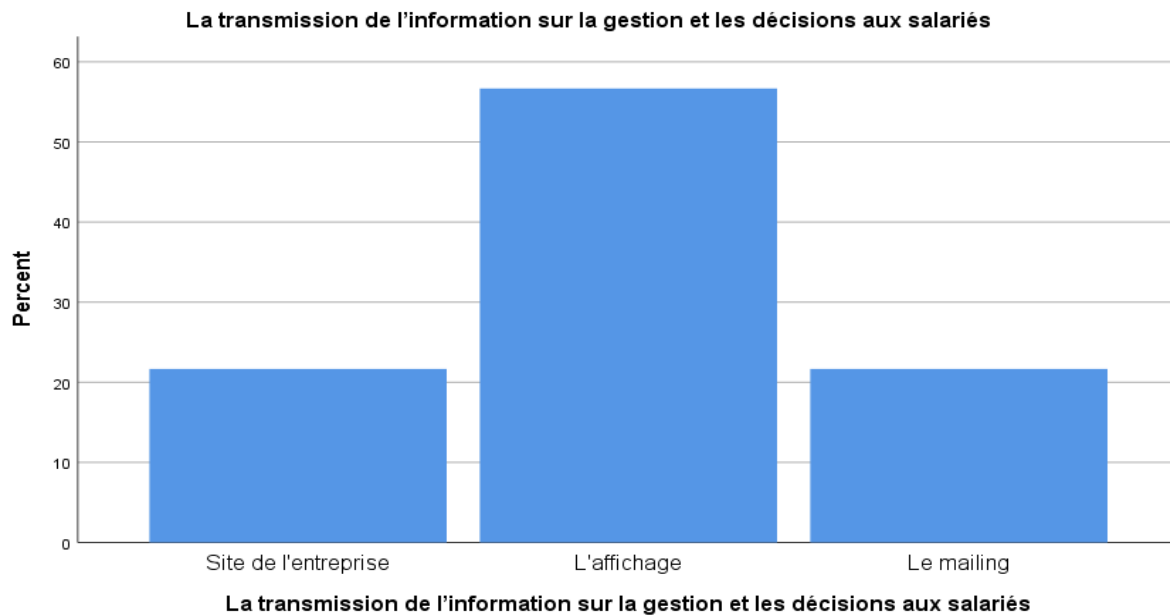


Figure N° 43 : La transmission de l'information sur la gestion et les décisions aux salariés.

Pour ce qui concerne la transmission de l'information sur la gestion et les décisions aux salariés et d'après les résultats obtenus, on à **56,70 %** des cadres qui disent que c'est par le biais de l'affichage, alors que **21,70 %** disent que c'est par le mailing, et aussi **21,70 %** disent que c'est le site d'entreprise.

A cet effet et pour mieux comprendre cela nous avons fait un bref entretien avec un cadre de l'usine qui nous à fait savoir que l'information sur la gestion et les décisions est transmises aux salariés, et cela rentre dans la politique d'éthique et de transparence de l'entreprise ce qui favorise aussi la démarche **RSE** au sein de l'usine¹⁸².

Un autre cadre nous à fait savoir que le groupe Lafarge transmis l'information en toute clarté et sans ambiguïté ni autre aspect à l'ensemble des salariés¹⁸³.

¹⁸² Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable des Travaux Neufs de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz

¹⁸³ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable de la Qualité de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.5.8. Le moyen de communication de la section syndicale avec les salariés:

Question	Réponses	Par mail	Par intranet	Par site de la section syndicale	Tendance des opinions
Le moyen de communication de la section syndicale avec les salariés		55	3	2	Par mail
Fréquences		91.70 %	05.00 %	03.30 %	91.70 %

Tableau N° 43 : Le moyen de communication de la section syndicale avec les salariés.



Figure N° 44 : Le moyen de communication de la section syndicale avec les salariés.

Pour la question relative sur le moyen de communication de la section syndicale avec les salariés, et par rapports aux résultats obtenus dans la figure et le tableau ci-dessus, **91,70 %** des cadres interrogés disent que c'est par mail, alors que **05 %** disent que c'est par intranet et seulement **03,30 %** disent que c'est par le site de la section syndicales. A cet effet nous nous sommes rapproché d'un cadre de l'usine qui nous à fait savoir que le moyen le plus utilisé c'est le mail, vue ça rapidité, et ça diffusion à tout moment¹⁸⁴.

Pour un autre cadre c'est un moyen plus clair et plus facile et aussi qui permet d'avoir un feed back grâce à l'utilisation du mailing, soit des suggestions ou des questions, ou bien des propositions avec solutions¹⁸⁵.

¹⁸⁴ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable des Moyens Généraux et SG de la Section Syndicale de Lafarge Ciment d'Oggaz.

¹⁸⁵ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable Communication Interne et RSE usine de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.5.9. Le respect du dialogue social de la part de l'entreprise (liberté d'association, convention collective):

Question	Réponses	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
Le respect du dialogue social de la part de l'entreprise.		55	-	05	Oui
Fréquences		91.70 %	0.0	08.30 %	91.70 %

Tableau N° 44 : Le respect du dialogue social de la part de l'entreprise (liberté d'association, convention collective).

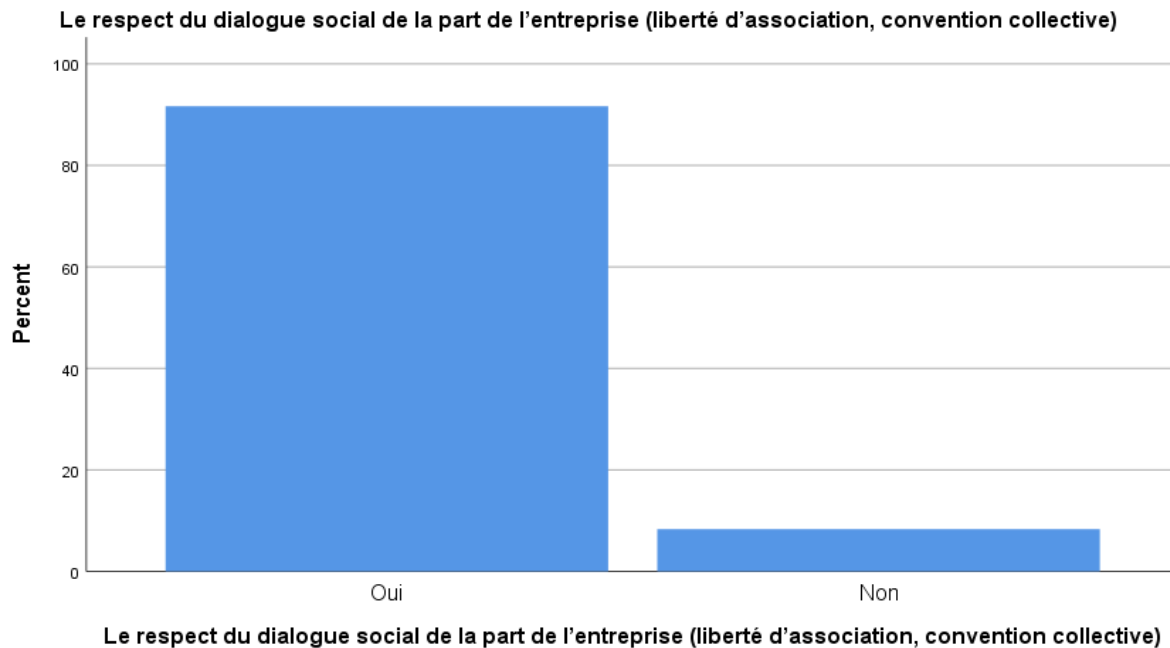


Figure N° 45 : Le respect du dialogue social de la part de l'entreprise (liberté d'association, convention collective).

En ce qui concerne le respect du dialogue social de la part de l'entreprise, et d'après les résultats obtenus dans la figure et le tableau ci-dessus, nous avons constaté que **91,70 %** des cadres questionnés disent que Oui il existe cela, alors que seulement **08,30 %** disent qu'ils ne savent pas.

Pour cela nous nous sommes entretenu avec un cadre de l'usine et qui est SG de la section syndicale qui nous à fait savoir que l'entreprise veille quotidiennement au dialogue social pour diverses raisons : favoriser le climat social et surtout permettre au travailleur de penser dans une vision dans l'intérêt de l'entreprise, et à partir de cela il y aura un intérêt humain et une éthique d'entreprise¹⁸⁶.

¹⁸⁶ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable des Moyens Généraux et SG de la Section Syndicale de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.5.10. La prise en charge en matière de santé par l'entreprise:

Question	Réponses	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
La prise en charge en matière de santé par l'entreprise.		60	-	-	Oui
Fréquences		100.00 %	0.0	0.0	100.00 %

Tableau N° 45 : La prise en charge en matière de santé par l'entreprise.

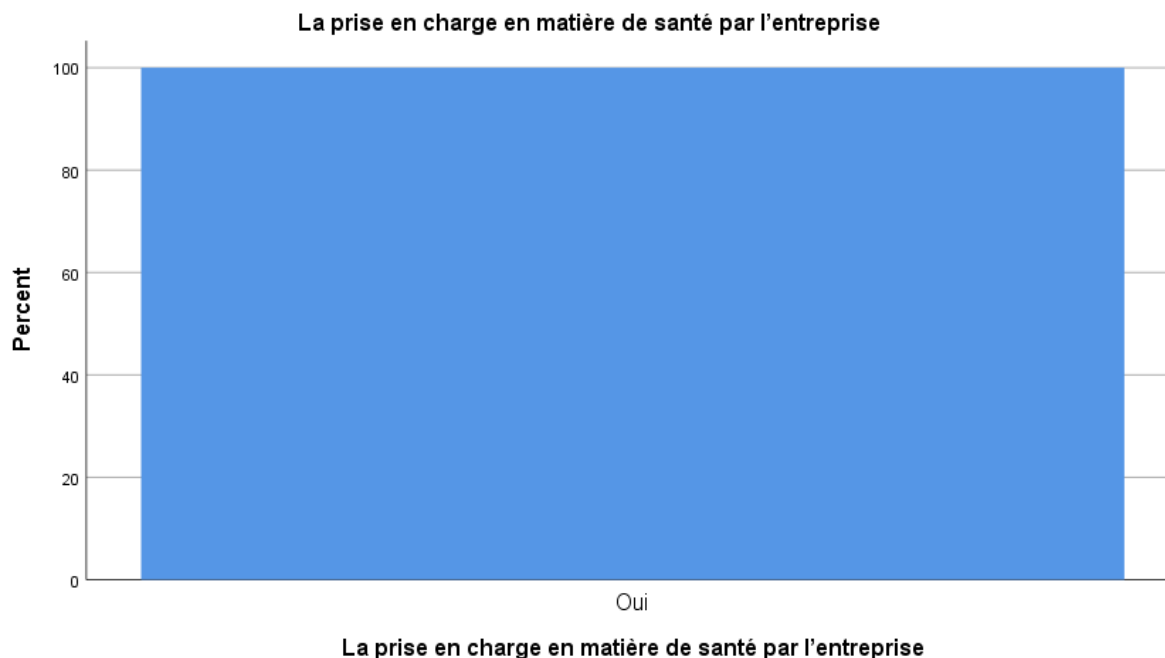


Figure N° 46 : La prise en charge en matière de santé par l'entreprise.

Par rapport à la question relative à la prise en charge en matière de santé par l'entreprise, et d'après la figure et le tableau ci-dessus. L'ensemble des cadres interviewés soit **100 %** disent qu'il y a prise en charge totale en matière de santé, ce qui reflète clairement l'image de l'entreprise, en plus sa volonté purement citoyenne et sociale, tout le personnel sans exception est pris en charge, et de même des airs de repos existe à l'intérieur du site, ainsi que des espace de détente, le climat est très favorable comme nous le à expliquer un cadre de l'usine¹⁸⁷

¹⁸⁷ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Manager de la Sécurité Industrielle de l'usine de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.5.11. La formation des employés dans des thématiques liées à la RSE par l'entreprise:

Question	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
La formation des employés dans des thématiques liées à la RSE par l'entreprise	50	02	08	Oui
Fréquences	83.30 %	03.30 %	13.30 %	83.30 %

Tableau N° 46 : La formation des employés dans des thématiques liées à la RSE par l'entreprise.

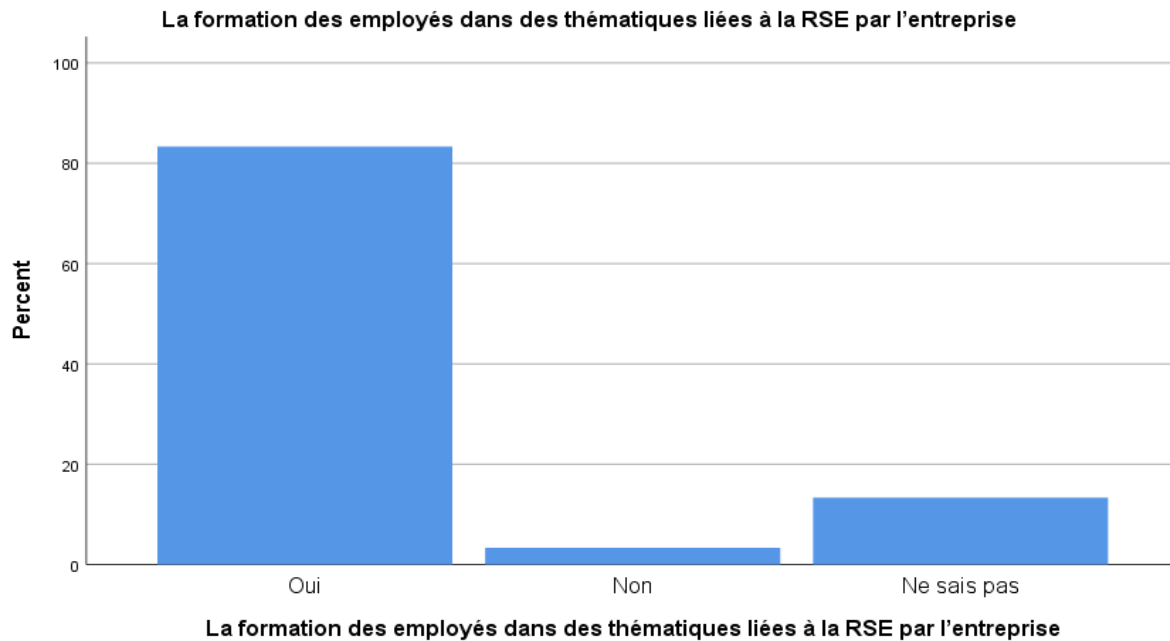


Figure N° 47 : La formation des employés dans des thématiques liées à la RSE par l'entreprise.

Pour la question liée à la formation des employés dans des thématiques liées à la **RSE** par l'entreprise, et d'après les résultats obtenus dans la figure et le tableau ci-dessus. Nous avons constaté que **83,30 %** des cadres disent que Oui, tandis que **13,30 %** disent qu'ils ne savent pas, alors que **03,30 %** disent non.

A cet effet et pur plus d'éclaircissement nous nous sommes rapproché de la structure formation de l'usine qui nous à fait savoir que l'entreprise Lafarge forme ses employés dans la thématique **RSE** car elle est l'une des premières en Algérie à le faire et qu'elle est très avancée¹⁸⁸.

Un autre cadre nous à préciser qu'il à assister l'année **2017** à une formation très complète sur la thématique **RSE**, et qu'il là diffuse aux personnel de l'usine¹⁸⁹.

¹⁸⁸ Source : Suite à l'entretien réalisé avec la Responsable de la Formation de l'usine de Lafarge Ciment d'Oggaz.

¹⁸⁹ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable Communication Interne et RSE usine de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.5.12. Les principales causes d'accident de travail dans l'entreprise:

Question	Réponses	Matériel non conforme	Le non-respect des spécifications techniques	La mauvaise connaissance de la réglementation	Le surmenage	Tendance des opinions
Les principales causes d'accident de travail dans l'entreprise		04	48	06	02	Le non-respect des spécifications techniques
Fréquences		06.70 %	80.00 %	10.00 %	03.30 %	80.00 %

Tableau N°47 : Les principales causes d'accident de travail dans l'entreprise.

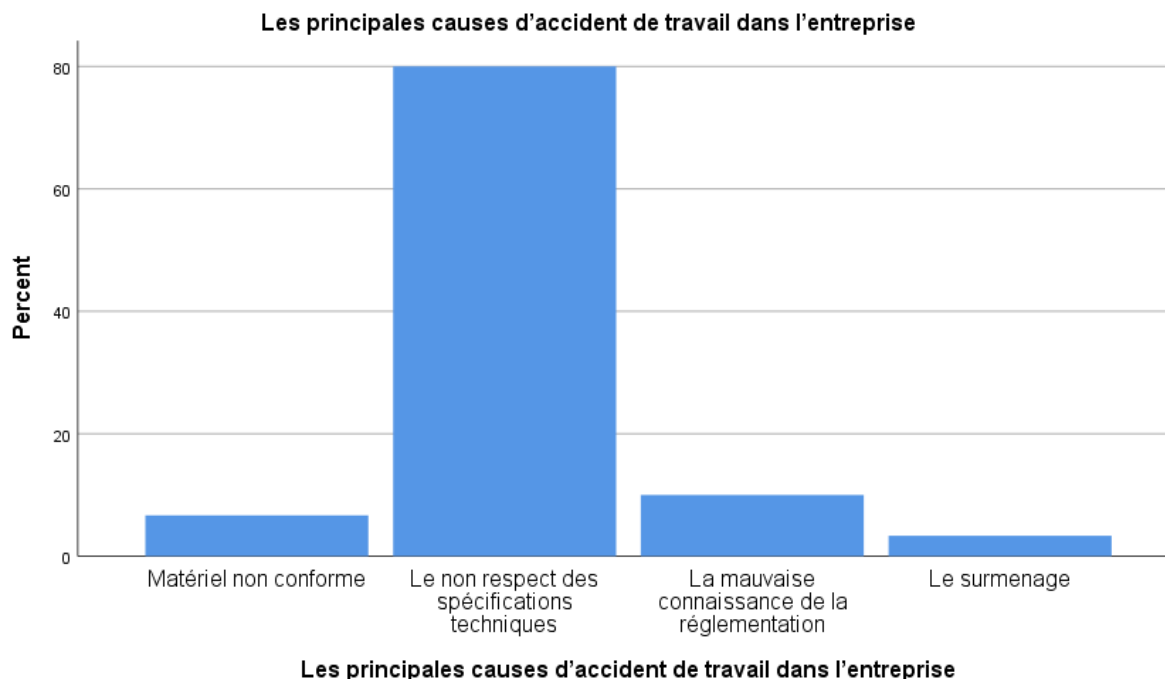


Figure N° 48 : Les principales causes d'accident de travail dans l'entreprise.

Concernant la question relative aux principales causes d'accident de travail dans l'entreprise, et d'après les résultats obtenus comme il est démontré dans la figure et tableau ci-dessus, nous remarquons que la principale cause d'accident de travail d'après les cadres interrogés c'est le non-respect des spécifications techniques avec une fréquence de **80 %**, alors que **10 %** disent que c'est du à la mauvaise connaissance de la réglementation, tandis que **06,70 %** disent que le matériel est non conforme, et seulement **03,30 %** disent que c'est du au surmenage.

A cet effet et après un bref entretien avec un cadre de l'usine, il nous à fait savoir que l'entreprise forme son personnel et que tous connaissent la réglementation et les normes, et qu'il existe un accident sauf si il y à une négligence ou non respect¹⁹⁰.

¹⁹⁰ Source : Suite à l'entretien réalisé avec la Responsable Achats et Stocks de l'usine de Lafarge Ciment d'Oggaz

4.2.5.13. L'aménagement des postes de travail pour les handicapés:

Question	Réponses	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
L'aménagement des postes de travail pour les handicapés.		53	-	07	Oui
Fréquences		88.30 %	0.0	11.70 %	88.30 %

Tableau N° 48 : L'aménagement des postes de travail pour les handicapés.

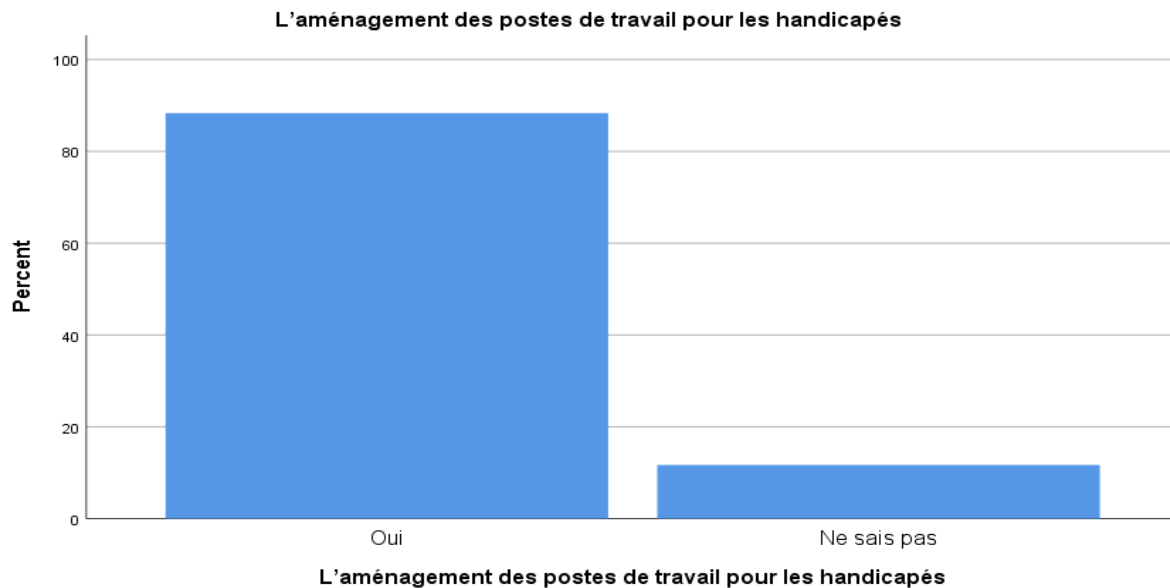


Figure N°49 : L'aménagement des postes de travail pour les handicapés.

Concernant la question relative à l'aménagement des postes de travail pour les handicapés, nous remarquons d'après la figure et le tableau ci-dessus que la majorité des cadres interrogés disent que Oui il y a aménagement de postes de travail avec une fréquence de **88,30 %**, tandis que **11,70 %** disent qu'ils ne savent pas.

Pour plus de compréhension sur cette question nous avons interrogé un cadre de Lafarge Ciment d'Oggaz qui nous a fait savoir que le souci de l'entreprise quant à l'intérêt pour les travailleurs handicapés est très important et pris en charge en matière d'acceptabilité et il existe des efforts dans ce sens exemple : l'installation d'une rampe, l'installation d'une place de parking pour handicapés. Pour les postes aménagés il existe un comité pour peser et juger si une personne peut occuper un « poste aménagé », soit une personne qui est blessé dans l'entreprise, ou bien une nouvelles recrues car il n'y a pas d'exigence de cotas¹⁹¹.

¹⁹¹ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Manager de la Sécurité Industrielle de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.5.14. L'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle :

Question	Réponses	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
L'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle.		46	14	-	Oui
Fréquences		76.70 %	23.30 %	0.0	76.70 %

Tableau N° 49 : L'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle.



Figure N° 50 : L'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

Par rapport à la question relative à l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, et d'après la figure et le tableau en dessus, nous remarquons que **76,70 %** des cadres interviewés disent que Oui il existe un équilibre entre les deux, tandis que **23,30 %** disent que Non.

Pour plus d'éclaircissement sur le sujet nous avons fait un bref entretien avec un cadre de l'usine qui nous a affirmé et confirmé que leurs entreprise offre un grand équilibre, et même assure des repos du point de vue social, et donne des primes et intéressements aux salariés ayant obtenu un certain nombre de point annuellement, et de ce fait elle les encourage à évoluer et elle leur assure un bon équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle¹⁹².

¹⁹² Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable Communication Interne et RSE usine de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.5.15. L'impact de l'activité de l'entreprise sur la perte de biodiversité, la pollution du sol, les nuisances sonores, et la production des déchets :

Question	Réponses	Aucun	Faible	Fort	Très fort	Tendance des opinions
L'impact de l'activité de l'entreprise		09	49	02	-	Faible
Fréquences		15.00 %	81.70 %	03.30 %	0.0	81.70 %

Tableau N° 50 : L'impact de l'activité de l'entreprise sur la perte de biodiversité, la pollution du sol, les nuisances sonores, et la production des déchets.

L'impact de l'activité de l'entreprise sur la perte de biodiversité, la pollution du sol, les nuisances sonores, et la production des déchets

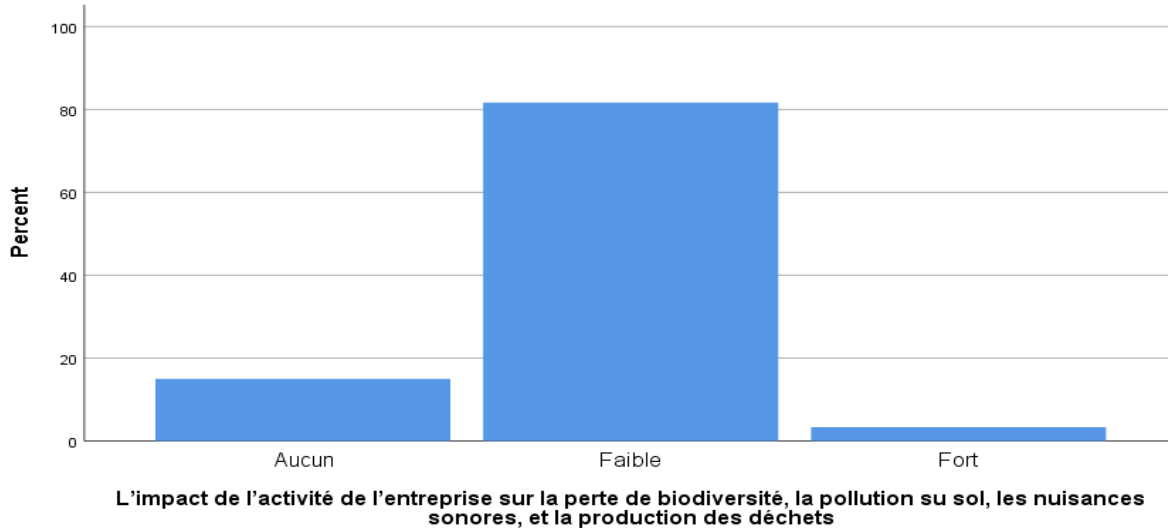


Figure N° 51 : L'impact de l'activité de l'entreprise sur la perte de biodiversité, la pollution du sol, les nuisances sonores, et la production des déchets.

Concernant la question relative à l'impact de l'activité de l'entreprise sur la perte de biodiversité, la pollution du sol, les nuisances sonores, et la production des déchets, et selon les résultats obtenus et démontrés dans la figure et le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des cadres disent que l'impact est faible avec une fréquence égale à **81,70 %**, alors que **15 %** disent qu'il n'y a aucun impact et seulement **03,30 %** disent que c'est fort. Ce qui rejoint les explications d'un cadre dans le domaine au niveau de l'usine, qui nous a fait comprendre que l'entreprise œuvre à réduire au maximum cet impact, car l'entreprise a mis en place un **SME** Système de Management Environnemental efficace et efficient en respectant tous les aspects : Rejet matières, poussières diffuses, poussières canalisées, la gestion bruit, vibration¹⁹³.

¹⁹³ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Manager de l'Environnement Industriel de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.5.16. La fourniture des informations environnementales par l'entreprise à ses parties prenantes:

Question	Réponses	Oui	Non	Ne sais pas	Tendance des opinions
La fourniture des informations environnementales par l'entreprise à ses parties prenantes.		48	-	12	Oui
Fréquences		80.00 %	0.0	20.00 %	80.00 %

Tableau N° 51 : La fourniture des informations environnementales par l'entreprise à ses parties prenantes.

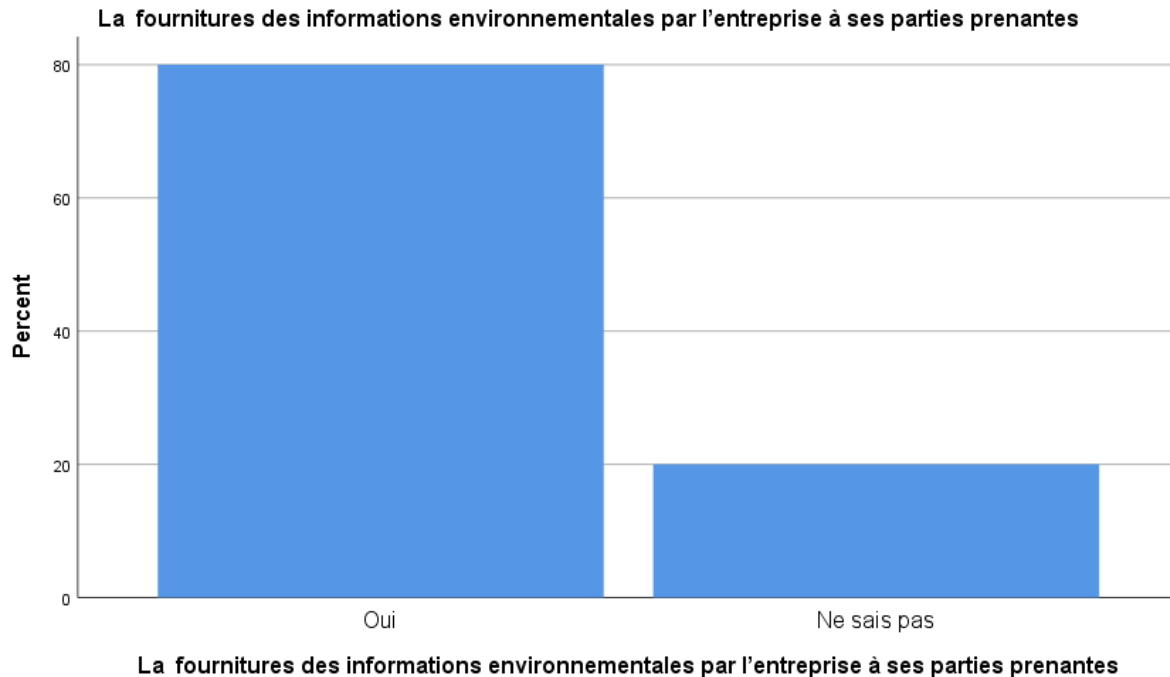


Figure N° 52 : La fourniture des informations environnementales par l'entreprise à ses parties prenantes.

En ce qui concerne la fourniture des informations environnementales par l'entreprise à ses parties prenantes, et d'après les résultats obtenus démontrés dans la figure et le tableau ci-dessus, nous remarquons que **80 %** des cadres questionnés disent que Oui il y a fourniture des informations environnementales aux parties prenantes, tandis que **20 %** disent ne pas savoir.

En effet la politique de Lafarge et d'être plus proches de ses parties prenantes qui l'entoure et elle œuvre à renforcer ce lien et c'est un élément important pour développer la démarche **RSE**¹⁹⁴.

¹⁹⁴ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Manager de la Sécurité Industrielle de Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.5.17. La diffusion des informations sur la politique et la démarche RSE de l'entreprise :

Question	Réponses	Oui	Non	Tendance des opinions
La diffusion des informations sur la politique et la démarche RSE de l'entreprise.		53	07	Oui
Fréquences		88.30 %	11.70 %	88.30 %

Tableau N° 52 : La diffusion des informations sur la politique et la démarche RSE de l'entreprise.

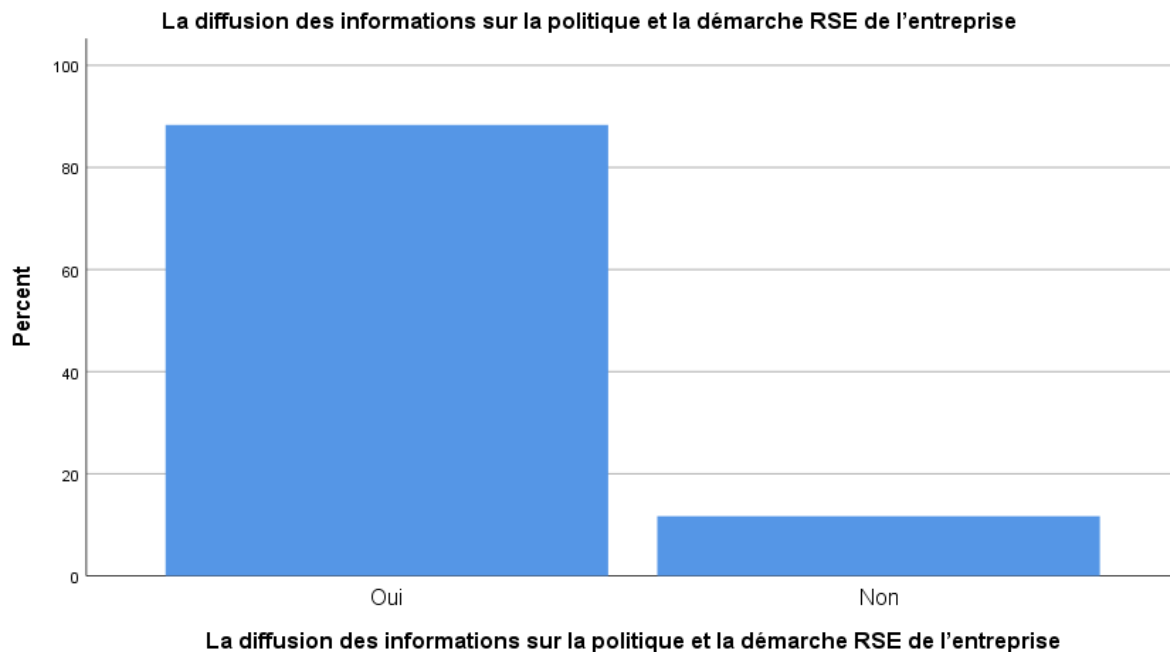


Figure N° 53 : La diffusion des informations sur la politique et la démarche RSE de l'entreprise.

Par rapport à la question relative à la diffusion des informations sur la politique et la démarche **RSE** de l'entreprise, et selon les résultats démontrés dans la figure et le tableau ci-dessus, nous constatons que presque la majorité des cadres disent que Oui il existe une diffusion des informations avec une fréquence égale à **88,30 %**, tandis que **11,70 %** disent que Non.

Pour une meilleure compréhension nous à avons fait un entretien avec un cadre de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz qui nous à expliquer que l'entreprise diffuse toute information en rapport avec sa démarche **RSE** à toutes les parties prenantes qui l'entoure¹⁹⁵.

¹⁹⁵ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Manager Commercial de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz.

4.2.5.18. Le témoignage rejoint les préoccupations professionnelles:

Question	Réponses	Oui	Non	Tendance des opinions
Le témoignage rejoint les préoccupations professionnelles		50	10	Oui
Fréquences		83.30 %	16.70 %	83,30 %

Tableau N° 53 : Le témoignage rejoint les préoccupations professionnelles.

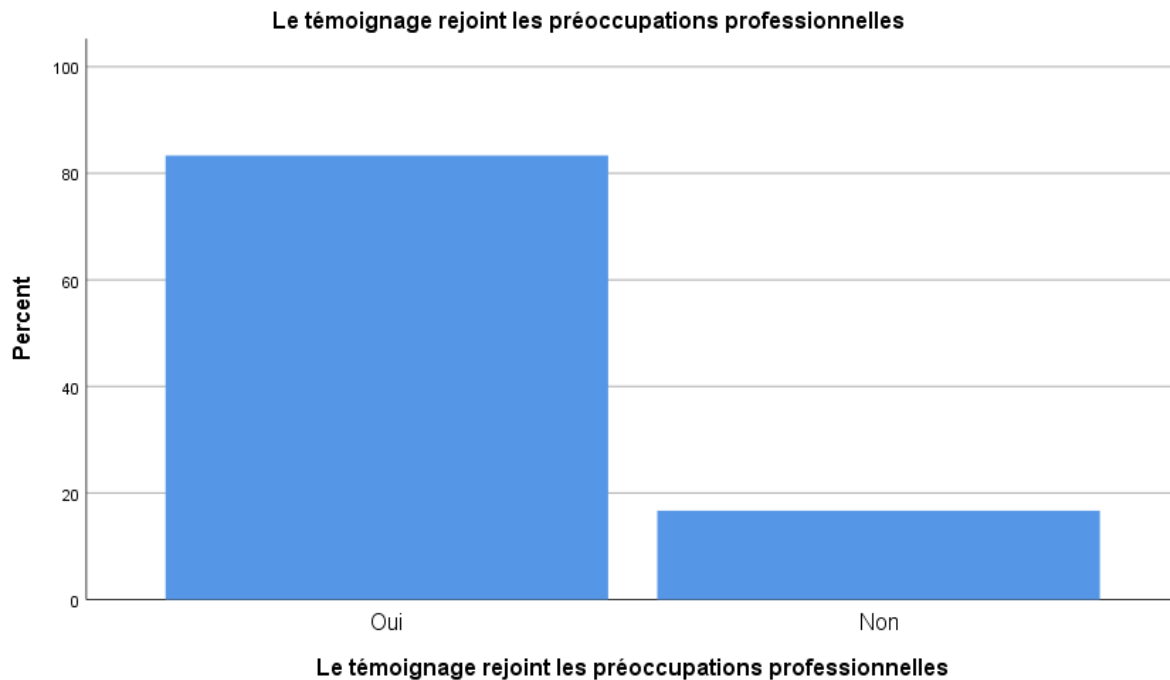


Figure N° 54 : Le témoignage rejoint les préoccupations professionnelles

Par rapport aux témoignages des cadres interviewés et d'après les résultats obtenus et démontrés dans la figure et le tableau ci-dessus, nous constatons que le témoignage rejoint les préoccupations professionnelles des cadres avec une fréquence égale à **83,30 %**, tandis que **16,70 %** des cadres interrogés disent le contraire. A cet effet nous sommes rapprochés de quelques cadres. Le premier nous à fait savoir que la démarche **RSE** au sein de l'usine est très clair et perçu par l'ensemble¹⁹⁶, le deuxième nous à expliquer que leur entreprise prend en considération tout les aspects en vue de réussir la démarche **RSE** tel que la gouvernance d'entreprise, le développement durable et l'éthique¹⁹⁷. Quant au dernier cadre il nous à, affirmer qu'ils vivent réellement cela avec leur entreprise citoyenne et qui prend en considération les préoccupations de la communauté locale¹⁹⁸.

¹⁹⁶ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable de la Qualité de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz.

¹⁹⁷ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Responsable de la Sécurité Interne de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz

¹⁹⁸ Source : Suite à l'entretien réalisé avec le Manager de la Sécurité Industrielle de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz

Conclusion :

Notre travail de recherche accès sur la responsabilité sociale dans l'entreprise Algérienne, cas d'une entreprise utilisant la démarche RSE nous a permis de dresser un état des lieu sur l'application de la RSE au niveau de l'entreprise Algérienne.

Nous avons fait notre enquête à l'entreprise Lafarge Ciment d'Oggaz, pour voir le niveau d'implication de cette entreprise dans l'utilisation de la démarche RSE.

L'enquête menée au niveau de l'usine suivant une analyse quantitative, nous à permis de :

-Voir le rôle important que joue la démarche RSE dans l'entreprise Algérienne, et de dresser un état des lieu quant à l'application de cette dernière.

-Mettre en évidence que la responsabilité sociale des entreprises en Algérie permettra de développer l'entreprise.

-Connaitre le rôle important que joue la gouvernance d'entreprise pour l'amélioration des pratiques RSE.

-La nécessité du développement durable quant aux différents aspects liés à la RSE, et surtout une logique pour la durabilité de l'entreprise.

-Donner à l'entreprise une vue globale sur l'éthique, permettant une transparence et une équité, et de ce fait prendre en considération la démarche RSE dans une telle optique.

-Garantir la pérennité de l'entreprise en s'appuyant sur le démarche RSE au sens propre.

Nous avons fait notre enquête dans l'entreprise Lafarge Ciment Oggaz qui est l'une des pionnières dans l'utilisation de la démarche RSE. Cette enquête à été faite au niveau d'un échantillon de cadres, et qui été très claire et compréhensible, car ils sont imprégner et connaissent bien cette démarche, et qu'elle est très actuelle en Algérie.

La démarche utilisée été une analyse qualitative avec des questionnaires adressés à un échantillon 60 cadres de l'usine Lafarge Ciment d'Oggaz.

Par rapport à cette enquête et avec l'analyse des données recueillis des 60 cadres ,et aussi la réalisation des entrevue avec le directeur de l'usine et plusieurs de ses cadres, et en particulier le responsable chargé de la communication interne et de la RSE de l'usine, les résultats obtenus été très convainquant et très clair, grâce à l'enquête menée et des entrevus réalisés, qui nous laisse donner les conclusions qui suivent :

-Les cadres interrogés concernant la démarche RSE connaissent très bien le concept, ils sont même formés et sensibiliser à cela, et presque l'ensemble disent que c'est une opportunité à l'entreprise et même une conviction permettant le développement de l'entreprise.

-L'entreprise Algérienne prend en comptes les questions liées à l'éthique.

-Au niveau de l'usine les structures affaires publiques, et communication interne et RSE, et celle de l'environnement industriel, sont celle chargé de la mise en place de la démarche RSE dans l'entreprise.

-La RSE en Algérie prend de plus en plus d'avancé surtout avec l'implémentation de la norme NA ISO 26000.

-L'Algérie doit prendre en considération les questions liées au management environnemental.

-Adopter des pratiques socialement responsables envers la communauté citoyenne et envers ceux qui entourent l'entreprise.

-Mettre en évidence le rôle que porte la gouvernance de l'entreprise et le développement durable pour de telle pratique dans l'entreprise Algérienne.

-L'entreprise Lafarge Ciment Oggaz est en avance par rapport aux autres entreprises car elle maitrise et adopte la démarche RSE.

-Les entreprises Algériennes se préoccupent de plus en plus de l'environnement en conservant l'environnement naturel et l'énergie, la prévention de la pollution et le recyclage des déchets.

-Les entreprises Algériennes sont conscientes de cette démarche car il y a des changements à tout les niveaux : culturel, comportement et de conduite au changement.

Nous avons conclu que Lafarge Ciment Oggaz prend en considération l'hygiène, la santé et la sécurité de ses salariés, en prenant en considération ce volet.

Aussi l'entreprise prend en considération tous les aspects liés au contrôle, l'équité dans le travail, la promotion et la formation.

Enfin nous pouvons dire que la démarche RSE est appliquée au niveau de l'usine, et que le manager et toute son équipe veille à l'application de cette dernière, à son évolution et à l'implication de tous les salariés, pour que l'entreprise se développe, et soit dans cette optique de responsabilité sociale des entreprises.

***CONCLUSION
GENERALE***

CONCLUSION GENERALE

La responsabilité sociale des entreprises s'est développée ces années dans les entreprises Algériennes et devient un sujet de plus en plus important, car l'application de cette démarche permet à l'entreprise de s'ouvrir à l'ensemble de ses parties prenantes, et de permettre un développement durable.

Les dirigeants de toutes les organisations assument des responsabilités environnementales et éthiques. Les atteintes à l'environnement (comme la pollution de l'eau et de l'air) et les pratiques immorales et illégales (comme la corruption) sont passibles d'amendes et de prison dans de nombreux pays d'Europe. Mais les responsabilités à l'égard de l'environnement et de l'intégrité morale vont au-delà des obligations légales.

La gouvernance est un processus piloté par le conseil qui consiste à autoriser, diriger et surveiller les activités de la direction générale en vue de réaliser les objectifs de l'organisation. La définition donnée par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) est communément admise. Cette organisation basée à Paris, regroupe les gouvernements de pays attachés aux principes de démocratie et d'économie de marché.

L'entreprise Algérienne doit veiller, dans la réalisation de son objectif originel d'efficacité économique, au respect de deux contraintes supplémentaires : l'équité sociale et la protection de l'environnement

La mise en œuvre de la RSE au sein de l'entreprise lui permettra de voir sa performance en matière de RSE, et de voir aussi ses incidences sur :

- ✓ Son image et sa réputation.
- ✓ Devancer la concurrence.
- ✓ Impliquer ses employés dans de telles pratiques.
- ✓ Attirer les meilleurs clients et fournisseurs.
- ✓ Garantir sa place dans le domaine envers sa communauté.
- ✓ Avoir de bonnes relations avec les autres entreprises.

- ✓ La collaboration et le partenariat avec les organismes adoptant cette démarche RSE.

Nous avons remarqué par ailleurs, qu'il existe une prise de conscience de la part des employés de Lafarge Ciment Oggaz dans cette pratique.

L'adoption d'une telle politique permet à l'entreprise une durabilité et ce dans le long terme, et de toucher ses parties prenantes internes et externes, et de favoriser l'intégration de tous pour la contribution au développement de l'entreprise.

Dans notre recherche nous avons abordé plusieurs concepts : responsabilité sociale des entreprises (**RSE**), sa définition ses normes et sa démarche, sa relation avec les parties prenantes et l'éthique, nous avons abordé aussi la gouvernance d'entreprise, le développement durable et le management environnemental, tous ces concepts sont essentiels et sont directement liés avec la démarche **RSE**.

La **RSE** s'efforce de rendre compte de l'exercice, par les entreprises, d'une responsabilité vis-à-vis des différents groupes avec lesquels elles interagissent, souvent désignés sous le terme de parties prenantes ou stakeholders ,et qui se situent au-delà de leurs strictes obligations techniques, légales et économiques. Elle constitue une source croissante d'attractivité pour les parties prenantes : clients et grand public, salariés car la **RSE** sera demain encore plus qu'aujourd'hui un levier majeur d'attractivité des talents et d'engagement des salariés, et aussi les investisseurs

Nous avons pu finaliser et analysé notre étude empirique grâce à l'élaboration de questionnaire adressé à 60 cadres de l'usine, faisant l'objet de notre travail de recherche empirique, et de répondre à nos hypothèses émises dans notre problématique.

Dans notre méthode de travail, nous avons présenté dans le premier chapitre les définitions, les normes, et démarche RSE ainsi que la relation entre **RSE** et parties prenantes, et la RSE et l'éthique, ensuite dans le deuxième chapitre nous avons vu la gouvernance d'entreprise, le développement durable et le management environnemental.

Dans la troisième partie nous avons mis l'accent sur la pratique de la **RSE** en Algérie, son implémentation et la présence du groupe Lafarge en Algérie. et enfin dans le dernier chapitre nous avons présenté une entreprise Algérienne en l'occurrence Lafarge Ciment d'Oggaz qui utilise la démarche **RSE** grâce aux questionnaires adressés à 60 cadres, des entrevues aussi ont été réalisées avec le directeur de l'usine et ses cadres. Ce travail de recherche nous a permis de répondre à nos hypothèses et de répondre à notre problématique émise

Grâce à l'élaboration et la réalisation de notre travail de recherche portant sur : la responsabilité sociale dans l'entreprise Algérienne ; cas d'une entreprise utilisant la démarche RSE, nous avons émis et proposer les recommandations suivantes :

Après avoir effectué et réaliser notre étude accès sur la mise à niveau de l'entreprise Algérienne à l'épreuve de la responsabilité sociale, nous avons pu regrouper des recommandations qui sont comme suit :

-L'entreprise Algérienne doit former ses cadres et son personnels dans cette nouvelle donne RSE qui permet l'épanouissement des entreprises et d'être socialement responsable.

-Les entreprises Algériennes doivent prendre en considération la préservation de l'environnement, et de se préoccuper de tout ce qui est management environnemental

-Donner de l'importance aux conditions générales des salariés en matière de santé et sécurité au travail.

-Adopter des actions de volontariat en matière de participation de l'entreprise à divers activités : tel que le parrainage d'activité sportive, l'aide aux nécessiteux et la collaboration de la communauté citoyenne.

-L'entreprise Algérienne doit être en bonne relation avec l'ensemble de ses parties prenantes, et donner de l'importance à cela.

-L'entreprise Algérienne doit être consciente de l'enjeu de la gouvernance d'entreprise, du développement durable et de l'éthique pour la promotion de la politique RSE.

-L'entreprise Algérienne doit s'organiser, travailler dans les règles d'éthique et de déontologie, et prendre en considération l'enjeu d'adopter de telles pratiques.

-Prendre en considération la **RSE** comme pilier de développement de l'entreprise pour garantir sa pérennité.

Par rapport à notre étude empirique réalisée au sein de l'usine Lafarge Ciment Oggaz, sur la démarche **RSE** utilisée, nous avons pu répondre à notre problématique mais nous avons résumés quelques points essentiels qui sont comme suit :

-La démarche **RSE** pour l'ensemble des cadres interviewés est clair et très actuelle et connue chez ces cadres, ce qui laisse entendre que l'entreprise œuvre avec tout les moyens pour impliquer l'ensemble dans cette démarche **RSE**, et qui explique aussi la volonté et l'engagement de la direction à cela.

-Dans notre enquête, nous avons eu un retour de **100 %** des interviewés soit **60** questionnés, car ces cadres sont en pleine connaissance et pratique de la **RSE**.

-L'entreprise Lafarge Ciment Oggaz a une propre structure destinée à la démarche RSE, et qui est la structure communication interne et **RSE**.

-Enfin, dans notre étude empirique nous pouvons dire que l'entreprise a une volonté d'adopter et de suivre une démarche **RSE**, et qu'elle met tout ses efforts pour réussir, mais cette notion est nouvelle pour les entreprises Algériennes et reste un domaine nouveau, qui nécessite une prise de conscience par le gouvernement.

BIBLIOGRAPHIE :

OUVRAGES :

Antoine Faustine, Métivier Thomas : L'Éthique en Entreprise : Les Pièges à Éviter (2013), Paris : Éditions Presses des Mines.

Badache Farid, Leblanc Stéphanie : Les Fiches Outils de la RSE (2015), Paris : Éditions Eyrolles.

Baldegger Rico : Le Management dans un Environnement Dynamique : Concepts, Méthodes et Outils pour une Approche Systémique (2014), Paris : Éditions De Boeck .

Barabel Michel, Meier Olivier : Manager : Les Nouvelles Pratiques du Management (2015), Paris : Éditions Dunod.

Bersinger Sylvain : L'Entreprise : Pour Mieux la Connaitre (2017), Paris : Édition L'Harmattan.

Bonnefous Bruno, Lecocq Pierre, Le Goadec Yves : Management (2011), Paris : Édition Hachette Supérieur.

Boutti Rachid : Le Contrôle de Gestion Versus Méta-Modèles Décisionnels au Maroc (2016), Paris : Éditions L'Harmatta.

Bressy Gilles, Konkuyt Christian : Management et Économie des Entreprises (2008), Paris : Éditions Sirey .

Brun Emilie : 100 Questions pour Comprendre et Agir : Comprendre ISO 26000 (2011), Paris : Éditions AFNOR.

Carré François : L'essentiel du Développement Durable (2012): La Loi Grenelle 2 et le Verdissement des Politiques Publiques, Paris : Éditions Galino .

Charpentier Pascal : Management et gestion des organisations (2007), Paris : Editions Armand Colin .

Cabane Pierre : Manuel de Gouvernance d'Entreprise : Les Meilleures Pratiques pour Créer la Valeur (2018), Paris : Éditions Eyrolles .

Châtaigner Jean-Marc, Caron Patrick : Un Défi pour la Planète : Les Objectifs de Développement Durable en Débat (2017), Paris : Éditions QUAE.

Comeliau Christian : Développement Durable et Responsabilité Citoyenne (2012), Toulouse : Éditions Privat.

Corformat Daniel, Chambault Marc, Nurdin Georges: Gouvernance et Intelligence Économique en PME (2015), Paris : Éditions L'Harmattan.

Corformat Daniel, Chambault Marc :Gouvernance et Responsabilité Sociétale des PME : Une Source de Progrès pour les PME (2017), Paris Éditions L'Harmattan .

Defourny Jacques, Nyssens Marthe : Économie Sociale et Solidaire : Socio économie du 3^{ème} Secteur (2017), Paris : Éditions De Boeck .

Delisle Marie-Andrée, Jolin Louis : Un Autre Tourisme est-il Possible (2008), Québec : Édition Presse de l'Université du Québec .

Deslandes Ghislain : Le Management Éthique (2012), Paris : Éditions Dunod .

Desjardins Xavier, Géneaux de Lamarlière Isabelle :L'Aménagement du territoire en France (2016), Paris :Éditions La Documentation Française .

Djefflat Abdelkader : Gouvernance Locale et Économie de la Connaissance au Maghreb : Actes de Conférence Maghtech 2004, Oran : Éditions Dar El Adib.

Dom Eric, Postiaux Jean-Marie :L'Engagement Sociétal de Pairi Daiza :Le Lotus Emblématique (2012),Paris :Éditions L'Harmattan Academia .

Figuère Catherine, Boidin Bruno, Diemer Arnaud : Économie Politique du Développement Durable (2014), Paris : Éditions de Boeck .

Ghedghoudj El Hadi : Le Management Conseil : Une Option pour la Réussite des Entreprises (2014), Alger : Éditions Office des Publications Universitaires.

Goize Sylvain et Sibille François : La Responsabilité Sociétale dont vous êtes les héros (2015), Paris : Editions AFNOR .

Grevêche Marie-Paule, Vaute Loetitia : Certification ISO 14001 :Les Dix Pièges à Éviter (2012), Paris :Éditions AFNOR .

Hounounou Albéric : 100 Fiches Pour Comprendre le Management (2013), Clamecy : Éditions Bréal .

Huet Jean-Michel, Neter Viviane : Gouvernance des organisations : Exemples sectoriels, enjeux transverses (2016), Paris : Édition Dunod .

Jounot Alain : 100 Questions pour Comprendre et Agir : RSE et Développement Durable (2010), Paris : Éditions AFNOR .

Lacroix André, Marchildon Allison, Bégin Luc : Former à l'Éthique en Organisation : Une Approche Pragmatiste (2017), Québec : Éditions Presses Universitaires du Québec .

Lairez Juliette, Feschet Pauline, Aubin Joël, Bockstaller Christian, Bouvarel Isabelle : Agriculture et développement Durable : Guide pour l'Évaluation Multicritère (2015), Paris : Éditions QUAE.

Larrère Catherine : Les Inégalités Environnementales (2017), Paris : Éditions Presses Universitaires de France .

Lascoumes Pierre : Action Publique et Environnement (2012), Paris : Édition Presse Universitaire de France .

Laudon Kenneth, Laudon Jane : Management des Systèmes d'Information (2007), Paris : Éditions Pearson Education France .

Le Goff Joan et Onnee Stéphanne : Puissance de la Norme : Défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains (2017), Paris : Editions : EMS Editions.

Lenglet François : Accélérer ! La Compétitivité, Moteur de la Prospérité (2017), Paris : Éditions Eyrolles .

Lecoeur Laurence : L'entreprise au cœur du développement durable : La stratégie RSE (2010), Le Mans, Editions Gereso .

Lemonnier Jacques : Le Management Transversal (2015), Paris : Éditions Vuibert.

Maugerie Salvatore : Gouvernance (2014), Paris : Édition Dunod .

Mercier Samuel : L'Éthique dans les Entreprises (2014), Paris : Éditions La Découverte, p 4.

Méaux Florence, Jounot Alain : Entreprises Performantes et Responsables, C'est Possible ! Retour d'Expériences « Développement Durable » des Entreprises Évaluées AFAQ 26000 (2014), Paris : Éditions AFNOR .

Natarel Elisabeth : La Douane Face aux Enjeux de la Protection de l'Environnement (2012), Alger : Éditions ITCIS .

Perdreau Benjamin, Ribas Jean-Luc : Les Rapports du Développement Durable (2016), Paris : Éditions AFNOR .

Pluchart Jean-Jacques : Master Management des Grand Projets (2016), Paris : Éditions MA Editions Eska .

Poussing Nicolas : La Responsabilité Sociale des Entreprises au Luxembourg : Quelles Avancées, Quelles Résultats ? (2012), Louvain La Neuve : Éditions Academia L'Harmattan.

Schneider Ludovic : Le Développement Durable Territorial (2010), Paris : Éditions AFNOR .

Segrestin Blanche, Baudoin Roger , Vernac Stéphane : L'Entreprise : Point Aveugle du Savoir (2014), Auxerre : Éditions Sciences Humaines .

Stephany Didier : Développement Durable et Performance de l'Entreprise (2003), Paris : Éditions Liaisons .

Renaud Angèle : Management et Contrôle de Gestion Environnemental, Caen : Éditions EMS 2015.

Tahri Najoua : Responsabilité Sociale des Entreprises et Comportement Citoyen : Application au Cas de la Mutuelle/Prix Management et Société 2013 (2014), Paris : Éditions EMS .

Temblay Solange, D'Almeida Nicole, Libaert Thierry : Développement Durable : Une Communication qui se Démarque (2018), Québec : Éditions Presses Universitaires du Québec .

Vaute Loetitia, Grevêche Marie-Paule : Au Cœur de l'ISO 14001 : 2015 : le Système de Management Environnemental au Cœur de la Stratégie (2015), Paris : Éditions AFNOR .

Vermeulin Christian, Vermeulin Frederick : Comprendre et Entreprendre une démarche RSE : La Responsabilité Sociétale pour tous les Entrepreneurs (2012), Paris : Édition AFNOR .

Vivien Franck-Dominique, Lepart Jacques, Marty Pascal : L'Évaluation de la Durabilité (2013), Paris : Éditions QUAE.

Wolff Dominique et Mauléon Fabrice : Le Management durable : L'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises (2005), Paris : Edition Lavoisier.

REVUES ET ARTICLES

Kaufmann Daniel, Kraay Aart et Zoido-Lobaton Pablo: Gestion des affaires publiques de l'évaluation à l'action : Revue Finances et Développement Juin 2000, p10.

Labarelle François, Labari Brahim, Cadet Isabelle, Essid Moez, Frimousse Soufyane, El Malki Tarik, Collectif : La RSE : Mode, Label et Politique (2013), Revue Économica N°17, Paris : Éditions CESEM-HEM.

Levillain Kevin, Hatchuel Armand, Segrestin Blanche : L'impensé de la RSE : La Révision du Cadre Légal de l'Entreprise (2012), Revue Française de Gestion N°228-229, Paris : Éditions Lavoisier.

Moris Karen : Les enjeux de la gouvernance d'entreprise aujourd'hui : De meilleures théories pour de meilleures pratiques (2012), Revue Française de Gestion N°228-229, Paris : Édition Lavoisier, p 148.

Oueghlissi Rym : La RSE et les PME (2013) : Analyse Descriptive à partir de l'enquête COI 2006, Revue Française de Gestion N° 236, Paris : Éditions Lavoisier , p 164.

Restrepo Amariles David, Van Waeynberge Arnaud, Colombani Lorenzo (2017) : Responsabilité Sociale des Entreprises : Enjeux Globaux et Technologiques : Revue Française de Gestion, N°269.

Roth Xavier: Les cinq dimensions fondamentales de la norme (Janvier –Avril 2016), Revue du Financier, N°217, Paris, Éditions :Cibel,p 08.

Wolf Dominique et Bosia Etienne : RSE et Gestion des PME : Contribution à la constitution d'un tableau de bord synthétique (Mai-Juin 2014)), Revue Gestion 2000, Volume 31, N°03, p 38.

Zérah Marie-Hélène, Renouard Cécile :La Responsabilité Sociale des Entreprises à l'Épreuve d'une Mission de Service Public dans le Secteur de l'Eau :Enquête sur le Contrat de Nagpur (2014), Actes de Recherches en Sciences Sociales N° 203 ,Paris :Éditions du Seuil,p 80.

RAPPORT

Rapport de Communication Interne Lafarge Ciment d'Oggaz (2018).

SITOGRAPHIE

www.algeriacorporategovernance.org

www.apeque.org

www.auditsocial.net

www.caci.dz

www.care.dz

www.djazairess.com

www.fce.dz

www.ianor.dz

www.iso.org

www.lafarge.dz

www.orse.org

www.p3a-algerie

www.qcm-algerie.net

www.redmed-group.com

www.rouiba.com.dz

www.rsealgreie.org

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AASA	Association Algérienne de l'Audit Social
AFMC	Algerian Facilities Management Compagny
AG	Assemblée Général
APAB	Association des Producteurs Algériens de Boissons
APC	Assemblée Populaire Communale
APEQUE	Association pour la qualité et l'Eco Efficacité en Entreprise
AS	Audit Social
ATA	Admission Temporaire
BDA	Bourse des Affaires
BPE	Béton Prêt à l'Emploi
CA	Conseil d'Administration
CAC	Cotation Assistée en Continu
CACI	Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie
CAGE	Code Algérien de gouvernance d'entreprise
CARE	Cercle d'Action et de Réflexion Autour de l'Entreprise
CC	Centre de Conciliation
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CCT	Conseil et Commissions Techniques
CE	Commission Européenne
CIDD	Commission Interdépartementale du Développement Durable
CMED	Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement
CE	Conseil Exécutif
CEV	Politique Européenne de Voisinage

CTR	Center for Transatlantic Relation
CO	Conseils d'Orientation
CTR	Center for Transatlantic Relation
CHA	Conseils d'Hommes d'affaires
CPI	Centre Public d'Information
COLPA	Cosider Lafarge Platres Algerie
CILAS	Ciment Lafarge Souakri
CMA	Ciments et Mortiers d'Algérie
CRISP	Client résultat Intégrité Stable Personnel
CRJ	Conseiller Résident de Jumelage
CSR	Corporate Social Responsibility
DW	Délégués de Wilayas
EPA	Etablissement Public à Caractère Administratif
FCE	Forum des Chefs d'Entreprise
FPL	Fondation pour la Liberté
FRC	Financial Reporting Council
GICA	Groupe Industriel des Ciments d'Algérie
GI	Governance Institute
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GRI	Global Reporting Initiative
IAGE	Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
IAS	Institut International de l'Audit Social
IATEI	Instrument d'Assistance Technique et d'échange d'information
ISO	International Standard Organisation

ISR	Investissement socialement responsable
MACIF	Mutuelle Assurance des Commerçants et Industriels de France et des Cadres Salariés de l'Industrie et du Commerce
MEPI	Middle East Partnership Initiative
NA	Normes Algériennes
NCA	Nouvelle Conserverie Algérienne
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OIN	Organisation Internationale de Normalisation
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ORSE	Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises
PDG	Président Directeur Général
PME	Petite et Moyenne Entreprise
P3A	Programme d'Appui à la Mise en Oeuvre de l'Accord d'Association
QCM	Quality Consulting Management
RH	Ressources humaine
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
SAIS	Shool Of Advenced International Study
SCMI	Société des Ciments de la Mitidja
SG	Secrétaire Général
SPA	Société par Action
SPRING	Soutien au Partenariat à la Réforme et à la Croissance Inclusive
TAIEX	Technical Assistance and Information Exchange Instrument
TIC	Technologie d'Information et de Communication
UE	Union Européenne.

Liste des tableaux :

N°	Désignation du tableau	
Tableau N°01	▪ Les normes de RSE .	12
Tableau N°02	▪ L'architecture d'ISO 26000.	16
Tableau N°03	▪ Les questions centrales et domaine d'action de la RSE dans l'ISO 26000.	18
Tableau N°04	▪ Les parties prenantes et leurs intérêts .	22
Tableau N°05	▪ La distinction éthique-morale : deux traditions de définitions.	28
Tableau N°06	▪ Les responsabilités de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires.	32
Tableau N°07	▪ Les réalisations de Lafarge en Algérie entre 2002 à 2017.	93
Tableau N°08	▪ Empreinte de Lafarge en Algérie jusqu'à l'année 2018.	97
Tableau N°09	▪ Administrations et questionnaires distribués et récupérés.	112
Tableau N°10	▪ Description des variables démographiques de l'échantillon.	113
Tableau N°11	▪ La Responsabilité Sociale des Entreprises .	119
Tableau N°12	▪ La RSE intervient dans le management d'équipe.	120
Tableau N°13	▪ L'orientation de la RSE.	121
Tableau N°14	▪ Les intérêts majeurs de la RSE.	122
Tableau N°15	▪ La prise de décision en évaluant les effets (partenaires et salariés).	123
Tableau N°16	▪ La dépendance de la RSE.	124
Tableau N°17	▪ La mise en place d'une démarche ISO 26000 ou équivalente.	125
Tableau N°18	▪ La considération de la gouvernance d'entreprise.	126
Tableau N°19	▪ Le rôle majeur de la gouvernance d'entreprise dans le développement de pratiques socialement responsables.	127
Tableau N°20	▪ La dissociation des fonctions de gestion et de contrôle.	128
Tableau N°21	▪ L'importance des membres indépendants au sein du conseil.	129
Tableau N°22	▪ La formalisation d'une politique déontologique (code éthique, code de conduite).	130
Tableau N°23	▪ L'importance de l'éthique pour développer une démarche RSE.	131
Tableau N°24	▪ La possession d'une charte éthique.	132
Tableau N°25	▪ La signature d'une charte éthique.	133
Tableau N°26	▪ Le regard sur les échanges d'informations pour promouvoir la RSE.	134
Tableau N°27	▪ La prise en compte des questions liées à la gouvernance par la direction.	135
Tableau N°28	▪ L'importance du développement durable en tant qu'élément essentiel pour la RSE.	136
Tableau N°29	▪ Le moyen de publication du rapport de développement durable.	137
Tableau N°30	▪ La réduction de la consommation globale de l'énergie.	138
Tableau N°31	▪ L'utilisation des services d'acteurs locaux dans le développement durable.	139
Tableau N°32	▪ La mise en œuvre des éco gestes.	140
Tableau N°33	▪ Exemples des éco gestes mis en œuvre.	141
Tableau N°34	▪ La conciliation du développement durable entre les trois domaines (économique, social, environnemental).	142

Tableau N°35	▪ L'engagement de l'entreprise dans une gestion économe des ressources.	143
Tableau N°36	▪ La disposition des référentiels RSE.	144
Tableau N°37	▪ La mise en place d'un système de management de la qualité, de l'environnement, de la responsabilité sociale.	145
Tableau N°38	▪ La contribution de l'entreprise dans des activités de mécénat, de sponsoring d'association ou d'actions humanitaires. 146	
Tableau N°39	▪ La lutte contre toute forme de discrimination en matière d'emploi.	147
Tableau N°40	▪ Licenciement de salariés pour des raisons économiques les trois dernières années.	148
Tableau N°41	▪ La discussion d'ordre organisationnel pour le responsable RH ou de gestion du personnel.	149
Tableau N°42	▪ La transmission de l'information sur la gestion et les décisions aux salariés.	150
Tableau N°43	▪ Le moyen de communication de la section syndicale avec les salariés.	151
Tableau N°44	▪ Le respect du dialogue social de la part de l'entreprise (liberté d'association, convention collective).	152
Tableau N°45	▪ La prise en charge en matière de santé par l'entreprise.	153
Tableau N°46	▪ La formation des employés dans des thématiques liées à la RSE par l'entreprise.	154
Tableau N°47	▪ Les principales causes d'accident de travail dans l'entreprise.	155
Tableau N°48	▪ L'aménagement des postes de travail pour les handicapés.	156
Tableau N°49	▪ L'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle.	157
	▪ L'impact de l'activité de l'entreprise sur la perte de biodiversité, la pollution su sol,	
Tableau N°50	▪ les nuisances sonores, et la production des déchets.	158
Tableau N°51	▪ La fourniture des informations environnementales par l'entreprise à ses parties prenantes.	159
Tableau N°52	▪ La diffusion des informations sur la politique et la démarche RSE de l'entreprise.	160
Tableau N°53	▪ Le témoignage rejoint les préoccupations professionnelles.	161

Liste des figures

N°	Désignation de la figure	
Figure N°01	▪ Ethique ou Morale .	28
Figure N°02	▪ La responsabilité globale de l'entreprise.	30
Figure N°03	▪ Constituant de la démarche éthique de l'entreprise.	36
Figure N°04	▪ Les cinq sphères de la gouvernance.	44
Figure N°05	▪ La présence de Lafarge en Algérie.	92
Figure N°06	▪ Organigramme de l'usine LCO.	101
Figure N°07	▪ Variable démographique l'âge.	114
Figure N°08	▪ Variable démographique le genre.	115
Figure N°09	▪ Variable démographique la direction.	116
Figure N°10	▪ Variable démographique l'ancienneté.	117
Figure N°11	▪ Variable démographique le niveau d'étude.	118
Figure N°12	▪ La Responsabilité Sociale des Entreprises.	119
Figure N°13	▪ La RSE intervient dans le management d'équipe.	120
Figure N°14	▪ L'orientation de la RSE.	121
Figure N°15	▪ Les intérêts majeurs de la RSE.	122
Figure N°16	▪ La prise de décision en évaluant les effets (partenaires et salariés).	123
Figure N°17	▪ La dépendance de la RSE.	124
Figure N°18	▪ La mise en place d'une démarche ISO 26000 ou équivalente.	125
Figure N°19	▪ La considération de la gouvernance d'entreprise.	126
Figure N°20	▪ Le rôle majeur de la gouvernance d'entreprise dans le développement de pratiques socialement responsables.	127
Figure N°21	▪ La dissociation des fonctions de gestion et de contrôle.	128
Figure N°22	▪ L'importance des membres indépendants au sein du conseil.	129
Figure N°23	▪ La formalisation d'une politique déontologique (code éthique, code de conduite).	130
Figure N°24	▪ L'importance de l'éthique pour développer une démarche RSE.	131
Figure N°25	▪ La possession d'une charte éthique.	132
Figure N°26	▪ La signature d'une charte éthique.	133
Figure N°27	▪ Le regard sur les échanges d'informations pour promouvoir la RSE.	134
Figure N°28	▪ La prise en compte des questions liées à la gouvernance par la direction.	135
Figure N°29	▪ L'importance du développement durable en tant qu'élément essentiel pour la RSE.	136
Figure N°30	▪ Le moyen de publication du rapport de développement durable.	137

Figure N°31	▪ La réduction de la consommation globale de l'énergie.	138
Figure N°32	▪ L'utilisation des services d'acteurs locaux dans le développement durable.	139
Figure N°33	▪ La mise en œuvre des éco gestes.	140
Figure N°34	▪ Exemples des éco gestes misent en œuvre.	141
Figure N°35	▪ La conciliation du développement durable entre les trois domaines (économique, social, environnemental).	142
Figure N°36	▪ L'engagement de l'entreprise dans une gestion économe des ressources.	143
Figure N°37	▪ La disposition des référentiels RSE.	144
Figure N°38	▪ La mise en place d'un système de management de la qualité, de l'environnement, de la responsabilité sociale.	145
Figure N°39	▪ La contribution de l'entreprise dans des activités de mécénat, de sponsoring d'association ou d'actions humanitaires.	146
Figure N°40	▪ La lutte contre toute forme de discrimination en matière d'emploi.	147
Figure N°41	▪ Licenciement de salariés pour des raisons économiques les trois dernières années.	148
Figure N°42	▪ La discussion d'ordre organisationnel pour le responsable RH ou de gestion du personnel.	149
Figure N°43	▪ La transmission de l'information sur la gestion et les décisions aux salariés.	150
Figure N°44	▪ Le moyen de communication de la section syndicale avec les salariés.	151
Figure N°45	▪ Le respect du dialogue social de la part de l'entreprise (liberté d'association, convention collective).	152
Figure N°46	▪ La prise en charge en matière de santé par l'entreprise.	153
Figure N°47	▪ La formation des employés dans des thématiques liées à la RSE par l'entreprise.	154
Figure N°48	▪ Les principales causes d'accident de travail dans l'entreprise.	155
Figure N°49	▪ L'aménagement des postes de travail pour les handicapés.	156
Figure N°50	▪ L'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle.	157
Figure N°51	▪ L'impact de l'activité de l'entreprise sur la perte de biodiversité, la pollution su sol,	
Figure N°52	▪ les nuisances sonores, et la production des déchets.	158
Figure N°53	▪ La fourniture des informations environnementales par l'entreprise à ses parties prenantes.	159
Figure N°54	▪ La diffusion des informations sur la politique et la démarche RSE de l'entreprise.	160
Figure N°55	▪ Le témoignage rejoint les préoccupations professionnelles.	161

ANNEXES

ANNEXES

Questionnaire anonyme

Merci de bien vouloir répondre à ce questionnaire

4.2.1. La description de l'échantillon :

1.1. Age : Moins de 25 ans De 25 à 30 ans De 30 à 35 ans De 35 à 40 ans
De 40 à 45 ans De 45 à 50 ans De 50 à 55 ans Plus de 55 ans

1.2. Genre : Féminin Masculin

1.3. La Direction : ADM et R/H Commercial Environnement et Développement Local
Finance et comptabilité Sécurité et prévention Technique et Production
Qualité Autres

1.4. L'Ancienneté : De 05 à 09 ans De 10 à 15 ans De 16 à 20 ans
De 21 à 25 ans Plus de 25 ans

1.5. Niveau d'étude : Moyen Secondaire Diplôme Professionnel
Universitaire

4.2.2. Questions liées à la RSE :

4.2.2.1. D'après vous, la Responsabilité Sociale des Entreprises est :

Une opportunité Une conviction Une contrainte
Un axe de communication

4.2.2.2. Pensez vous que la RSE doit également intervenir dans le management d'équipe ?

Oui Non Ne sais pas

4.2.2.3. Selon vous sur quel axe la RSE doit être orientée ?

Humain (valeur, action humanitaire, activité sportive)
Économique (Réduction des déchets, recyclage)
Environnemental (économie d'énergie, transport collectif)

4.2.2.4. A votre avis quels sont les intérêts majeurs liés au développement de la RSE ?

Améliorer la valeur de l'entreprise Augmenter le chiffre d'affaire Attirer les clients
Attirer les meilleures compétences Améliorer la communication de l'entreprise

4.2.2.5. D'après vous avant de prendre une décision, l'entreprise doit évaluer les effets non seulement sur l'ensemble de ses partenaires, et aussi ses salariés :

Tout à fait d'accord Assez d'accord Pas d'accord Pas du tout

4.2.2.6. Selon vous, la RSE dépend :

Du choix et de l'intention de la direction
Des pratiques des autres entreprises engagées dans la RSE
Des pratiques externes autres du domaine de la RSE

4.2.2.7. Votre entreprise à déjà mis en place une démarche ISO 26000 ou équivalente ?

Oui Non Aucune ne démarche de certification de ce type ou équivalent

4.2.3. Questions relatives à la gouvernance d'entreprise et à l'éthique :

4.2.3.1. D'après vous la gouvernance d'entreprise est-elle considérée comme action de type sociétale au sein de votre entreprise ?

Oui Non Ne sais pas

4.2.3.2. Est ce que la gouvernance d'entreprise joue un rôle majeur dans le développement de pratiques socialement responsables ?

Tout à fait d'accord Assez d'accord Pas d'accord Pas du tout

4.2.3.3. Les fonctions de gestion et de contrôle sont-elles dissociées ?

Tout à fait d'accord Assez d'accord Pas d'accord Pas du tout

4.2.3.4. Dans le cas où votre conseil est doté d'un membre indépendant, quelle est son importance ?

Très importante Importante Peu importante Pas du tout

4.2.3.5. Avez-vous formalisé une politique déontologique (Code Ethique, Code de conduite, etc.) ?

Oui Non Ne sais pas

4.2.3.6. Votre entreprise considère telle l'éthique comme élément important pour développer une démarche RSE ?

Oui

Non

Ne sais pas

4.2.3.7. Savez-vous si votre entreprise procède une charte éthique ?

Oui

Non

Ne sais pas

4.2.3.8. Avez-vous signé cette charte éthique ?

Oui, lors de votre embauche

Oui, suite aux mises à jours successives de la charte éthique

Non

4.2.3.9. Quel regard portez-vous sur ces échanges d'informations pour promouvoir la RSE ?

C'est une infraction au respect de la confidentialité

L'échange d'information permet de rentabiliser l'activité au profit des consommateurs

C'est une infraction au principe de concurrence

4.2.3.10. Comment la direction porte-t-elle les questions liées à la gouvernance ?

Très importante Importante Peu importante Pas du tout

4.2.4. Questions relatives au développement durable :

4.2.4.1. D'après vous est ce que votre entreprise donne de l'importance au développement durable comme élément essentiel pour la RSE ?

Tout à fait d'accord Assez d'accord Pas d'accord Pas du tout

4.2.4.2. Par quel moyen votre entreprise publie t'elle un rapport de développement durable ?

Rapport annuel Rapport de développement durable Affichage interne

Informations publiées sur le site internet de l'entreprise Plaquette publicitaire

4.2.4.3. Comment vous réduisez la consommation globale d'énergie ?

Sensibilisation des salariés Réunions Affichage interne

4.2.4.4. Employez-vous ou utilisez-vous les services d'acteurs locaux dans le développement durable (nettoyage, restauration, transport, ...) ?

Oui Non Ne sais pas

4.2.4.5. Avez-vous mis en œuvre des éco gestes ?

Oui Non Ne sais pas

Si oui, citez des exemples misent en œuvre (Voici les exemples) :

La protection de l'environnement Avoir un comportement éco citoyen

Economiser l'énergie (Eau, électricité...) Consommer de façon responsable

4.2.4.6. A votre avis le développement durable concilie il les trois domaines : l'économique, le social et l'environnemental ?

Oui Non Ne sais pas

4.2.4.7. Votre entreprise est-elle engagée dans une logique de gestion économe des ressources (matières premières, eau,...) ?

Oui Non Ne sais pas

4.2.5. Les pratiques de Management et Ressources Humaines RH de votre entreprise relevant de la démarche RSE:

4.2.4.1. La disposition des référentiels :

Les sept questions centrales d'ISO 26000.

Les principes directeurs de l'OCDE.

Les dix principes du pacte mondial.

La norme OHSAS 18001(Management de la santé et de la sécurité au travail)

Autres.....

4.2.5.2. Est ce que votre entreprise à mis en place, un système de management de la qualité, de l'environnement, de la responsabilité sociale ?

Oui Non Ne sais pas

4.2.5.3. Est ce que votre entreprise contribue telle dans des activités de mécénat, de sponsoring d'association ou d'actions humanitaires ?

Oui Non Ne sais pas

4.2.5.4. Dans votre recrutement, est ce que votre entreprise veille telle à lutter contre toute forme de discrimination en matière d'emploi ?

Oui Non Ne sais pas

4.2.5.5. Votre entreprise a-t-elle, au cours des trois dernières années, procédé à un licenciement de salariés pour des raisons économiques (mévente, coûts élevés)?

Oui Non Ne sais pas

4.2.5.6. Dans votre entreprise les responsables ressources humaines ou de gestion du personnel sont-ils associés aux discussions d'ordre organisationnelles ?

Oui Non Ne sais pas

4.2.5.7. Comment l'information sur la gestion et les décisions est-elle transmise aux salariés ?

Le site d'entreprise

L'affichage

Le mailing

Information syndicale

Réunion de l'ensemble des salariés

4.2.5.8. Par quel moyen, les sections syndicales communiquent-elles avec les salariés ?

Par mail

Par intranet

Par site de la section syndicale

4.2.5.9. Est-ce que votre entreprise veille-t-elle au respect du dialogue social (liberté d'association et négociation collective) ?

Oui Non Ne sais pas

4.2.5.10. Est-ce que vous êtes pris en charge en matière de santé ?

Oui Non Ne sais pas

4.2.5.11. Est-ce que votre entreprise forme-t-elle les employés dans des thématiques liées à la RSE?

Oui Non Ne sais pas

4.2.5.12. Quelles sont les principales causes d'accident du travail dans votre entreprise?

Matériel non conforme

Le non respect des spécificités techniques

la mauvaise connaissance de la réglementation

Le surmenage

4.2.5.13. Votre entreprise aménage t'elle des postes de travail pour les handicapés ?

Oui Non Ne sais pas

4.2.5.14. Votre entreprise assure t'elle un équilibre entre la vie personnelle et vie professionnelle?

Oui Non Ne sais pas

4.2.5.15. Quel est l'impact de l'activité de l'entreprise sur la perte de biodiversité, la pollution du sol, les nuisances sonores, et la production de déchets?

Aucun Faible Fort Très fort

4.2.5.16. Est ce que votre entreprise fournit-elle des informations environnementales à l'ensemble de ses parties prenantes ?

Oui Non Ne sais pas

4.2.5.17. Votre témoignage rejoint t-il vos préoccupations professionnelles ?

Oui Non

4.2.5.18. Existe-t-il une diffusion des informations sur la politique et la démarche RSE de l'entreprise ?

Oui Non

4.2.5.19. Est-ce qu'il existe d'autres pratiques managériales et RH relevant de la démarche RSE développé par votre entreprise ?

.....
.....
.....
.....

4.2.5.20. Témoignages ou expérience à partager à propos des pratiques de votre entreprise et en rapport avec la démarche RSE.

.....
.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration

Témoignages des interviewés sur le développement d'autres pratiques R/H relevant de la RSE et d'expérience partagé à propos des pratiques de leurs entreprises en rapport avec la démarche RSE :

Libellé	Entreprise Lafarge
<p align="center">Développement de l'entreprise d'autres pratiques R/H relevant de la RSE</p>	<p align="center">-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li align="center">-La convention collective. <li align="center">-Le règlement intérieur. <li align="center">-Une charte éthique.
<p align="center">Expérience à propos des pratiques de l'entreprise en rapport avec la démarche RSE</p>	<p>Santé & Sécurité</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organisation de campagnes de don de sang, 18 campagnes de don de sang depuis 2010 (600 poches collectées) en collaboration avec Croissant Rouge Algérien et la Direction de la santé de Mascara. ➤ Journées de sensibilisation sur la sécurité en milieu industriel en collaboration avec les éléments de la Direction de la protection civile de Mascara. ➤ Deux (02) campagnes de dépistage des pathologies chroniques HTA, diabète et prostate (Plus de 150 habitants impactés du village de Ahl Ouannane. Actions médiatisées (Ennahar TV, El-Watan, radio Mascara). ➤ Donation de masques à usage médical (170 boîtes) au profit du Centre des Personnes Agées de Sig. <p>Education</p>

- Organisation en collaboration avec la DJS Mascara d'une "sortie plein air" au profit de **74 enfants des Sous-traitants de LCO** à la station thermale de Bouhanifia.
- Dotation en équipements sportifs (tenues de football complète et ballons) au profit de 02 Clubs de football amateur. (Ahl Aid & Ahl Ounnane- Villages commune d'Oggaz: **Impact sur 38 joueurs amateurs**
- Création d'un cyber espace au sein de la salle des jeunes du village d'Ahl Ouanane, commune d'Oggaz (**11 PC complets, 01 écran et 01 puissante imprimante multifonction**) pour la recherche et l'enseignement
- Don de **526 trousseaux scolaires** au profit des écoliers les plus démunis de la commune d'Oggaz et celle du chef lieu de la Wilaya de Mascara. Opération menée en collaboration étroite avec le Maire d'Oggaz, et le Président du Croissant Rouge Algérien de Mascara.
- Don de **12 ordinateurs portables** de marque réputée, au profit des huit (08) bacheliers 2017 du Lycée El-Amir Abdelkader sis à la commune d'Oggaz et aussi quatre (04) bacheliers fils et filles des salariés LCO.
- Sponsoring sortie de **25 majors de promo Masters**, Université des Sciences et de la Technologie d'Oran (USTO).

Amélioration de l'habitat :

- Travaux de plomberie réalisés au niveau des sièges de la Daïra et de la Sûreté d'Oggaz.
- Réparation d'une **ancienne chaudière** et installation d'une nouvelle au niveau du siège de la Daïra d'Oggaz.
- Installation de trois (**03**) **climatiseurs** au niveau de l'unité de la Protection Civile de Sig.
- Travaux de réfection intérieur du pavillon « Hommes » du Centre des Personnes Agées de Sig. Opération impactant **88 pensionnaires**

Durabilité :

- **03** Campagnes d'évacuation de déchets ménagers et de grignons d'olives via mise à disposition d'engins chargeurs & camion à benne au profit de la Mairie et de la Daïra d'Oggaz.
- Co-incinération de plus de **100 T 113 de médicaments périmés** au niveau de LCO, à travers plusieurs opérations depuis le début de l'année.
- **Atténuation** des nuisances sonores et vibrations dues aux tirs d'explosifs via l'amélioration des charges d'explosifs et leurs espacements dans le temps (Formation de nos employés aux nouvelles techniques des tirs séquentiels).
- **296 couffins de denrées alimentaires distribués pour le mois de Ramadan 2017** au profit des populations les plus démunies de la Wilaya de Mascara. Opération de distribution assurée par notre partenaire le CRA de Mascara
- Donation de vêtements (Aid el Fitr) au profit **427 enfants** issus des populations les plus démunies de la W de Mascara.
- Donation de **02** cumulus électriques d'une capacité de 100 Litres chacun au profit d'une association de développement des jeunes du village d'Ahl Ouannane, Commune d'Oggaz .

Table des matières

Introduction générale.....	01
Chapitre 1 : Généralité sur la RSE.	
Introduction.....	05
1.1. Définition, normes et démarche de la RSE.....	06
1.1.1. Notions sur la RSE.....	06
1.1.2. Définition de la RSE.....	07
1.1.3. Les normes de la RSE.....	10
1.1.4. La mise en œuvre de la RSE.....	12
1.1.5. La notion d'ISO 26000.....	14
1.1.6. Les avantages de la mise en œuvre d'ISO 26000.....	14
1.1.7. L'architecture d'ISO 26000.....	15
1.1.8. Les questions centrales et domaines d'action de responsabilité sociétale traités dans l'ISO 26000.....	17
1.2. La RSE et les parties prenantes.....	19
1.2.1. Notions sur les parties prenantes.....	19
1.2.2. Définition des parties prenantes.....	20
1.2.3. Les différentes parties prenantes et leurs intérêts.....	20
1.2.4. La distinction des parties prenantes.....	21
1.2.4.1. Les parties prenantes primaires.....	21
1.2.4.2. Les parties prenantes secondaires.....	21
1.2.5. Identification des attentes des parties prenantes.....	22
1.2.5.1. Clarification des attentes des parties prenantes internes.....	22
1.2.5.2. Clarification des attentes des parties prenantes externes.....	22

1.2.6. La RSE une source d'opportunités pour l'entreprise.....	23
1.2.6.1. Attentes pour les parties prenantes internes.....	23
1.2.6.2. Attentes pour les parties prenantes externes.....	23
1.2.7. Le lien parties prenantes et RSE.....	24
1.2.8. L'engagement des parties prenantes.....	24
1.2.9. Le dialogue avec les parties prenantes.....	25
1.3. L'éthique et la RSE.....	27
1.3.1. Définition de l'éthique.....	27
1.3.2. La distinction éthique, morale et déontologie.....	27
1.3.3. Ethique et responsabilité.....	29
1.3.3.1. Le débat sur la responsabilité sociale de l'entreprise.....	29
1.3.3.2. Les responsabilités de l'entreprise envers ses partenaires externes.....	30
1.3.3.2.1. Le respect de l'environnement.....	30
1.3.3.2.2. L'entreprise citoyenne.....	31
1.3.4. Les processus de décisions éthique.....	33
1.3.4.1. Le modèle de Kohlberg.....	33
1.3.4.2. Les modèles alternatifs.....	34
1.3.4.2.1. La rationalité limitée.....	34
1.3.4.2.2. L'intuition managériale.....	34
1.3.4.2.3. L'imagination morale.....	35
1.3.5. La démarche éthique dans l'entreprise.....	36
Conclusion.....	37

Chapitre 2 : La gouvernance d'entreprise et le développement durable.

Introduction.....	38
2.1. La gouvernance d'entreprise.....	39
2.1.1. Notion sur la gouvernance.....	39
2.1.2. Définition de la gouvernance.....	40
2.1.3. La bonne gouvernance.....	42
2.1.4. Les cinq sphères de la gouvernance.....	43
2.1.5. Les formes de la gouvernance.....	44
2.1.5.1. La gouvernance administrative.....	44
2.1.5.2. La gouvernance économique et financière.....	44
2.1.5.3. La gouvernance des entreprises.....	44
2.1.6. Approche disciplinaire versus approche cognitive de la gouvernance.....	45
2.2. Le développement durable.....	46
2.2.1. Notion sur le développement durable.....	46
2.2.2. Définition du développement durable.....	47
2.2.3. Les dimensions du développement durable.....	48
2.2.3.1. La dimension économique.....	48
2.2.3.2. La dimension sociale.....	49
2.2.3.3. La dimension écologique ou éco systémique.....	49
2.2.4. Les objectifs de développement durable de l'agenda.....	50
2.2.5. Les principes du développement durable.....	51
2.2.5.1. Le principe de précaution.....	51
2.2.5.2. Le principe de prévention.....	51
2.2.5.3. Le principe pollueur/payeur.....	51
2.2.5.4. Le principe de solidarité.....	52

2.2.6. Les leviers et les vecteurs du développement durable.....	52
2.2.6.1. Les leviers génériques.....	52
2.2.6.2. Les leviers sociaux et sociétaux.....	53
2.2.6.3. Les leviers environnementaux de la performance.....	54
2.3. Le management environnemental.....	55
2.3.1. Notions sur les questions environnementales.....	55
2.3.2. Définition de l'environnement.....	56
2.3.3. La certification du système de management environnemental.....	56
2.3.3.1. Définition de l'International Organisation for Standardisation ISO.....	56
2.3.3.2. Le Système de management environnemental ISO 14001.....	57
2.3.3.3. Déroulement de la certification.....	58
2.3.3.4. Délivrance et contrôle.....	59
2.3.4. Les acteurs du management environnemental.....	59
2.3.4.1. Les dirigeants.....	59
2.3.4.2. Les managers intermédiaires.....	60
2.3.4.3. Les fonctionnels de l'environnement.....	60
2.3.4.4. Les employés.....	61
2.3.4.5. Les parties prenantes externes.....	61
Conclusion.....	62

Chapitre 3 : La RSE en Algérie et la présence du groupe Lafarge.

Introduction.....	63
3.1. La pratique de la RSE en Algérie.....	64
3.1.1. Les porteurs du projet de la RSE en Algérie.....	64
3.1.1.1. L'Institut Hawkama El Djazaïr ou Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise IAGE.....	64
3.1.1.2. L'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises ORSE.....	64

3.1.2. Le comité d'orientation de la RSE en Algérie.....	65
3.1.2.1. L'Association Algérienne de l'Audit Social AASA.....	65
3.1.2.2. Association pour la qualité et l'Eco Efficacité en Entreprise APEQUE.....	65
3.1.2.3. La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie CACI.....	66
3.1.2.3.1. Présentation de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CACI).....	66
3.1.2.3.2. Mission de la Chambre de Commerce et d'Industrie (CACI).....	66
3.1.2.4. Le Cercle d'Action et de Réflexion Autour de l'Entreprise CARE.....	67
3.1.2.4.1. Les valeurs du CARE.....	67
3.1.2.4.2. Les visions du CARE.....	67
3.1.2.4.3. Les domaines d'activité du CARE.....	67
3.1.2.4.4. Les partenaires du CARE.....	68
3.1.2.5. Danone Djurjura Algérie SPA.....	68
3.1.2.6. Le Forum des Chefs d'Entreprise FCE.....	69
3.1.2.6.1. Présentation du FCE.....	69
3.1.2.6.2. Organisation du FCE.....	69
3.1.2.6.2.1. L'assemblée générale.....	69
3.1.2.6.2.2. Le conseil exécutif CE.....	70
3.1.2.6.2.3. Le Président.....	70
3.1.2.6.2.4. Le Conseil d'Orientation Stratégique COS.....	71
3.1.2.6.2.5. Le Secrétariat Général SG.....	71
3.1.2.6.2.6. Les Commissions.....	71
3.1.2.6.2.7. Les délégués de wilayas DW.....	72
3.1.2.6.2.8. Les Membres Honoraires MH.....	72
3.1.2.7. L'Institut Algérien de Normalisation IANOR.....	72
3.1.2.7.1. Présentation de l'IANOR.....	72
3.1.2.7.2. Mission de l'IANOR.....	73
3.1.2.7.3. Vision de l'IANOR.....	75
3.1.2.8. L'Intitut Hawkama El Djazair.....	76

3.1.2.8.1. Composition de la Task Force.....	76
3.1.2.8.2. Missions de la Task Force.....	76
3.1.2.8.3. Les étapes de développement du GOAL 08.....	76
3.1.2.9. L'entreprise LAFARGE Algérie.....	77
3.1.2.10. L'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises ORSE.....	78
3.1.2.10.1. Présentation de l'ORSE.....	78
3.1.2.10.2. Vision de l'ORSE.....	78
3.1.2.11. QCM Algérie Quality Consulting Management.....	79
3.1.2.11.1. Présentation de QCM Algérie.....	79
3.1.2.11.2. Actualités sur La Responsabilité Sociétale dans les Entreprises ISO 26000 comme levier de croissance des PME.....	79
3.1.2.11.3. QCM et la qualité.....	79
3.1.2.12. REDMED Group.....	80
3.1.2.12.1. Présentation de REDMED Group.....	80
3.1.2.12.2. Vision de REDMED Group.....	80
3.1.2.12.3. Les valeurs de REDMED Group.....	81
3.1.2.12.4. REDMED Group et la RSE.....	81
3.1.2.13. NCA Rouiba.....	81
3.1.2.13.1. Présentation de NCA Rouiba.....	82
3.1.2.13.2. La vision de NCA Rouiba.....	82
3.1.2.13.3. Les valeurs de NCA Rouiba.....	82
3.1.2.13.4. La politique de NCA Rouiba.....	82
3.2. L'implémentation de la norme NA ISO 26000 en Algérie.....	84
3.2.1. La normalisation.....	84
3.2.1.1. L'enjeu de la normalisation.....	84
3.2.1.2. Les objectifs de la normalisation.....	85
3.2.2. Le programme P3A de l'Union Européenne en Algérie.....	85
3.2.2.1. Le programme P3A.....	85

3.2.2.2. La mise en œuvre du programme P3A.....	85
3.2.2.2.1. Le jumelage institutionnel.....	85
3.2.2.2.2. Instrument d'Assistance Technique et d'échange d'information IATEI (Technical Assistance and Information Exchange Instrument) TAIEX.....	86
3.2.2.2.3. Soutien à l'amélioration des institutions publiques et des systèmes de gestion SAIPSG (SIGMA).....	87
3.2.2.2.3.1. L'initiative de SIGMA.....	87
3.2.2.2.3.2. Le domaine d'intervention de SIGMA.....	87
3.2.2.2.3.3. Les pays qui coopèrent avec SIGMA.....	87
3.2.3. L'implémentation de la norme NA ISO 26000 en Algérie.....	88
3.2.3.1. Définition de la norme ISO 26000.....	88
3.2.3.2. La responsabilité sociale selon la norme ISO 26000.....	89
3.2.3.3. Le projet d'implémentation de la norme NA ISO 26000 en Algérie.....	90
3.3. La présence du groupe Lafarge en Algérie.....	92
3.3.1. Présentation de Lafarge en Algérie.....	92
3.3.1.1. La présence de Lafarge en Algérie.....	92
3.3.1.2. Les réalisations de Lafarge en Algérie entre 2002 à 2017.....	93
3.3.2. Les valeurs de Lafarge en Algérie.....	94
3.3.2.1. La santé et la sécurité sont les socles des valeurs CRISP (Client résultat Intégrité Stable Personnel).....	94
3.3.2.2. La priorité aux clients.....	94
3.3.2.3. Obtenir des résultats.....	94
3.3.2.4. Agir avec intégrité.....	94
3.3.2.5. Garantir un développement durable et stable.....	95
3.3.2.6. Le respect du personnel avec ouverture d'esprit et inclusion.....	95

3.3.3. La vision de Lafarge en Algérie.....	95
3.3.3.1. Lafarge Algérie, une entreprise citoyenne.....	95
3.3.3.2. Contribuer au progrès économique de l’Algérie.....	96
3.3.3.3. Contribuer au développement humain et au progrès social de l’Algérie.....	96
3.3.4. Quelques chiffres clés de Lafarge en Algérie.....	96
3.3.4.1. Des chiffres importants.....	96
3.3.4.2. Partenariat Privé Public.....	97
3.3.4.3. Partenariat Privé Privé.....	97
3.3.4.4. Franchises.....	97
3.3.4.5. Empreinte de Lafarge en 2018.....	97
Conclusion.....	98
<u>Chapitre 4 : Etude empirique.</u>	
Introduction.....	99
4.1. Présentation de l’entreprise Lafarge Ciment d’Oggaz.....	100
4.1.1. Présentation de l’usine Lafarge Ciment d’Oggaz (LCO).....	100
4.1.1.1. Présentation de l’usine.....	100
4.1.1.2. Organigramme de l’usine LCO.....	101
4.1.2. Entrevue réalisé le directeur de l’usine LCO et quelques cadres.....	102
4.1.2.1. Entrevue avec le Directeur.....	102
4.1.2.2. Entrevue avec le Manager de l’environnement industriel.....	102
4.1.2.3. Entrevue avec le Manager de la Sécurité industrielle.....	103
4.1.2.4. Entrevue avec le Responsable de la communication interne et RSE usine.....	104
4.1.2.5. Entrevue avec le Manager des Performance (Procédé et Environnement).....	105
4.1.2.6. Entrevue avec le Responsable Achats et Stocks.....	105
4.1.2.7. Entrevue avec la responsable de la formation.....	106
4.1.2.8. Entrevue avec le Manager Commercial.....	107

4.1.2.9. Entrevue avec le responsable des moyens généraux et SG de la section syndicale.....	107
4.1.2.10. Entrevue avec le responsable des Ressources Humaines RH relevant de la DRH.....	108
4.1.2.11. Entrevue avec le responsable de la sûreté interne.....	108
4.1.2.12. Entrevue avec le responsable des méthodes.....	109
4.1.2.13. Entrevue avec le responsable des travaux neufs.....	109
4.1.2.14. Entrevue avec le responsable de la production préparation de matières première....	109
4.1.2.15. Entrevue avec le responsable hydraulique.....	110
4.1.2.16. Entrevue avec le responsable de la Qualité.....	110
4.1.3. La démarche méthodologique.....	110
4.1.3.1. La collecte de données.....	111
4.1.3.2. Les modes d'administration et les documents d'accompagnement.....	111
4.2. Présentation de l'échantillon concerné par l'étude et analyse descriptive.....	112
4.2.1. Description des variables démographiques de l'échantillon.....	113
4.2.2. Questions concernant la Responsabilité Sociale des Entreprises RSE.....	119
4.2.2.1. La Responsabilité Sociale des Entreprises.....	119
4.2.2.2. La RSE intervient dans le management d'équipe.....	120
4.2.2.3. L'orientation de la RSE.....	121
4.2.2.4. Les intérêts majeurs liés à la RSE.....	122
4.2.2.5. La prise de décision en évaluant les effets (partenaires et salariés).....	123
4.2.2.6. La dépendance de la RSE.....	124
4.2.2.7. La mise en place d'une démarche ISO 26000 ou équivalente.....	125
4.2.3. Questions relatives à la gouvernance des entreprises et à l'éthique.....	126

4.2.3.1. La considération de la gouvernance d'entreprise.....	126
4.2.3.2. Le rôle majeur de la gouvernance d'entreprise dans le développement. de pratiques socialement responsables.....	127
4.2.3.3. La dissociation des fonctions gestion et de contrôle.....	128
4.2.3.4. L'importance des membres indépendants au sein du conseil.....	129
4.2.3.5. La formalisation d'une politique déontologique (code éthique, code de conduite).....	130
4.2.3.6. L'importance de l'éthique pour développer une démarche RSE.....	131
4.2.3.7. La possession d'une charte éthique.....	132
4.2.3.8. La signature d'une charte éthique.....	133
4.2.3.9. Le regard sur les échanges d'informations pour promouvoir la RSE.....	134
4.2.3.10. La prise en compte des questions liées à la gouvernance par la direction.....	135
4.2.4. Questions relatives au développement durable.....	136
4.2.4.1. L'importance du développement durable en tant qu'élément essentiel pour la RSE.....	136
4.2.4.2. Le moyen de publication du rapport de développement durable.....	137
4.2.4.3. La réduction de la consommation globale de l'énergie.....	138
4.2.4.4. L'utilisation des services d'acteurs locaux dans le développement durable.....	139
4.2.4.5. La mise en œuvre des écogestes.....	140
4.2.4.6. La conciliation du développement durable entre les trois domaines (économique, social, environnemental).....	142
4.2.4.7. L'engagement de l'entreprise dans une gestion économe des ressources.....	143

4.2.5. Les pratiques de Management et Ressources Humaines de l'entreprise	
relevant de la démarche RSE.....	144
4.2.5.1. La disposition des référentiels RSE.....	144
4.2.5.2. La mise en place d'un système de management de la qualité, de l'environnement, de la responsabilité sociale.....	145
4.2.5.3. La contribution de l'entreprise dans des activités de mécénat, de sponsoring d'association ou d'actions humanitaires.....	146
4.2.5.4. La lutte contre toute forme de discrimination en matière d'emploi.....	147
4.2.5.5. Licenciement de salariés pour des raisons économiques les trois dernières années.....	148
4.2.5.6. La discussion d'ordre organisationnel pour le responsable RH ou de gestion du personnel.....	149
4.2.5.7. La transmission de l'information sur la gestion et les décisions aux salariés.....	150
4.2.5.8. Le moyen de communication de la section syndicale avec les salariés.....	151
4.2.5.9. Le respect du dialogue social de la part de l'entreprise (liberté d'association, convention collective).....	152
4.2.5.10. La prise en charge en matière de santé par l'entreprise.....	153
4.2.5.11. La formation des employés dans des thématiques liées à la RSE par l'entreprise.....	154

4.2.5.12. Les principales causes d'accident de travail dans l'entreprise.....	155
4.2.5.13. L'aménagement des postes de travail pour les handicapés.....	156
4.2.5.14. L'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle.....	157
4.2.5.15. L'impact de l'activité de l'entreprise sur la perte de biodiversité. la pollution su sol, les nuisances sonores, et la production des déchets.....	158
4.2.5.16. La fournitures des informations environnementales par l'entreprise à ses parties prenantes.....	159
4.2.5.17. La diffusion des informations sur la politique et la démarche RSE de l'entreprise.....	160
4.2.5.18. Le témoignage rejoint les préoccupations professionnelles.....	161
Conclusion.....	162
Conclusion générale.....	165
Bibliographie.....	169
Liste des sigles et abréviations.....	175
Liste des tableaux.....	178
Liste des figures.....	180
Annexes.....	182
Questionnaire anonyme.....	182
Témoignages des interviewés sur le développement d'autres pratiques R/H relevant de la RSE et d'expérience partagé à propos des pratiques RSE.....	188
Table des matières.....	191

الملخص:

المسؤولية الاجتماعية للشركات هي عملية تحسين مستمرة تعمل فيها الشركات على دمج الاعتبارات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في الإدارة العامة للمشروع بطريقة طوعية ونظامية ومتناسكة. التشاور مع أصحاب المصلحة بالشركة هو جزء لا يتجزأ من العملية.

ترتبط المسؤولية الاجتماعية للشركات وحوكمة الشركات والتنمية المستدامة ارتباطاً وثيقاً. في عملنا البحثي سنقوم بدراسة حالة ملموسة لشركة جزائرية تستخدم نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات في هذه الحالة لافارج إسمنت عقاز.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أخلاقيات، حوكمة المؤسسة، تنمية مستدامة، مؤسسة، الجزائر.

Résumé :

La responsabilité Sociétale des Entreprises est un processus permanent d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent d'une manière volontaire, systémique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans la gestion globale de l'entreprise, à cet égard, la concertation avec les parties prenantes de l'entreprise fait partie intégrante du processus.

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, la gouvernance d'entreprise et le développement durable sont étroitement liés. Dans notre travail de recherche nous allons étudier un cas concret d'une entreprise Algérienne utilisant la démarche RSE en l'occurrence Lafarge Ciment d'Oggaz.

Mots clefs : responsabilité sociale des entreprises (RSE), éthique, gouvernance d'entreprise, développement durable, entreprise, Algérie.

Abstract :

Corporate Social Responsibility is a continuous process of improvement in which companies integrate social, environmental and economic considerations into the overall management of the enterprise in a voluntary, systemic and coherent way. , consultation with the company's stakeholders is an integral part of the process.

Corporate Social Responsibility, corporate governance and sustainable development are closely linked. In our research work we will study a concrete case of an Algerian company using the CSR approach in this case Lafarge Cement d'Oggaz.

Keywords : corporate social responsibility (CSR), ethics, corporate governance, sustainable development, company, Algeria.