

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales.
Département Sciences de Gestion



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master en Sciences de Gestion
Spécialité : Management stratégique

***Les pratiques d'adaptation de management durable
fondées sur la responsabilité sociale de l'entreprise
Laiterie TASSILI de DBK***

Présentées par :

ASKRI Zohra
ADDAR Katia

Encadré par :

Mr MEZIANI Yacine

Membres de jury :

Président : Mr MADOUCHE Yacine, MCA, UMMTO.

Examineur: Mr OUBAZIZ Said, MAA, UMMTO.

Encadrant: Mr MEZIANI Yacine, MAA, UMMTO.

Promotion 2022/2023

Remerciements

Au terme de ce travail nous tenons tout d'abord à remercier, Dieu le tout puissant de nous avoir donné le courage et la volonté pour réaliser ce travail.

En second lieu nous tenons à remercier vivement Monsieur MEZIANI Yacine pour nous avoir fait l'honneur d'accepter, de diriger ce travail et le soutenir. Pour votre encadrement, votre enseignement, et vos précieux conseils, pour les connaissances que vous nous avez apportées. Veuillez croire en notre profond respect.

Nos remerciements s'adressent également à Madame BELKADI Wrida notre encadreur au sein de la laiterie DBK TASSILI, pour sa générosité et la patience dont elle a su faire preuve malgré ses charges professionnelles et sans oublier Monsieur BELHADJ Omar ainsi qu'à l'équipe de la laiterie DBK TASSILI pour leur accueil bienveillant et leurs conseils avisés.

Et à tous les enseignants de la faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales.

Dédicaces

La place de l'homme dans la vie est marquée non par ce qu'il sait, mais par ce qu'il veut et ce qu'il peut.

Je dédie ce modeste travail à Ma chère Maman et à la mémoire de Mon cher père qu'il repose en paix. Que mille et une dédicace ne sauront exprimer, mes sincères sentiments, pour leur patience illimités, leurs encouragements continus, leur aide, en témoignage de mon profond amour et respect pour leurs grands sacrifices et pour avoir bercé mes rêves et nourri mes ambitions. J'espère ne pas les décevoir.

A la mémoire de mes grands-parents Paternels et maternels ;

A mes chers frères : Rabah et Djaffar ;

A mes très chères sœurs : Fetta et Yasmine ainsi que leurs maris : CHITTI Amar et ABBA Samir ;

A mes très chères belles sœurs : Djedjiga et Lydia ;

A mes nièces et neveux : Ines, Anaïs, Sarah, Ilyane, Mellissa, Katia, Louise et Boussad ;

A MON CHER AIT SADOUONE Yacine et toute sa famille ;

A la mémoire de mon oncle BOUARAB Mohand ;

A mes tantes : ASKRI Dahbia et BOUARAB Karima ;

A toute la famille ASKRI en général ;

A ma chère binôme ADDAR Katia et toute sa famille.

A tous mes amis(es)

A tous les étudiants de la promotion Management stratégique (2022/2023)

A tous ceux qui me sont très chers.

ASKRI Zohra

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail

- ❖ *À ma mère et à mon père, qui m'ont soutenu et encouragé durant ces années d'études qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance*
- ❖ *À mon frère AGHILAS, puisse DIEU te protège, tu donnes santé, bonheur et surtout réussite*
- ❖ *À mes grand(es)-parents paternels et maternels que dieu les protègent*
- ❖ *À la mémoire de mon grand-père paternel, mon oncle maternel, ma tante, qu'ils reposent en paix*
- ❖ *À mes oncles paternels, maternels et leurs familles*
- ❖ *À mes tantes*
- ❖ *Ma binôme ZOHRÀ avec qui j'ai eu le plaisir de réaliser ce modeste travail, et à sa famille*
- ❖ *À tous mes amies, tout particulièrement CELIA*

ADDAR Katia

Liste des abréviations

BOG : Bureaux d'Ordre Général.

CARE : Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise.

CIP : Clean In Place.

CJD : Club algérien des Jeunes Dirigeants.

CMED : Commission mondiale pour l'Environnement et le Développement.

CNSS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale.

DD : Développement Durable.

EMAS Système de Management et d'Audit Environnemental

EP : Principes d'Équateur.

GIPLAIT : Groupe Industriel de Productions Laitières.

IANOR : Institut Algérien de Normalisation.

ISO : Organisation International de Normalisation.

ISR : Investissements Socialement Responsables.

MATE : Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement.

MD : Management Durable.

OAT : Organisation Administrative du Travail.

OCDE Organisation de Coopération et de Développement Economiques.

ODD : Objectifs de Développement Durable.

OHSAS : Séries d'évaluations de la Santé et de la Sécurité au travail

OIT : Organisation Internationale du Travail.

ONG : Organisation Non Gouvernementale.

ONPLCC : Organe National de Prévention et de Lutte Contre la Corruption.

ONS : Office National des Statistiques.

ONU : Organisation des Nations Unies.

ORELAIT : Office Régional de l'Est.

ORLAC : Office Régional du Centre.

OROLAIT : Office Régional de l'Ouest.

OST : Organisation Scientifique du Travail.

PDCA : Plan-Do-Check-Act.

PNAC-DD : Plan National d'Action pour l'Environnement et le Développement Durable.

PNUE : Programme des Nations Unies pour l'Environnement.

PP : Parties Prenantes.

PRC : Prime de Rendement Collectif.

PRI : Prime de Rendement Individuel.

RH : Relation Humaine.

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.

SA8000 : Social Accountability 8000.

SME : Système de Management Environnemental.

SMI : Système Management Intégrée.

SNDD : Stratégie Nationale de Développement Durable.

UHT : Ultra Haute Température.

Liste des illustrations

Liste des tableaux

N°	Intitulés	Page
01	Différence entre l'école classique et celle de relations humaines.	25
02	Niveau et nature des responsabilités sociale de l'entreprise.	70
03	Les attentes des parties prenantes envers les entreprises.	76
04	Architecture d'ISO 26000.	84
05	Répartition de l'effectif de la laiterie par catégorie (2020-2022).	111
06	Utilisation des ressources humaines durant l'année 2023.	122
07	Bonnes pratiques pour faciliter la gestion des déchets.	124

Liste des figures

N°	Intitulés	Page
01	La pyramide de MASLOW. A.	22
02	La représentation des dates clés de développement durable.	34
03	Les trois piliers de développement durable.	39
04	Les objectifs de développement durable.	44
05	Les composants de management durable.	52
06	Les principes et valeurs du management responsable de l'entreprise.	54
07	Les approches chronologiques de la construction théorique de la responsabilité sociale des entreprises.	65
08	La pyramide de responsabilité sociale de CAROLL.A.B.	68
09	Les sept principes de la responsabilité sociale des entreprises.	74
10	L'organigramme simplifié de la laiterie DBK TASSILI (2023).	102
11	L'évolution de l'effectif de la laiterie DBK TASSILI (2020-2022)	111
12	L'évolution de l'absentéisme chez le personnel de la laiterie DBK TASSILI (2023).	122

Sommaire

Introduction générale	01
------------------------------------	-----------

Chapitre I : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

Introduction	05
Section 01 : Evolution de management	06
Section 02 : Aperçu sur le développement durable et le management durable	32
Conclusion	57

Chapitre II : Aspects théorique sur la RSE et développement durable

Introduction	58
Section 01 : Généralités sur la RSE	59
Section 02 : Les pratiques de la RSE et développement durable	79
Conclusion	98

Chapitre III : L'Apport de la Responsabilité sociale et de Management Durable de la laiterie TASSILI DBK

Introduction	99
Section 01 : Présentation de la laiterie DBK TASSILI	100
Section 02 : Intégrations de la responsabilité sociale de l'entreprise et de Management durable au niveau de TASSILI DBK	109
Conclusion	129
Conclusion générale	130
Bibliographie	132
Annexes	138
Table des matières	150

Introduction générale

Le management a connu une évolution significative au fil du temps, passant d'une approche traditionnelle axée sur la rentabilité à une approche plus globale et durable. En effet, depuis la révolution industrielle, les pays développés ont vécu sous le signe du développement effréné et de la croissance économique, qui met en avant la production et la consommation de biens matériels. Cependant, dès le début des années 1970, une inquiétude commence à être exprimée concernant les activités économiques qui génèrent des dommages environnementaux visibles et localisés.

Dans ces conditions, la notion de Développement Durable (DD) est apparue dans les années 1980, et qui veut comme une réponse à tous ces problèmes épineux.

Le DD est une tentative de créer un modèle de développement qui intègre à la fois l'économie, le progrès social et la protection de l'environnement. Cet objectif est né de l'idée que la qualité environnementale et le bien-être économique et social sont intimement liés¹. Selon le rapport Brundtland le DD est « *un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ». ²

Dans le monde de l'entreprise, le Management Durable (MD) issu du DD se présente comme un outil de management moderne. Ce nouveau concept a gagné en importance car il intègre la responsabilité environnementale, sociale et économique dans les pratiques de gestion. Il vise à équilibrer les objectifs financiers avec la préservation de l'environnement et le bien-être des employés, tout en créant une valeur à long terme pour l'entreprise et ses Parties Prenantes (PP). Ainsi, le MD permet de concilier performance économique, responsabilité sociale et respect de l'environnement.

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est en corrélation directe avec les notions de management et de DD. Elle désigne l'ensemble des procès, réglementations et pratiques pensées et appliquées par l'entreprise afin de répondre aux enjeux du DD, qu'il s'agisse du volet environnemental, social ou économique.³

¹ STRANGE.T et BAYLEY.A. « *Développement durable : économie, société et environnement* », éd Paris : OECD, 2008, P.141

² Commission mondiale sur l'environnement et le développement, Notre avenir à tous, éd du Fleuve, 1989, P.51

³ <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1503199-management-durable-definition-et-enjeu-dans-l-entreprise/>. Consulté le 14/10/2023 à 18 :24.

La problématique de MD étroitement liée à celle de la RSE de l'entreprise renvoie à la question classique des relations de l'entreprise avec la société, à la prise en compte des contraintes imposées par cette dernière dans le cadre de son activité économique. Dans ce contexte, l'entreprise doit intégrer un objectif de durabilité dans sa gestion et ses pratiques managériales, dans le point de vue théorique, la problématique de MD mobilise ainsi l'ensemble de réflexion des gestionnaires sur les relations entreprise/ société.

Beaucoup sont également formulées en termes de triptyque : durabilité-responsabilité-transparence. Mais plus récemment, le langage utilisé dans l'environnement des entreprises a encore muté et le concept de RSE s'est enchevêtré avec celui du DD et le MD. Ce dernier est habituellement défini comme étant le management qui consiste à tenir compte de la notion de DD au sein de l'entreprise.

De nombreuses entreprises souhaitent désormais être étiquetées comme des entreprises citoyennes, socialement responsables, soucieuses de l'environnement, éclairées et économiquement durables. La RSE est devenue très populaire dans le monde entier, y compris en Afrique.

L'Algérie, n'est pas en reste des changements importants opérés ces dernières années dans le procédé de management des entreprises. « *Dans le cas des entreprises algériennes, publiques ou privées, grandes, moyennes et petites, sont soumises à une série de pressions sociales, environnementales et économiques, nationales et internationales. Elles devraient appliquer une stratégie qui permet de renverser les contraintes pour en faire une opportunité stratégique proactive car développer le management durable est la seule manière pour les entreprises algériennes de se rendre compétitives dans le tourbillon de la mondialisation* ». ¹

En effet, L'intégration à l'économie mondiale et les exigences de la régionalisation imposent une adaptation minutieuse des méthodes et outils de management de ses entreprises si elles veulent rester compétitives, efficaces et efficientes. Nous citerons l'un des outils qui nous intéresse dans cette étude, en l'occurrence le MD et la RSE.

De ce fait, nous avons réalisé une étude empirique qui consiste à démontrer l'importance d'un MD fondée sur des pratiques de la RSE, dans une entreprise algérienne, et

¹HADJ SLIMANE-KHEROUA H et AYAD SIDI M, mémoire de fin d'étude, «*La Réalité de la Responsabilité sociale de l'entreprise(RSE) en Algérie : cas de NCA ROUIBA* », Université Abou Bakr Belkaid- Tlemcen – Algérie, P4.

précisément celle de l'entreprise « *laiterie DBK TASSILI* », étant donné que fournit un produit de première nécessité et de haute consommation.

Dans le cadre de notre recherche, nous allons tenter d'apporter des éléments de réponse à notre question principale :

« Le MD est-il transposé au niveau de la laiterie DBK TASSILI à travers les pratiques de la RSE ? »

Afin de pouvoir répondre à notre problématique, nous allons suivre une démarche descriptive-analytique relative à la méthodologie suivante

▪ **Méthodologie de recherche**

Pour conduire notre recherche à sa finalité et pour forger une étude adéquate par rapport à notre travail de recherche, nous nous sommes focalisés sur la recherche documentaire, fondée sur des lectures théoriques (ouvrages, revues, articles, etc.) relatives directement au MD et la RSE. Cette démarche nous a aidé à bien cerner et fonder notre problématique, ainsi qu'à mieux comprendre les différents aspects relatifs au MD.

Notre recherche documentaire a été renforcée par une enquête sur terrain, basée sur la collecte des informations et de données au niveau de l'entreprise « La laiterie DBK TASSILI », afin de mieux comprendre la pratique de MD au cœur d'une entreprise.

▪ **Choix et intérêt**

- Le MD constitue un sujet d'actualité notamment dans les pays développés ou en voie de développement ;
- Il purifie la pratique des affaires dans le monde ;
- La qualité d'enseignement qu'on a reçu dans ce domaine en particulier m'a passionné pour aller plus loin ainsi, Améliorer notre connaissances théoriques et pratiques dans ce domaine ;
- La RSE une nouvelle pratique qui s'impose dans le monde des affaires et qui prend de plus en plus du l'ampleur dans les débats économiques et gestionnaires ;
- Le MD est devenu un élément clé pour les entreprises, et les études de recherche sur ce sujet ont gagné une importance ;
- Vue la dégradation de la situation actuelle de l'environnement il est nécessaire de renforcer les pratiques de MD et la RSE ;

- Et en tant que futur manager, nous devons savoir qu'une prise en compte des préoccupations économiques, sociales et environnementales par l'entreprise permet d'améliorer son management d'une façon durable ainsi sa performance globale à moyen et à long terme tout en sauvegardant son image ;
- Le sujet de recherche est très promoteur et pourrait certainement susciter à l'intérêt d'autres chercheurs dans le domaine. Notre recherche apporte de nouvelle connaissance au niveau de MD et RSE, cependant, il reste encore beaucoup à explorer et d'autres études similaires pourraient être menées au sein de la laiterie DBK TASSILI pour approfondir davantage sur ce sujet.

▪ **Structure de recherche**

Pour réaliser notre travail de recherche et afin de répondre à notre problématique nous avons adopté l'architecture suivante, nous commençons par une présentation de l'historique, des concepts liés au MD et DD, les différentes définitions liées à ces notions et la relation entre eux dans le premier chapitre afin de clarifier la nature du concept de MD.

Ensuite nous abordons dans le deuxième chapitre les généralités autour de concept de la RSE à savoir ; son historique ; définition et principes. Ainsi que sa relation avec le DD et leurs pratiques en Algérie dans le cadre juridique, nous l'en concluons par les obstacles.

Enfin, Le troisième chapitre, est consacré à l'étude de cas, dans lequel nous avons présenté l'entreprise « La laiterie DBK TASSILI ».

Chapitre 1

Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

Introduction

Le management est un vaste domaine de recherche regroupant de multiples disciplinaires, et dont la fondation théorique et méthodologique est riche variée et évolutive.

Les théories s'y sont formées renouvelées et déformées au gré de la complexité des pratiques modernes de gestion. Longtemps fondée sur une science neutre, rationnelle et capable de distinguer clairement entre faits et valeurs, dans un monde risquer probabilisable.

Le domaine de management est aujourd'hui de plus en plus influencé par une technoscience non neutre ou faits et valeurs se confondent dans un monde d'incertitude radicale.

Le MD est issu de DD né à la prise de conscience que les entreprises doivent être responsables, de leurs impacts sur la société et l'environnement, auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui tels que le changement climatique.

Le MD vise à créer de la valeur pour l'entreprise tout en contribuant à un monde plus juste, plus durable.

Ce chapitre sera réparti en deux sections. À travers la première section, nous présentons l'évolution de management par les différentes théories telles que la théorie classique de management de gestion scientifique de travail de TAYLOR.F. W, la gestion administrative de travail de FAYOR.H. Et la bureaucratie de WEBER.M, en passant par l'école des relations humaines et l'analyse systémique nous avons abordé sur la théorie systémique et théorie de contingence, et à la fin de la section nous avons traité la théorie des PP et la théorie néo institutionnelle.

Quant à la deuxième section, elle sera dédiée au DD son historique, piliers, principes, objectifs et ses acteurs, nous avons traité le MD et responsable.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

Section 1 : L'évolution du management

Le management est un domaine qui étudie la façon dont les entreprises sont dirigées et gérées. Commençant d'abord avec le Taylorisme et l'administration de FAYOL.H, le management à cette époque se concentre sur la productivité, les procédures et les méthodes rationnelles. Puis, l'école des relations humaines a émergé, mettant l'accent sur les besoins et la motivation des employés.

Ensuite l'analyse systémique qui reconnaît que les entreprises sont des systèmes complexes et interconnectés. Cette approche met l'accent sur la compréhension des interactions et des interdépendances entre les différentes parties de l'organisation. La théorie de la contingence affirme que les pratiques de gestion doivent être adaptées en fonction des circonstances spécifiques de chaque contexte.

Enfin, la théorie des Parties Prenantes (TPP), qui reconnaît que les entreprises ont des responsabilités envers un large d'acteurs appelés PP et la Théorie Néo Institutionnelle (TNI) qui s'efforce d'expliquer le phénomène de l'homogénéité dans les organisations et aussi l'influence de l'environnement institutionnel sur les entreprises.

1.1 La théorie classique du management

La conséquence de la révolution industrielle, amorcée au 19^{ème} siècle, et de la concentration des moyens de production, une nouvelle forme de production émerge au début du 20^{ème}. Le secteur industriel attire une nombreuse main-d'œuvre agricole peu adaptée à la production technique, et qu'il va falloir intégrer, c'est dans ce contexte que l'école classique se développe, principalement dans deux directions, le premier mouvement d'inspiration regroupe l'Organisation Scientifique du Travail (OST), avec le fondateur TAYLOR.F.W (1856-1915) qui s'intéressent à la production dans les ateliers. Il regroupe aussi l'Organisation Administrative du Travail (OAT), avec l'initiateur FAYOL.H (1841-1925) penché davantage sur les problèmes de direction de l'entreprise, parallèlement l'allemand WEBER.M (1864-1920) avec ses théories sur la bureaucratie sera à l'origine d'un deuxième mouvement d'inspiration sociologique.

1.1.1 La gestion scientifique du travail

La gestion scientifique du travail est représentée par TAYLOR.F.W (1856-1917), le fondateur de l'OST, pour lui la science peut résoudre les problèmes avec l'application des méthodes scientifiques à l'analyse et l'amélioration des tâches afin d'éliminer les gestions ou

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

les mouvements inutiles et le temps mort, de déterminer par conséquent, la meilleure façon de faire.

D'après, FILLEAU.M.G et RIPOULL.C (1999) « *On s'accorde le plus souvent sur le fait que les bases de la théorie des organisations ont été jetées par TAYLOR.F.W, en 1911, lorsqu'il a défendu l'idée que la conduite de l'entreprise était une science à part entière. Bien diriger une organisation relève pour lui de l'application de techniques qui s'apprennent, de règles ; les dons personnels des responsables n'entrent pas en ligne de compte. L'organisation Scientifique du Travail (OST), le système qu'il a conçu et mis en œuvre, s'inscrit parfaitement dans le contexte que nous venons de décrire. L'éloge de la science et de la rationalisation rencontre ici, appliquées à l'organisation du travail, l'un de ses plus farouches défenseurs* »¹

L'objet principal des réflexions de TAYLOR.F.W a été la recherche d'une gestion optimale des postes de travail. Il prend comme point de départ l'observation et l'étude minutieuse du travail en atelier. L'ancien contremaître en arrive ainsi à énoncer des règles générales de direction des ateliers et déclare « *J'ai inventé la science du travail.... Je soutiens que l'on peut déterminer par des études préalables quelle est la meilleure façon de faire un travail en décomposant les phases successives de ce travail, en cherchant les outils. Ce n'est pas facile, cela demande du temps et beaucoup de travail aux ingénieurs mais les résultats sont spectaculaires* ».²

En effet, TAYLOR.F.W énonce l'idée que les décisions relatives aux activités de production ne devraient pas être prises de façons intuitives mais plutôt à la lumière d'une analyse scientifique des tâches individuelles. Autrement dit, l'application des méthodes scientifiques à l'analyse et l'amélioration des tâches est le seul remède à ce que TAYLOR.F.W appelle « le plus grand mal du siècle » pour signifier l'inefficacité dans le travail.

1.1.1.1 Les principes de l'OST

Les principes de la gestion scientifique sont trouvés la meilleure façon de produire pour améliorer la productivité à travers un meilleur contrôle de l'activité des ouvriers. L'OST est fondé sur quatre principes qui seront décrits successivement, à savoir la division verticale du travail ; la division horizontale du travail ; le salaire au rendement et le contrôle des temps

¹ FILLEAU.M. G et RIPOULL.C « *Les théories de l'organisation de l'entreprise* », éd ellipses, Paris, 1999, P48.

² TAYLOR F.W, « *La direction scientifique des entreprises* », éd Paris-Verviers, 1957-1967, P49.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

1.1.1.1 La division horizontale du travail

La division horizontale de travail est une méthode qui consiste à diviser les tâches et les responsabilités en différentes fonctions ou service cela veut dire « *un découpage de l'activité en tâches successives clairement définies et confiées à des exécutants également clairement identifiés par poste de travail , ce découpage doit aboutir à une répartition optimale entre les postes de travail et les ouvriers* »¹.

Par conséquent on supprime tous les gestes inutiles, on élimine les doubles tâches ou la répétition inutile. Ainsi la décomposition des gestes en tâches élémentaires le travail est simplifié peut-être divisé.

1.1.1.2 La division verticale du travail

La division verticale de travail est une méthode de gestion repose sur une séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuelle de conception, assuré par les ingénieurs de bureau de méthode ; « *au sommet de la hiérarchie l'encadrement et le bureau des méthodes assurent les fonctions de conception et d'organisation puis imposent des normes et des règles de travail aux exécutants* »².

Le travail est découpé en petites tâches et opérations simples assimilables par une main-d'œuvre peu qualifiée qui conduit à une diminution du temps, une répétition des tâches, ce qui permet une cadence rapide et maximise la performance mais aussi partager la responsabilité du travail entre les ouvriers et les dirigeants.

1.1.1.3 La rémunération d'un ouvrier est proportionnelle à son rendement

La rémunération d'un ouvrier est fondée sur des primes de productivité du travail, cherche à développer la motivation de l'homme au travail. Outre une standardisation des tâches poussée à son maximum, TAYLOR.F. W souhaite l'établissement « du salaire à la pièce » qui constitue une motivation importante pour tous les ouvriers qu'il considère comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leurs gains monétaires.

¹DELSTANCHE.P « *vers un leadership solidaire la sociocratie, une nouvelle dynamique pour gérer les organisations* », éd professionnelle Belgique 2014, P35.

² MONTOUSSE.M et CHAMBLAY.D « *100 fiches pour comprendre les sciences économiques* » éd 3ème Rosny sous-bois Paris, 2023, P100.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

1.1.1.1.4 Le contrôle du travail

Le contrôle du travail est souvent très strict, qui s'assure que les méthodes sont suivies sans déviation par tous les salariés ; les ouvriers sont souvent soumis à une surveillance étroite pour s'assurer qu'ils respectent les normes de production règles.

Ces principes d'organisation reposent sur l'idée qu'il est possible d'appliquer à l'activité humaine un raisonnement courant en science, à savoir observer, classer les faits, les analyser et en tirer des lois ayant ici une portée générale sur le savoir-faire ouvrier.

1.1.1.2 Les apports de l'OST

Les apports de l'OST estiment que si l'on est en mesure de maîtriser parfaitement un certain nombre de techniques et de règles sur les problèmes d'exécution de travail et de contrôle du personnel, la productivité du travail ouvrier sera en grande partie résolue. En matière d'organisation du travail, le taylorisme permet de :

- Chronométrer chaque tâche et de déterminer le temps minimum nécessaire pour effectuer une tâche ;
- Le travail est ainsi maîtrisé pour éviter les opérations inutiles ;
- Avec le taylorisme, chaque salarié est affecté à une mission précise qui lui correspond et dans laquelle il pourra exceller. Sa mission doit être réalisée en un temps imparti ;
- Côté ressources humaines, l'ouvrier est formé dans le but de se perfectionner. Mais, la formation dispensée selon le taylorisme, ne met que l'accent sur la pratique concrète des tâches, sans expliquer les raisons ;
- Il est possible d'assurer une prospérité maximum aussi bien pour l'employeur que l'employé ;
- Et il y a diverses manières de faire les choses, TAYLOR.F.W est convaincu qu'il n'y en a qu'une manière de faire les choses, qui soit optimale et meilleure que les autres, C'est ce qu'on appellera plus tard l'existence du one best way.

Et l'OST s'applique à tous les types de tâches et augmente la rémunération et la formation professionnelle des employés en même temps qu'elle conduit à une plus grande productivité pour les entreprises.

Nous ne considérons que l'un des grands mérites de TAYLOR.F. W est d'avoir conçu à travers l'OST un modèle d'organisation visant l'amélioration de la gestion de production en vue de l'augmentation de la productivité. Il est le premier théoricien à proposer une méthode

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

opérationnelle très concrète. De plus, TAYLOR.F. W a recherché des conditions de compatibilité d'intérêts entre l'entreprise et ses salariés. En revanche, on peut reprocher au taylorisme une division trop poussée des tâches qui limitent l'initiative et l'autonomie au travail. De façon générale, on lui reproche d'avoir implicitement établi une distinction stricte entre le cerveau et les mains humaines.

1.1.2 La gestion administrative du travail

La gestion administrative du travail est parallèle aux travaux de TAYLOR.W, son travail concerne davantage le monde des dirigeants que celui des exécutants. La théorie des organisations s'est préoccupée des questions de la conduite de l'organisation sans son ensemble. Il s'agit là d'une avancée, puisque l'on va s'atteler à traiter non seulement du travail, mais de l'organisation humaine et de la direction globale des entreprises.

Pour DEBALI.A (2006) «*FAYOL.H (Ingénieur français) est considéré comme le premier théoricien à être préoccupé de l'administration des entreprises et des problèmes de commandement. Sa pensée est complémentaire à celle de TAYLOR.W puisqu'il analyse la nature de la fonction de direction dans les entreprises. Il formule ainsi une théorie complète où il insiste sur la nécessité de faire évoluer la fonction de commandement dans les grandes entreprises et de développer les qualités de Leadership. Pour lui une des fonctions essentielles de l'entreprise a jusqu'à présent était négligée à savoir la fonction administrative. Cette approche préconise les principes administratifs sur lesquels doit reposer toute gestion efficace de l'organisation* »¹.

FAYOL.H conçoit l'entreprise comme un corps social. Aussi est-il nécessaire à son bon fonctionnement que chaque organe, c'est-à-dire chaque partie de l'entreprise, remplisse la fonction qui lui est propre. C'est à cette fin qu'il énonce des principes normatifs décrivant quelle est, selon lui, la meilleure façon d'administrer l'entreprise.

1.1.2.1 Fonctions de l'entreprise selon FAYOL.H

Les fonctions essentielles de l'entreprise selon FAYOL.H sont classées en six catégories qui sont la fonction technique, commerciale, financière, comptable, sécurité et la fonction administrative. Ces fonctions ont été publiées dans son ouvrage "Administration industrielle et générale" publié en 1916 où il met en place les concepts de l'Organisation Administrative du Travail (OAT).

¹ DERBALI.A, « *Les théories des organisations* », éd EDILIVRE, Paris 2006, P11.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

BLANGER L et MERCIER.J (2006) estiment que « *Tout en traitant des principes d'administration FAYOL.H a jeté les bases d'une théorie de l'organisation en distinguant d'abord deux grandes fonctions qu'on retrouve toujours dans la grande entreprise sous la distinction : services opérationnels et services de soutien (techniques ; commercial ; financier ; comptable et la fonction de sécurité)* »¹.

- La fonction technique avec un responsable de la fabrication (un ingénieur) qui s'occupe de la production de la transformation et de la fabrication ;
- La fonction commerciale avec un responsable des ventes ;
- La fonction financière qui a pour but de rechercher et de gérer les capitaux ;
- La fonction comptable qui rassemble les domaines de la comptabilité générale, analytique et de gestion ;
- La fonction de sécurité qui assure la protection des personnes et des biens ;
- Et la fonction administrative ce qui est appelé aujourd'hui la fonction de direction.

FAYOL.H réserve à cette dernière fonction une attention tout à fait privilégiée, parce qu'elle a été jusqu'à présent négligée et non pas parce qu'elle soit plus capitale que les autres. Administrer, pour FAYOL.H, nécessite de « *dresser le programme général d'action de l'entreprise, de constituer le corps social, de coordonner les efforts, d'harmoniser les actes* »².

Dans son livre FAYOL.H nous dévoile la teneur de ce qui relève de la fonction administrative, en lui distinguant cinq composantes clés propre au management applicables selon lui à toute organisation à savoir prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

1.2.2 Les cinq composantes administratives

Les composants administratives sont des éléments-clés pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation .FAYOL.H précise le sens général qu'il faut lui donner « *Prévoir, c'est-à-dire scruter l'avenir et dresser le programme d'action ; organiser, c'est-à-dire constituer le double organisme, matériel et social, de l'entreprise ; commander, c'est-à-dire fonctionner le personnel ; coordonner, c'est-à-dire relier, unir, harmoniser tous*

¹ BLANGER.L et MERCIER.J, « *Auteurs et textes classiques, de la théorie des organisations* », éd les Presse de l'Université Laval, Québec, Canada, 2006, P84.

² FAYOL. H, « *Administration industrielle et générale* », éd Dunod, Paris 1981 P4.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

les actes et tous les efforts ; contrôler, c'est-à-dire veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés »¹.

1.2.2.1 Prévoir et planifier

Prévoir est de préparer de manière rationnelle l'avenir et de bien planifier les gestes pour atteindre les objectifs bien précis.

1.2.2.2 Organiser

Organiser est d'allouer les différentes ressources indispensables au fonctionnement de l'entreprise, il s'agit d'une part, d'établir une structure de l'entreprise avec unité de commandement et une claire définition des responsabilités et d'autre part, de symboliser cette structure sous la forme d'un organigramme.

1.2.2.3 Commander

Commander, c'est donné des directives au personnel pour assurer le bon fonctionnement de leur activité et de l'organisation dans son ensemble. Le commandement reposant sur les qualités personnelles du chef et le respect des principes généraux d'administration.

1.2.2.4 Coordonner

Coordonner, c'est relier et harmoniser tous les actes et tous les efforts pour garantir cohérence et efficacité.

1.2.2.5 Contrôler

Contrôler, c'est veiller au respect des règles et des ordres données et vérifier si tous se passent conformément au programme adopté, aux principes admis et aux objectifs fixés. Le contrôle doit être rapide et suivi de sanctions (réprimander ou récompenser) et doit être défini à l'avance.

1.2.3 Les principes de la gestion administrative

Les principes de la gestion administrative sont développés, par FAYOL.H sont souples et susceptibles de s'adapter aux conditions de l'entreprise, de son activité et de son personnel, en expliquant en détail comment les cadres moyens et la direction doivent s'organiser, interagir avec les travailleurs et prendre des décisions. Ils sont au nombre de quatorze à savoir la division de travail ; la hiérarchie ; l'unité de commandement ; la discipline ; l'autorité ; l'unité de direction ; la rémunération ; la centralisation ; l'ordre, l'équité ; la

¹ *Idem* P11.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

stabilité du personnel ; l'initiative ; l'union du personnel ; la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général et l'union du personnel.

Pour FAYOL.H, l'efficacité de la fonction administrative dépend de l'application d'un certain nombre de principes, *«l'énoncé des quatorze principes de Fayol fait ressortir l'importance de la hiérarchie ; de l'ordre de la stabilité du personnel ; de la communication vertical et horizontale (passerelle de Fayol)... la clarté prônée par Fayol dans la description des rôles et des fonctions ,l'exécution des taches conformément aux règles et aux procédures renvoyaient bien entendu à une vision des organisations qu'on convenu de qualifier de mécaniste »*¹.

1.1.2.1.1 La division du travail

La division du travail implique la spécialisation des travailleurs pour leur permettre de devenir expérimentés et plus productifs. *« La division du travail a pour but d'arriver à produire plus et mieux avec le même effort. »*². Il s'agit de la spécialisation des fonctions et de la séparation des pouvoirs.

1.1.2.1.2 La hiérarchie

La hiérarchie constituée par la série de dirigeants allant du sommet jusqu'aux agents inférieurs. La communication suit la voie hiérarchique imposée par l'unité de commandement. Des passerelles peuvent toutefois exister entre dirigeants de même niveau hiérarchique pour faciliter la communication entre eux et en même temps assurer la rapidité de l'exécution de certaines opérations.

1.1.2.1.3 L'unité de commandement

L'unité de commandement fait référence à la nécessité pour un employé de recevoir des ordres d'un seul commandement et d'être responsable des activités devant cette même personne. Ce principe, hérité de l'organisation des armées. Selon FAYOL.H l'unité de commandement est un moyen efficace pour stabiliser une organisation et limiter les risques d'incompréhension.

1.1.2.1.4 La discipline

La discipline, c'est respecter les règles établies dans l'organisation par tous les membres, et une bonne conduite individuelle est essentielle pour une coexistence saine. Celle-

¹ BELANGER.L, MERCIÉ.J, *Op.cit*, P84.

² AMIEL.M, BONNET.F et JACOBS.J, *« Management de l'administration »* ; 2ème éd De Boeck, 1998, P47.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

ci se rapporte à l'obéissance, l'assiduité et le respect. FAYOL.H insiste sur l'exemple que doivent montrer ceux qui délivrent des ordres. Une direction efficace doit en effet contribuer à une gestion rigoureuse et harmonieuse de l'activité.

1.1.2.1.5 L'unité de direction

L'unité de direction convient d'établir un calendrier des activités qui constitue le plan de travail à suivre et comprend la série de processus et de procédures de manière appropriée, autour d'un même but. L'unité de direction est un facteur essentiel pour canaliser les efforts et rendre cohérentes les actions.

1.1.2.1.6. L'autorité et la responsabilité

L'autorité c'est le droit de commander accordée au chef et le pouvoir de se faire obéir. Ce droit et ce pouvoir doit être s'accompagner d'une responsabilité, une obligation de rendre compte de résultat.

1.1.2.1.7 L'initiative

L'initiative est la possibilité de concevoir, d'exécuter et la liberté de proposer. Selon FAYOL.H, un dirigeant qui est en mesure d'encourager l'initiative de son personnel et de lui permettre de développer cette faculté est supérieur à celui que ne le sait pas.

1.1.2.1.8 L'union du personnel

L'union du personnel fait la force de l'entreprise, il est obtenue grâce à l'unité de commandement et au développement des communications verbales plus rapides, plus claires et plus harmonieuses que les communications écrites lourdes et lentes.

1.1.2.1.9 La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général de l'entreprise

L'intérêt particulier à l'intérêt général de l'entreprise ; « *Pour FAYOL.H, ce principe rappelle que, dans une entreprise, l'intérêt d'un agent ou d'un groupe d'agents ne doit pas l'emporter sur l'intérêt de l'entreprise. Ce principe d'administration s'applique encore de nos jours dans les organisations* »¹.

1.1.2.1.10 Rémunération du personnel

La rémunération du personnel est le prix à payer du service rendu. Elle doit être équitable, et autant que possible, donner satisfaction à la fois au personnel et à l'entreprise, à

¹ POLIRME.P « *théories et pratiques actuelles du management* », éd presses de l'université du Québec, 1990, P11.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

l'employeur et à l'employé. FAYOL.H a considéré l'existence de deux types de rémunération, économique et non économique, faisant référence aux compliments, ou à la promotion au sein de l'entreprise. Il s'agissait de récompenser ou de reconnaître d'une certaine manière les efforts des employés.

1.1.2.1.11 La centralisation

La centralisation est un fait d'ordre naturel ; il s'agit de trouver la limite favorable à l'entreprise, le but à poursuivre est la meilleure utilisation possible des facultés de tout le personnel. Les décisions et la planification sont centralisées et prises par la haute direction.

1.1.2.1.12 L'ordre

L'ordre est à la fois matériel, moral et social, même si ce dernier n'est pas facile à réaliser puisqu'il exige une connaissance exacte des besoins et des ressources sociales de l'entreprise, et un équilibre constant entre ces besoins et ces ressources.

1.1.2.1.13 L'équité

L'équité est la somme de la justice et de la bienveillance, la justice résultant des conventions établies qui ne peuvent tout prévoir. « *Une organisation qui n'accorderait pas une très haute priorité à l'équité verrait rapidement naître des conflits intergroupes et des conflits individus organisation. Le temps que l'on passe à régler des conflits au sein d'une organisation pourrait facilement être consacré à des activités plus profitables* »¹.

1.1.2.1.14 La Stabilité du personnel

La stabilité du personnel permet à celui-ci de bien remplir ses fonctions. En effet, étant donné que l'employé doit s'initier à une tâche et la maîtriser, un roulement élevé du personnel est coûteux et néfaste pour l'entreprise. La stabilité du personnel a donc un effet positif sur la prospérité de l'entreprise.

Toutefois, la gestion administrative de FAYOL.H présente certaines limites, à savoir l'ambiguïté et l'insuffisance des recommandations, la théorie de la gestion administrative ignore l'influence des forces de l'environnement.

Tandis que TAYLOR.F.W et FAYOL.H sont issus de la pratique du management dans le monde industriel, la troisième grande figure associée à l'école classique, l'économiste et sociologue allemand WEBER.M (1864-1920), mène une réflexion historique sur le développement de la société moderne. Au début du 20^{ème} siècle, il propose notamment une

¹ POLORME.P, *Op.cit* P14.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

description de l'activité organisationnelle fondée sur les relations d'autorité en exposant un idéal type en fait, un modèle théorique d'organisation, qu'il baptise bureaucratie.

1.1.3 La bureaucratie

La bureaucratie est initiée par WEBER.M, c'est une organisation structurée en bureaux, WEBER.M fait la distinction entre le pouvoir qui est l'aptitude à forcer l'obéissance et l'autorité qui est la capacité à faire observer volontairement les ordres. Il stipule que dans un système de domination¹, les subordonnés ou les acteurs en général reconnaissent l'autorité et acceptent les ordres parce qu'ils sont légitimes.

Selon FILLEAU M.G et RIPOULL.C « *la contribution de WEBER.M a pour point de départ une analyse des différents types d'autorité qui peuvent s'exprimer ; l'auteur est en effet le premier à savoir noter que toute société repose sur un type donné de domination, reconnue comme légitime* »².

1.1.3.1 Les types d'organisation en fonction d'autorité

Les types d'organisations différentes en fonction de la manière dont elles légitiment l'autorité à savoir organisation charismatique, organisation traditionnelle et organisation rationnelle et formelle.

1.1.3.1.1 L'organisation charismatique

L'organisation charismatique s'appuie sur les qualités personnelles du leader, ce type d'organisation est instable, car elle peut disparaître avec la disparition du chef ou avec la détérioration de son visage ; « *Est charismatique la domination fondée sur un dévouement hors du quotidien et justifié par le caractère sacré ou la force héroïque d'une personne et de l'ordre révélé ou créé par elle* »³.

1.1.3.1.2 L'organisation traditionnelle

L'organisation traditionnelle est fondée sur la croyance au caractère sacré des traditions anciennes et à la légitimité de ceux qui ont été appelés par la tradition à exercer l'autorité. L'obéissance est alors personnelle et l'individu obéit à la personne détentrice du pouvoir désignée par la tradition, et il est soumis à celle-ci dans ses attributions, en vertu du respect qui lui est dû dans l'étendue de la coutume. Ce type d'organisation n'est pas durable,

¹Utilisé ici comme synonyme d'autorité (aptitude à faire accepter volontairement les ordres, à les faire passer pour légitimes) ; terme par Raymond ARON dans Les étapes de la pensée sociologique, Gallimard, 1967.

²FILLEAU.M.G et RIPOULL.C, *Op.cit*, P63.

³RAYMOND.A « *Les étapes de la pensée sociologies* », éd Gallimard, 1967, P556.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

car les compétences ne s'héritent pas et ne peuvent être déléguées ; « *Est traditionnelle la domination fondée sur la croyance au caractère sacré des traditions anciennes et à la légitimité de ceux qui ont été appelés par la tradition à exercer l'autorité* »¹.

1.1.3.1.3 L'organisation rationnelle

L'organisation rationnelle se base sur l'instauration des règles et procédures afin de maximiser la performance de l'organisation. Les décisions sont formalisées et l'individu est soumis à la fonction plutôt qu'à l'individu. C'est sur ce type d'autorité que repose l'organisation bureaucratique qui est la forme la plus efficace car elle ne tient pas compte des qualités personnelles de l'individu.

D'après RYMOND.A (1967) « *Est rationnelle la domination fondée sur la croyance à la légalité des ordonnances comme à la légalité des titres de ceux qui exercent la domination* »², le modèle est réputé légal, car il repose sur l'autorité qui découle de la légalité formelle et relevant généralement du contrat de travail pour ce qui est de l'entreprise, pour WEBER.M la forme dominante des sociétés modernes.

1.1.3.2 Les principes selon WEBER.M

Les principes selon WEBER.M L'existence de règles et de principe à suivre bien définies et respectées à la lettre profiterait tant aux membres d'une organisation qu'à ses clients. Ainsi, il a contribué à l'élaboration des règles visant à éliminer les sources d'inefficacité organisationnelle. A cet égard, WEBER.M propose l'application des principes sont : division de travail ; structure hiérarchique ; sélection du personnel ; règles et règlements normatives ; Caractère impersonnel des relations et l'avancement.

1.1.3.2.1 Division du travail

La division de travail est le fait de clairement définir les tâches et les responsabilités de chacun.

1.1.3.2.2 Structure hiérarchique

La structure hiérarchique fondée sur l'idée que la relation entre un patron et ses subordonnés doit être définie d'une manière explicite et les limites de l'autorité de chacun établies avec précision.

¹ *Idem*

² RAYMOND.A, *Op.cit.* P556.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

1.1.3.2.3 Sélection du personnel

Sélection du personnel est le fait de bien choisir le nouvel employé car il doit être fondé sur sa formation et ses connaissances techniques, que l'on aura vérifiées à l'aide de tests.

1.1.3.2.4 Règles et règlements normalisés

Des règles et des règlements précis c'est des lois fixer par le dirigeant, c'est règles doivent être appliqués pour garantir l'uniformité du travail et la normalisation des actes accomplis.

1.1.3.2.5 Caractère impersonnel des relations

Caractère impersonnel des relations fondées sur les relations entre les différents membres de l'organisation doivent être impersonnelles, de ce fait les règles et les procédures sont standardisées et appliquée d'une manière pour garantir la cohérence et l'équité et évite tous conflits de personnalité.

1.1.3.2.6 L'avancement

L'avancement s'est comme des primes peuvent être influencées par de nombreux facteurs tels que les compétences, l'expérience et leurs anciennetés en préservant sur leurs salaires à un taux fixe.

Ce modèle, selon WEBER.M, est à la fois le plus efficace et le plus égalitaire ; chacun est traité de la même manière. L'absence de sentiments humains est la garantie même de l'équité. En lui conférant une légitimité juridique, WEBER.M garanti à cette bureaucratie une totale indépendance vis-à-vis du pouvoir politique. Le modèle bureaucratique wébérien a inspiré l'organisation des grandes administrations (et la rédaction des statuts des fonctionnaires) et continue aujourd'hui d'inspirer nombre d'organisation bureaucratique surtout dans ses aspects égalitaires et indépendants.

Rétrospectivement, l'apport des classiques apparaît clairement. Ils ont élaboré une théorie économique cohérente qui permet d'analyser le développement économique et de comprendre le rôle que jouent les marchés dans l'allocation des ressources. Pourtant, à la fin du 19^{ème} siècle, leur enseignement a été critiqué de divers côtés. Tout d'abord, la déshumanisation du travail provoque une contestation de plus en plus vive. Ainsi il provoque également la naissance d'un pouvoir syndical important et des conflits sociaux de plus en plus durs contre les cadences infernales ou le salaire au rendement.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

Enfin, une dernière critique adressée à ces théories, provient du fait qu'elles ignorent les interrelations entre l'entreprise et son environnement.

1.2 L'école de Relations Humaines (RH) (1930-1970)

L'école de RH (1930-1970) est une conception qui s'est développée en réaction aux insuffisances et à la déshumanisation de l'école classique, cette école a fait ressortir l'importance des facteurs physiologiques liés à l'environnement physique et aux conditions de travail. Elle constitue la première approche réelle qui s'efforce de promouvoir l'importance de la réalité sociale est tente de sortir l'homme de l'abstraction mécaniste (classique). Malgré l'importance qu'accorde cette école au facteur humain, son objectif principal demeure la mise en conformité du travail avec les objectifs de l'administration.

L'école des RH, dont l'origine remonte aux travaux de MAYO.E, mais aussi MASLOW.A.

1.2.1 Les travaux de MAYO.E

Les travaux de MAYO.E (1880-1949), réalisées des expériences dans l'usine de Hawthorne (près de Chicago) de la Western Electric par le psychologue entre 1927 et 1934, on met en évidence l'importance des facteurs sociaux et psychologiques sur la productivité des travailleurs.

A partir des années 1930, MAYO.E¹ (1880-1949) a formulé des principes de base sur le comportement de l'homme dans les organisations. Elles ont contribué à mettre en œuvre des politiques de personnel plus humaines qui prennent en compte les caractéristiques psychologiques du personnel.

Ceux-ci ont étudié les variations de rendement en fonction des facteurs d'ambiance (éclairage, niveau sonore, etc.) et de l'organisation du travail (pauses, durée, etc.), et chaque modification l'équipe de MAYO.E discuta avec les ouvrières qui se montrèrent toujours d'accord pour suivre les changements proposés.

Après les changements effectués la production des ouvriers augmenta systématiquement, les ouvriers pensèrent que ces résultats se justifiaient par les nouvelles relations plus confiantes et agréables établies tant avec la direction que dans le groupe,

¹ MAYO G.E (1880-1949) a fait des études de médecine puis de psychologie en Australie. C'est à la Wharton School de Philadelphie qu'il fait une première étude pratique sur la fatigue. Ceci le mène à l'Université de Harvard, où il effectue des recherches sur l'homme au travail. La plus connue de ces de ces recherches est l'enquête de cinq ans menés dans l'atelier de Hawthorne à la Western Electric Company, une usine de fabrication de téléphones à Cicero, près de Chicago. C'est depuis cette enquête qu'il est considéré comme l'un des fondateurs du mouvement des relations humaines et de la sociologie du travail.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

MAYO.E reprend en partie cette explication que, les conditions de travail n'étaient plus un obstacle à leur performance car le groupe était devenu une équipe homogène, avec ses propres objectifs, sa propre solidarité. Quelles que soient la rémunération, la durée du travail, les temps de repos, etc., la cohésion du groupe, la discussion avec l'encadrement et la participation permettant la satisfaction au travail des ouvriers et déterminent leur productivité.

1.2.1.1 Eléments explicatifs selon MAYO.E

Les éléments explicatifs sont les changements intervenus pendant les expériences Hawthorne que MAYO.E les à expliquer à travers six variables psychosociologiques à savoir le commandement ; le statut social ; la cohésion du groupe ; le leadership informel et le sentiment de la sécurité de son emploi.

1.2.1.1.1 Le commandement

Le commandement est un style de gestion qui met l'accent sur l'importance des RH pour améliorer la productivité et la satisfaction au travail ; ce style implique la participation des travailleurs à la prise de décision ; leurs donne un certain niveau d'autonomie; et aussi encourager le dialogue concernant leurs conditions de travail a permis de passer d'un style autoritaire à un style plus participatif qui a amené une attitude plus confiante envers l'encadrement.

1.2.1.1.2 Le statut social

Le statut social c'est la position relative d'un individu dans ne hiérarchie sociale, du fait du rôle qu'on leur a demandé de jouer, l'échange permanent d'informations avec le responsable de l'expérience, ont pris conscience de leur importance : elles ont été traitées en adulte ; on a fait appel à leur intelligence.

1.2.1.1.3 La cohésion de groupe

La cohésion du groupe est l'ensemble des forces qui tissent un lien de coopération entre les membres et qui permettent de le maintenir dans le temps. L'entente, l'amitié dans le groupe, le plaisir d'être ensemble, ce que le travail parcellaire ou à la chaîne ne peut pas permettre.

1.2.1.1.4 Les objectifs du groupe

Les objectifs du groupe sont les résultats que le groupe veut atteindre, ces objectifs peuvent être liés à un projet spécifique, à une tâche à accomplir ou à un but commun. Les objectifs du groupe doivent être clairs, précis et réalisables.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

1.2.1.1.5 Le leadership informel

Le leadership informel c'est celui qui communique et fait des dialogues intra groupes au sujet de l'organisation interne au groupe avait donné naissance à un processus d'influence très marqué, en dehors de tout grade.

1.2.1.1.6 Le sentiment de la sécurité de son emploi

Le sentiment de la sécurité de son emploi c'est que l'individu faut qu'il ressente la sécurité dans le milieu de qui était meilleur pour les membres de ce groupe que pour l'ensemble du personnel de l'entreprise dans une période de crise économique.

L'une des principales conclusions des travaux de MAYO.E est alors que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique mais par sa capacité sociale, c'est-à-dire son intégration à un groupe. En effet, l'employé ne réagit pas en tant qu'individu mais en tant que membre d'un groupe. Au-delà de l'organisation formelle, il existe donc une organisation informelle qui obéit à une logique de sentiments et d'appartenance.

1.2.2 Les travaux de MASLOW.A (1954)

Les travaux MASLOW.A ont met en avant l'analyse des besoins humains dans les organisations, en s'intéressant aux origines de motivation de l'homme au travail.

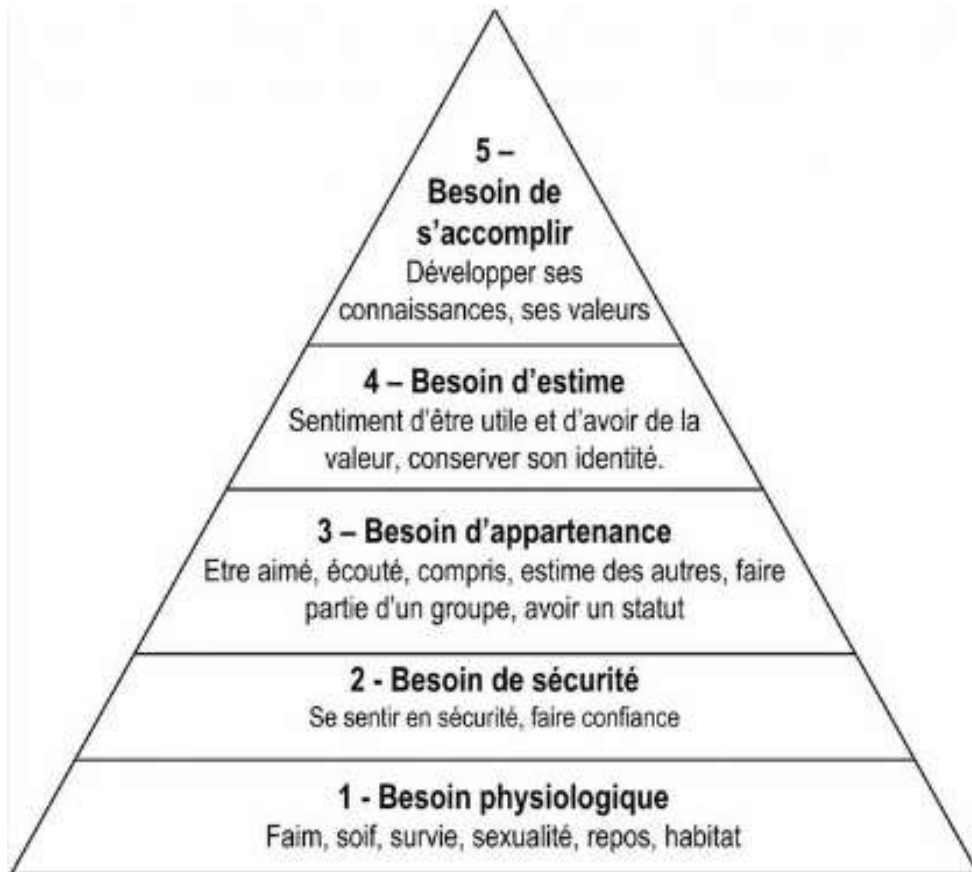
1.2.2.1 Les besoins selon MASLOW.A

Les besoins selon MASLOW.A sont en nombre de cinq catégories de besoins hiérarchisées sous forme de pyramide en l'occurrence le besoin physiologique ; le besoin de sécurité ; le besoin d'appartenance ; le besoin d'estime et le besoin d'accomplissement.

Cette pyramide est représentée comme suit :

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

Figure n°1 : La pyramide de MASLOW. A



Source : <https://appui.univ-rennes2.fr/nos-modules/j-apprends-a-me-connaître/la-pyramide-des-besoins>.

Consulté le 15/06/2023 10:30

1.2.2.1.1 Besoins physiologiques

Besoins physiologiques sont prioritaires. Dans la hiérarchie des besoins de MASLOW.A, généralement, une personne cherche à satisfaire ses besoins physiologiques avant tous les autres, s'agit de donner un accès à des infrastructures permettant de répondre aux besoins primaires et assurer un salaire adéquat permettant de se nourrir et se loger. Sont liés à la survie, besoin de se nourrir, de repos, de logements, etc. Dans une entreprise, ces besoins peuvent correspondre à une rémunération convenable.

1.2.2.1.2 Besoin de sécurité physique

Besoins de sécurité physique c'est le besoin de protection contre le danger, la menace, l'arbitraire. Dans le contexte organisationnel, ce besoin s'exprime par le respect du droit du travail pour contrer l'arbitraire. Il se traduit également par la sécurité de l'emploi, l'affiliation à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale (CNSS) et la souscription à des régimes d'assurance et par un milieu de travail sécurisant.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

1.2.2.1.3 Le besoin d'appartenance

Besoins d'appartenance est de faire partie de divers groupes (équipe de travail, clans, etc.), d'échanges avec les autres, et de ne pas être isolé, oublié ou rejeté. Dans les entreprises, ce besoin peut s'exprimer par l'adhésion au syndicat, aux groupes de travail, les bonnes relations entre les collègues et les supérieurs.

1.2.2.1.4 Le besoin d'estime

Besoin d'estime représentent le besoin d'avoir une estime de soi et des autres. L'individu recherche le respect, la reconnaissance, la valorisation, le statut social, etc. Dans l'entreprise, ces besoins vont favoriser des comportements comme la recherche du pouvoir. L'entreprise doit offrir des récompenses matérielles mais surtout symboliques.

1.2.2.1.5 Besoin de réalisation ou d'accomplissement

Besoins de réalisation d'accomplissement c'est l'affirmation de son individualité, la touche tout à fait personnelle ou ce qui identifie l'individu de manière unique au sein des autres, affirmait MASLOW.A pour caractériser ce besoin.

Les besoins sont souvent représentés sous la forme d'une pyramide qui témoigne de la hiérarchisation des besoins et de la relative difficulté de satisfaire besoins supérieurs. Selon ses travaux, un individu cherche d'abord à satisfaire le besoin qui lui semble le plus vital. MASLOW.A tient finalement un besoin optimiste dans la mesure où il considère qu'il est possible que les salariés puissent dans leur travail, s'accomplir, se réaliser et pourvu que le management soit participatif.

1.2.2.2 Les principes d'utilisation de la théorie de MASLOW.A

Les principes d'utilisation de la théorie de MASLOW.A ont souvent été présentés comme reposant sur quelques principes simples. Entre autres, l'émergence ; la domination ; la frustration ; l'instabilité et la reconnaissance.

1.2.2.2.1 L'émergence

L'émergence selon MASLOW. A se réfère à la progression des besoins humains dans la hiérarchie des besoins, les exigences sont classées par ordre de priorité dans l'ordre dans lequel elles ont été présentées précédemment. Ils sont motivés dans cet ordre de complexité croissante. Par conséquent, les besoins tertiaires ne deviennent motivés qu'une fois les besoins inférieurs satisfaits.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

1.2.2.2.2 Domination

La domination comprise comme une déviation du besoin d'affirmation de soi et de reconnaissance, lorsqu'un besoin humain est satisfait, il cesse d'être motivant et les besoins d'ordre strictement supérieur deviennent des facteurs motivants.

1.2.2.2.3 La frustration

La frustration selon MASLOW.A se produit lorsqu'un besoin humain n'est pas satisfait, cela peut conduire à des sentiments de tension et d'anxiété, ainsi qu'à une motivation accrue pour satisfaire le besoin non satisfait. Les besoins non satisfaits augmentent leur motivation et éliminent les besoins d'ordre inférieur.

1.2.2.2.4 L'instabilité

L'instabilité est la difficulté de maintenir un état de satisfaction des besoins pour les individus selon MASLOW.A, les besoins humains sont organisés hiérarchiquement, et chaque niveau de besoin doit être satisfait avant que les besoins de niveau supérieur puissent être satisfaits. Si les besoins de niveau inférieur ne sont pas satisfaits de manière adéquate, cela peut entraîner une instabilité émotionnelle et une difficulté à atteindre un état de satisfaction durable.

1.2.2.2.5 La reconnaissance

La reconnaissance est un besoin de niveau supérieur qui se rapporte à la nécessité de se sentir apprécié, valorisé et respecté par les autres. La reconnaissance peut être satisfaite par des moyens tels que les compliments, les récompenses, les promotions, ou tout autre signe de respect et d'appréciation de la part des autres. MASLOW.A considérait que la reconnaissance était un besoin important pour le développement de l'estime de soi et pour l'atteinte de l'auto-actualisation.

Nous constatons que la théorie de MASLOW.A qui met en valeur la motivation de l'individu comme clé de réussite en organisation repose sur un certain nombre de postulats à la fois critiquables. Selon MASLOW.A, en mettant en place cette théorie, elle va permettre à l'individu de donner plus, d'être rentable et de donner le meilleur de lui-même.

En conclusion, l'étude des relations humaines montre la complexité et le nombre de facteurs conditionnant les comportements humains au travail, notamment les facteurs d'ambiance (climat social), psychologiques (affectivité et moral) et sociologiques (appartenance à un groupe). Il est donc intéressant pour une entreprise de les prendre en

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

compte et de réaliser des actions ponctuelles sur des équipes ou des services afin d'en améliorer la productivité.

Elle a également été critiquée pour son caractère parfois trop psychologique. L'analyse des organisations s'est progressivement enrichi de nouveaux apports tels que les approches systémiques qui fournissent une autre grille d'interprétation des phénomènes organisationnels.

Tableau n°1 : Différence entre l'école classique et celle des ressources humaines

	Ecole classique	Ecole de RH
Décision	Centralisée	Décentralisée
Unité de base de l'organisation	Individu	Groupe
Structure	Formelle	(et) Informelle
Force d'intégration	Autorité	Confiance
Fonction du supérieur	Représentant de l'autorité	Agent de contrôle intergroupe
Attitude vis à vis du travail	Contrôle extérieur	Responsabilité

Source : MANSENCAL.C et DIDIER.M « Théorie des organisations », éd Académie de Versailles. Novembre 2010. P14.

1.3 L'analyse systémique

L'analyse systémique représente l'organisation comme un système ouvert en interaction avec différentes PP, où sa survie dépend principalement de sa capacité à nouer des relations constructives et convergentes entre les acteurs du système en l'occurrence l'approche systémique et contingence.

1.3.1 L'approche systémique

La théorie des systèmes s'est développée, à partir des années 1940, elle se représente comme un fruit de rencontre entre chercheurs appartenant à des univers disciplinaires différents¹, en particulier, BERTALANFFY.L.V (1968)². « *La notion de système peut être définie comme une structure organisée, ouvert, sur son environnement réunissant plusieurs éléments différents mais fonctionnant en interaction pour atteindre un but commun* »³.

¹ Les pères fondateurs de l'approche systémique sont : WIENER N (professeur a Massachusetts Institute of Technology [MIT], Boston), MACCULLOCH W (créateur de la bionique), BERTALANFFY LV (biologiste) et FORRESTER J. W (cybernétique, MIT).

² BERTALANFFY.L.V « *La théorie générale des systèmes* », éd Genze Baziller, New York, 1968.

³ PLANE J. M « *Management des organisations* », éd dunod 2003, Paris, P103.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

Pour comprendre le fonctionnement du système organisationnel, nous devons nous intéresser aux relations entre les sous-systèmes car le système n'est pas réductible à la somme de ses parties. C'est dans les interactions qui se créent entre les parties que se joue l'organisation

BERTALANFFY.L.V (1968) formule certaines caractéristiques d'un système qui permettent de comprendre son fonctionnement. « *Premièrement, un système est soumis à des changements et passe d'un état stable à un autre. Deuxièmement, un système est en permanence à la recherche de son équilibre. Il y parvient en corrigeant certaines variables du système par un processus de régulation* »¹ Pour cet auteur on distingue aussi « *le système ouvert et le système fermé. Un système fermé ne subit pas l'influence de son environnement alors qu'un système ouvert est en constante interrelation avec l'environnement externe. Ses travaux s'orienteront très vite sur le fonctionnement et la dynamique des systèmes ouverts* »².

L'analyse systémique devient, à la fin des années 1950 et dans les années 1960, une des grilles de lecture les plus utilisées pour comprendre les organisations formelles, cette autre façon d'aborder l'organisation ne se substitue pas complètement à la précédente mais l'accompagne. La systémique n'est pas une théorie de l'organisation mais plutôt « *une nouvelle méthodologie, permettant de rassembler et d'organiser les connaissances en vue d'une plus grande efficacité de l'action* »³. Cette définition posée, il apparaît comme évident de l'utiliser dans la conduite des organisations dans la mesure où l'objectif de leurs dirigeants est bien d'être efficace dans la conduite de l'action collective.

1.3.1.1 Les principes de l'approche systémique

Les principes fondamentaux de l'approche systémique reposent sur l'inclusion de l'interaction ; la totalité ; la rétroaction ; l'homéostasie et l'homéostasie.

1.3.1.1.1 L'interaction ou l'interdépendance

L'interaction c'est d'étudier les relations entre les composants d'un système est crucial dans l'approche systémique. Cela permet de saisir comment les différents éléments s'influencent mutuellement pour produire des résultats globaux, « *chaque élément tire son*

¹ BARABEL.M et MEIER.O « *Concepts et théories en management* », éd EMS 2022, P55.

² PLANE J. M, *Op.cit* P105.

³ ROSNAY.J, « *Le microscope : vers une vision globale* », éd Paris, 1975, P83.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

information des autres éléments et agit sur eux. Pour comprendre un élément, il faut le considérer dans le contexte avec lequel il interagit »¹.

1.3.1.1.2 La totalité

La totalité c'est de comprendre un système dans sa totalité, et dépasser l'analyse de ses éléments intrinsèques. C'est aller du système vers les individus plutôt que des individus vers le système. Le comportement des individus est une conséquence du fonctionnement du système et non l'inverse. « *Lorsqu'il y a un regroupement d'éléments, la logique de groupe constitué prime sur celle de chaque élément qui le compose »².*

1.3.1.1.3 La rétroaction appelé aussi feed-back ou causalité circulaire

La rétroaction est un processus par lequel les résultats d'un système sont utilisés pour influencer les entrées de ce système. C'est un concept clé dans l'analyse des systèmes car il permet de comprendre les dynamiques à long terme d'un système et d'identifier les opportunités d'amélioration.

1.3.1.1.4 L'homéostasie

L'homéostasie c'est que chaque système tend à réduire ses variations afin de trouver un équilibre qui lui permet de continuer à vivre. « *Lorsqu'un système subit une légère transformation (d'origine interne ou externe), il a tendance à revenir à son état antérieur »³.*

1.3.1.1.5 L'équifinalité

L'équifinalité c'est l'idée que ce qui fonctionne dans un système ne fonctionnera peut-être pas dans un autre système similaire. Et pour comprendre ce qui peut fonctionner dans un système (chaque système est unique) il est important de se baser sur le fonctionnement "ici et maintenant" plutôt que d'analyser les causes possibles d'un tel fonctionnement. Selon YATCHINOVSKY.A « *on peut obtenir un résultat identique à partir de conditions initiales différentes et en empruntant des chemins différents »⁴.*

L'approche systémique est une méthodologie riche et polyvalente qui permet de comprendre les relations et les interactions entre les différents éléments d'un système. Elle met l'accent sur la prise en compte de la complexité, de l'incertitude et de la perspective

¹ YATCHINOVSKY.A « *l'approche systémique* », éd ESF, France.2018, P15.

² YATCHINOVSKY.A. *Op.cit* P15.

³ Idem.

⁴ Idem.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

globale, ainsi que sur la communication et la collaboration entre les différents éléments d'un système.

1.3.2 La théorie de la contingence

Les théories de la contingence ont montré dans les années 1950 que les structures des organisations varient en fonction de nombreux facteurs, dont il faut tenir compte pour définir les modes d'organisation et conduire l'entreprise à de bonnes performances. « *La contingence est un concept clé en matière d'analyse des organisations est se définit comme une situation spécifique évolutive qui conduit à rejeter des prescriptions uniques et standard. Pour les organisations cette contingence est structurelle car les changements dans les variables externes (technologie marché, etc.) provoquent des évolutions dans la structure des organisations* »¹ comme qu'ils existent des variables internes (l'âge ; la taille, etc.).

Cette école réunit des auteurs tels BURNS.T.R et STAKLER.G.M (1961), considèrent que l'environnement dans lequel évolue l'organisation a un impact sur le choix de la structure, l'élément principale qui influe sur la structure est la stabilité de l'environnement. LAWRENCE.P et LORSCH.J (1967) il n'y a pas de structure d'organisation idéal mais que l'organisation doit s'adapter à son environnement.

1.3.2.1 L'apport de T. BURNS ET STAKLER

Selon ces auteurs² « *il semblait y avoir deux systèmes divergents de pratiques de directions ... Le premier auquel nous avons donné le nom de mécaniste, semblait approprié pour les entreprises qui opéraient dans des conditions relativement stables. L'autre organique, apparaissait comme étant souhaitable dans les conditions de changement* »³

Les structures mécanistes sont complexes formalisées et centralisées est une centralisation de la décision forte, cette organisation est une organisation de type bureaucratique comparable à celle déjà décrite par WEBER.M. La structure organique celle-ci est plus flexibles et adaptatives, sa spécialisation faible, la communication latérales est essentielle, les systèmes d'autorité basé sur l'expertise et les connaissances plutôt que sur l'autorité et la position hiérarchique.

¹ PLANE J. M, *Op.cit* P109.

² BURNS T R. (1913/2001) Son ouvrage « *la gestion de l'innovation* » co-écrit en 1961 avec STALKER. G.M, sociologue comme lui est l'un des livres les plus influents de la théorie de l'organisation et de la sociologie industrielle. Le thème central du livre est la relation entre une organisation et son environnement ; ils vont ainsi rompre avec le paradigme de l'entreprise fermée chère aux classiques.

³ BURNS.T, STALKER G. W “*The management of innovation*”, London, tavistock institue, 1966, P112.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

1.3.2.2 Apport de LAWRENCE.P et LORSH.J (1967)

LAWRENCE.P et LORSH.J vont s'efforcer d'analyser l'incertitude de l'environnement d'une organisation, la démarche est fondée sur deux concepts clés pour analyser les organisations qui sont la différenciation et l'intégration. « *La différenciation de l'organisation désigne le degré de différence de comportement et de fonctionnement qu'elle va adopter en son sein pour répondre aux demandes de l'environnement. Cette analyse montre que plus l'environnement est instable, plus l'entreprise se différencie. Cette différenciation conduit à un état de segmentation de l'organisation en sous-systèmes relativement autonomes quant à leurs fonctionnement* »¹ et l'intégration « *correspond au processus destiné à établir un minimum d'effort d'unité, de convergence entre les différents sous-systèmes pour pouvoir maintenir une cohésion globale minimale et accomplir les objectifs généraux de l'organisation. En effet, les unités de l'entreprise, malgré leurs objectifs divergents, doivent continuer à collaborer, pour accompagner le développement stratégique de l'entreprise ...Ceci suppose par conséquent de réfléchir aux mécanismes internes d'intégration pour réussir à coordonner les différentes unités de l'entreprise.* »²

La différenciation et l'intégration sont complémentaires, indispensables pour la réalisation d'un management efficace. Plus l'environnement ne sera complexe, turbulent et incertain, plus les structures des entreprises auront à s'adapter à cette diversité.

Dans la foulée des théories de la contingence et tenant pour acquis que les organisations s'adaptent à leur environnement, des chercheurs américains contribuent au renouvellement des théories de l'organisation de deux manières. D'une part, certains se demandent comment les structures et les choix organisationnels sont façonnés, modélisés, voire médiatisés par les arrangements institutionnels. Ainsi, la théorie néo-institutionnelle examine les liens entre l'environnement institutionnel et l'organisation en mettant l'accent sur les valeurs et la légitimité. D'autre part, certains veulent comprendre comment l'environnement contraint les organisations en essayant d'expliquer pourquoi il y a différents groupes d'organisations. L'écologie des populations utilise le modèle de la sélection naturelle pour étudier le comportement des populations d'organisations.

¹ PIANE.J.N, *Op.cit*, P114.

² BARABEL.M et MEIER.O, *Op.cit*, P51.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

1.4 La Théorie des Parties Prenantes (TPP)

Plusieurs auteurs ont présenté une définition du terme PP. Dans ce qui suit, on va passer en revue les définitions proposées par FREEMAN R. E. (1984), HILL C.W et JONES T.M (1992) et CLARKSON M. B. (1995).

Selon FREEMAN R. E. (1984), « *Une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* »¹.

Pour HILL C.W et JONES T.M (1992), les PP sont « *des participants possédant un droit légitime sur l'entreprise.* »².

Alors que pour, CLARKSON M.B. (1995), les PP sont « *des personnes ou groupes qui encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme.* »³.

1.4.1 Les dimensions de la Théorie des Parties Prenantes

Les dimensions de la TPP permettent d'expliquer certains traits que les autres formulations laissent implicites. DONALDSON.T et PRESTON.L (1995) distinguent trois types de TTP en l'occurrence perspective normative, instrumentale et descriptive.

1.4.1.1 La perspective normative

La perspective normative spécifie les obligations morales de TPP que les managers doivent avoir envers, non seulement les actionnaires, mais aussi tous les stakeholders. Elle « *vise à clarifier les raisons pour lesquelles les demandes de groupes qui ne sont pas nécessairement en relation contractuelle explicite avec les entreprises peuvent être légitimes et doivent donc être prises en compte.* »⁴.

1.4.1.2 La perspective descriptive

La perspective descriptive est la première thèse de DONALDSON.T et PRESTON.L (1995). Selon cette perspective, les managers agissent au sein de l'organisation en tenant compte des intérêts et des revendications des différents acteurs. Elle « *s'efforce de démontrer la pertinence empirique de ce cadre d'analyse en soulignant que les managers et dirigeants*

¹ MERCIER.S « *L'éthique dans les entreprises* », éd Paris, La Découverte, 2004, P10.

² CAPRON.M. et QUAIREL-LANOIZELEE.F., « *la responsabilité sociale d'entreprise* », éd La Découverte, Paris, 2007, P36.

³ PLANE J. M., *Op.cit*

⁴ GOND.J.P et IGALENS ;J « *la responsabilité sociale de l'entreprise* », éd Presses universitaires de France, 2011, P39.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

tendent à penser leur activité comme la gestion de multiples relations avec des groupes internes et externes. L'approche par «PP» serait déjà ancrée dans les modes de gestion des entreprises et serait donc plus « naturelle » qu'une approche centrée sur les actionnaires car spontanément adoptée par les managers. »¹.

1.4.1.3 La perspective instrumentale

La perspective instrumentale traite les différentes connexions qui peuvent exister entre la politique de management des stakeholders et la réalisation des objectifs de rentabilité. L'idée principale est que les entreprises qui pratiquent le management des stakeholders, toute chose égale par ailleurs, seront plus performantes en termes de profitabilité, de stabilité, de croissance etc. Elle « s'attache à étudier les conséquences économiques et financières de la gestion des parties prenantes et à répondre à la question suivante : dans quelle mesure la prise en compte des demandes de parties prenantes plus ou moins distantes d'une organisation contribue-t-elle à améliorer sa performance ? »².

Les approches normatives, descriptive et instrumentale de la TPP offrent deux types de représentations de la RSE « une vision orientée éthique » et « une vision orientée business »³.

Cette théorie présente également des limites quant à ses fondements, lesquelles vont considérablement réduire ses apports dans le cadre de la problématique du DD.

Tout d'abord, la TPP est ambiguë dans la mesure où elle repose sur l'idée qu'il existe des contrats entre l'entreprise et ses partenaires et que les conflits d'intérêts peuvent se résoudre en assurant une maximisation des intérêts de chacun des groupes.

Ensuite, la représentation de la RSE qui découle de la TPP se révèle très réductrice. Elle suppose que chaque partie affectée par l'activité de l'entreprise dispose des moyens de faire valoir ses droits et d'exprimer ses attentes vis-à-vis de la firme.

1.5 Les Théories Néo-Institutionnelles (TNI)

La TNI est apparue au milieu des années 1970. Elle est composée de courants distincts dans des domaines de l'économie, la sociologie ou la science politique. Ses origines

¹ BARABEL.M et MEIER.O, *Op.cit*, P10.

² PLANE J. M, *Op.cit*.p15

³ CAPRON.M.et QUAIREL-LANOIZELEE.F, *Op.cit*. P37.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

remontent aux premiers travaux de SELZNICK.P (1949) sur le processus d'institutionnalisation de l'entreprise.

Les théories sociologiques néo institutionnelles assurent que les conditions de l'environnement ne peuvent pas être séparées des représentations qu'en ont les acteurs ; elles intègrent les valeurs dominantes du contexte sociétal dans lequel s'exercent les activités de l'entreprise¹.

Pour DAVIS.L.E et NORTH.D (1971), l'analyse économique néo-institutionnelle repose sur deux concepts clé, son environnement institutionnel et les arrangements institutionnels. L'environnement institutionnel aux règles du jeu, règles politiques sociales ou légales qui délimitent et soutiennent l'activité transactionnelle des acteurs ; alors que les arrangements institutionnels renvoient aux modes d'utilisation de ces règles par les acteurs, ou, plus exactement, aux modes d'organisation des transactions dans le cadre de ces règles².

Concernant les facteurs et processus institutionnels conduisent à une ressemblance croissante des organisations d'un même champ, le courant de la sociologie néo-institutionnelle fournit également des analyses et des notions mobilisables sur le thème du DD. De manière générale et des valeurs véhiculées par les institutions sociales de plus grande taille.

Le concept de management a été élaboré à la fin de 19^{ème} siècle, entrepreneurs comme ingénieurs ont réfléchi la meilleure manière d'obtenir une performance optimale pour la gestion et l'administration des entreprises. En 1911, TAYLOR.F. W propose l'OST repose sur une organisation de manière rationnelle. Dans la même foulé FAYOL.H, propose une approche apportant la systématisation du travail et de dirigeant, à la base de l'administration moderne.

Le facteur humain est près en compte plus tard notamment dans la doctrine de MAYO.E, est sa théorie sur le management qui est basée sur la psychologie. Au fil de temps dans un contexte économique est sociale de plus en plus complexe, il est devenu difficile de gérer les aspects de l'administration et RH pour faire face à une demande accrue. C'est ainsi que se sont apparue les écoles systémiques qui s'intéresse à la relation de l'entreprise et son environnement, et enfin la TPP et la TNI, constituent les deux références théoriques les plus

¹ COURRENT.J.M, « RSE et développement durable en pme comprendre pour agir » éd de Boeck, 2012 P 29.

² MENARD.C, L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats Cahiers d'économie Politique 2003/1 (n° 44), P105.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

mobilisées pour l'étude des infractions existant entre l'entreprise et la société dans le cadre d'un DD.

Section 2 : Aperçu sur le développement durable

Depuis les années 1960 et l'avènement de la consommation en masse de nombreux enjeux environnementaux et sociaux ont fait surface. Avec la croissance de l'économie mondiale, les pressions sur l'équilibre naturel deviennent de plus en plus senties : épuisement des ressources ; raréfaction de la couche d'ozone, etc.

Au moins, depuis la seconde guerre mondiale, le développement est devenu un des objectifs de toutes les sociétés. Issu d'une conception purement économique qui se référait à la production par l'industrialisation le terme est défini de nos jours comme étant un processus conduisant à l'amélioration du bien-être des humains et de protection de l'environnement.

2.1 Définitions de développement durable

Il existe plusieurs définitions de DD, celle qui est le plus souvent retenue, qui fait toujours référence vient du rapport de la commission Brundtland (1987) notre avenir à tous de la Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement (CMED) « *Un processus de changements dans lequel l'exploitation des ressources, la direction des investissements et l'orientation du développement technique et des changements institutionnels sont tous compatibles et permettent de satisfaire les besoins et les aspirations de la génération d'aujourd'hui sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs* »¹.

Le concept de « besoin » et plus particulièrement, des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'apporter ou d'accorder la plus grande priorité. Le deuxième concept, se base sur l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale, impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

A cette définition s'ajoute celle donnée par SUAREZ.A (2008), dans son ouvrage intitulé « le DD », dans lequel il définit le DD comme « *Un processus qui réunit les domaines de l'écologie, du politique, de l'économie et du social. Il cherche à établir un cercle vertueux entre pôles de Développement durable (à savoir le pôle social, économique et écologique) par*

¹ DION.M, WOLFF.D « *Le développement durable, théories et applications au management* » éd Dunod paris 2008, P13.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

la prise en compte des interrelations entre croissance économique, inégalité, pauvreté, développement industriel et dégradation environnementale »¹.

Le DD doit être à la fois économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement tolérable. Le social doit être un objectif, l'économie un moyen et l'environnement une condition².

D'une manière générale, le DD suppose un meilleur équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux, et une répartition plus équitable des avantages tirés de la croissance entre les personnes et les pays. Qui dit DD dit aussi préservation de l'environnement et des ressources naturelles comme condition indispensable au progrès. De plus dans un modèle durable, les décisions publiques prennent en compte l'intérêt des générations futures.

2.2 Les étapes primordiales et accords internationaux sur le développement durable

Les étapes primordiales sur le DD historiquement, nous pouvons dire que le concept de DD correspond à la rencontre de deux courants de réflexion déjà anciens.

Le premier s'est développé dès les années 1950 autour de l'idée de développement qui s'est peu à peu opposée au concept purement économique de croissance ;

Le second concerne la prise de conscience écologique par l'idée d'une nécessaire protection de l'environnement naturel et d'une utilisation aussi économe que possible des ressources naturelles qui s'est imposée à partir des années 1970.

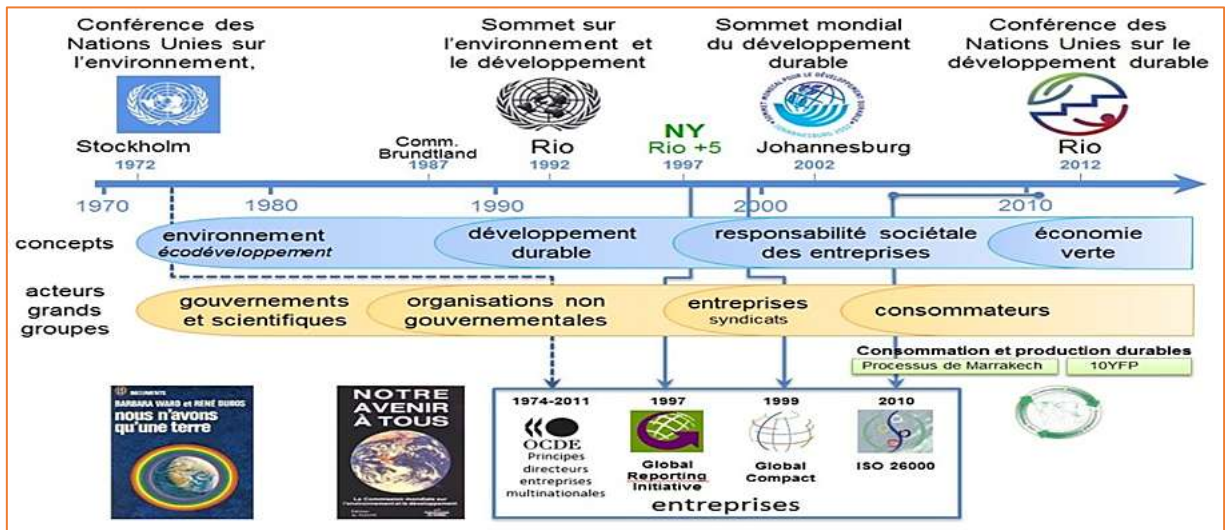
Nous allons nous intéresser aux importants événements, les conférences ainsi que les dates importantes qui ont marqué l'évolution de concept de DD tels que : le club de Rome, conférence de Stockholm ; l'apport de Brundtland ; le sommet de Rio ; sommet de Johannesburg ; conférence de Rio +20 sommets de New York 2015 et sommet de New York 2019.

¹ SCHNAKENBOURG.C, SUAREZ.A, « *Commerce Mondial et Développement Durable* »éd Hachette, paris 2008.P15.

² BORDNAG.C, « *dictionnaire du développement durable* », éd paris AFNOR, 2004, P52.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

Figure n°2 : La représentation des dates clés du développement durable



Source : <https://www.brodhag.org/rs-dd-pme/> consulté le 21/06/2023 à 11 : 07.

2.2.1 Le club de Rome 1972

Le Club de Rome porte sa réflexion sur le danger que représente une croissance économique et démographique exponentielle vis-à-vis de l'épuisement des ressources, de l'accumulation de la pollution, et de la surexploitation des systèmes naturels. « Fondé en 1968, le Club de Rome est le point de départ des réflexions sur le développement durable. Il publie, un rapport intitulé *Halte à la croissance*, qui marquera le début d'une mobilisation sur les problèmes environnementaux »¹.

Ce rapport propose pour faire face à l'épuisement des ressources en matières premières, de limiter très fortement la croissance « croissance zéro » la croissance économique et la préservation de l'environnement étaient antagonistes.

Cette même année 1972, s'organisait la Conférence des Nations Unies de Stockholm où ce rapport eu un écho retentissant.

2.2.2 Conférence de Stockholm 16 juin 1972

À Stockholm en 1972 se tient la première conférence des nations unies se réunissaient pour évoquer l'impact environnemental de la forte industrialisation des pays développés sur l'équilibre planétaire « Cette conférence, proche du rapport Meadows, prône le maintien à un

¹ ORSE (Observatoire sur la responsabilité sociale des entreprises), « Développement durable et entreprise » éd AFNOR, Novembre 2008, P7 et P8.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

niveau constant des populations et du capital. La conférence de Stockholm voit la naissance du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) »¹.

Cette conférence était chargée d'examiner les liens entre environnement et développement. « *Les multiples interactions entre environnement et croissance économique, démontrent qu'il est possible de concevoir et mettre en œuvre des stratégies de développement socio-économique à la fois plus équitables et plus respectueuses de l'environnement* »².

Dans cette conférence, STRONG.M (secrétaire général de la conférence Stockholm) propose d'employer le terme d'écodéveloppement créé par SACHS.I, cet auteur met alors en lumière, le nouveau concept : l'écodéveloppement. « *L'écodéveloppement est un développement des populations par elles-mêmes utilisant au mieux les ressources naturelles, s'adaptant à un environnement qu'elles transforment sans le détruire* »³. Il s'intéresse à concilier deux approches opposées du développement et de l'environnement contribuant à remettre en question les modes de développement nord sud qui produisent la pauvreté et la dégradation de l'environnement.

L'idée d'un développement qui ne soit pas uniquement guidé par des considérations économiques mais également par des exigences sociales et écologiques va faire son chemin ; la notion d'écodéveloppement a été réappropriée par les Anglo-saxons qui lui substitueront la notion de « Sustainable Development ». L'expression française « DD » a été, quant à elle, proposée pour la première fois en 1980 dans la Stratégie mondiale de la Conservation de la Nature.

2.2.3 Le rapport Brundtland 1987

Rapport Brundtland officiellement intitulée « Notre avenir à tous » rédigée en 1987 par CMED de l'ONU, présidée par la Premier ministre norvégien BRUNDTLAND.G.M, fait apparaître pour la première fois la notion de DD, qui prénommée aujourd'hui «DD ». Selon ce rapport, il faut provoquer une nouvelle croissance en s'appuyant sur des politiques protégeant les ressources naturelles nécessaires. Il s'agit d'une gestion de l'environnement pour assurer un avenir au développement.

¹ JEGOU.A « *Les origines du développement durable* » Dans L'Information géographique éd Armand Colin, 2007/3 (Vol. 71), P27.

² ORSE, *Op.cit*, P7.

³ SACHS.I « *Stratégies de l'éco développement* » éd Économie et Humanisme et Ouvrières Paris 1980 P37.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

Certains attribuent à CMED la popularisation du terme « développement soutenable » ou « durable », c'est selon, et y voient également la définition la plus fiable du concept. D'autres, sont rejeter par l'ensemble du rapport de la Commission, n'y perçoivent qu'une définition diplomatique fort englobant mais imprécise quant à l'application concrète. ¹.

La définition reconnue aujourd'hui :« *Un développement qui répond aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* »².

Grâce au rapport BRUNDTLAND.G.M, le concept est devenu le cri de ralliement de tous ceux qui s'intéressent au développement économique et à la protection de l'environnement, c'est-à-dire, à l'harmonisation de l'économie et de l'écologie, etc.

2.2.4 Le Sommet de RIO 1992

Le sommet de RIO aussi appelée « Sommet de la Terre », conforte la notion de DD à travers la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et par des propositions juridiquement non contraignantes, rassemblées dans le plan Action 21³ qui est un guide méthodologique du DD (21 faisant référence au 21e siècle) est rédigé à l'attention des participants formulant de multiples recommandations pour réaliser le DD du niveau local au niveau international.

S'articulant autour de trois notions fondamentales :⁴

- La reconnaissance d'un droit au développement sur un double principe d'équité intergénérationnelle, entre les générations, et intergénérationnelle, pour la réduction des différences actuelles de niveaux de vie ;
- La reconnaissance d'un principe de responsabilité et d'un devoir de solidarité entre les Etats, tant en matière d'environnement qu'en matière de développement économique et social ;
- Et l'intégration de l'environnement dans le processus global de développement.
- Le sommet de Rio « *est aussi l'occasion, pour les pays en développement, de réclamer de nouveaux transferts technologiques et de l'aide au développement supplémentaire.*

¹ EDMOND.M, « *les grandes questions de l'histoire contemporaine* », éd l'étudiant, Paris, 2007, p100.

² Commission mondiale sur l'environnement et le développement, Notre avenir à tous, éd Fleuve, 1989, P5

³ L'Agenda 21 (ou Action 21 en français) est un programme d'action pour le développement durable au XXIe siècle. Il a été adopté lors du Sommet de la Terre de Rio, en 1992. Le préambule du texte indique que l'Agenda 21 "aborde les problèmes urgents d'aujourd'hui et cherche aussi à préparer le monde aux tâches qui l'attendent au cours du siècle prochain". IL est composé de 27 principes, parmi lesquels on retrouve le développement durable, le lien entre droit au développement et protection de l'environnement, les besoins particuliers des pays en développement, la nécessaire participation des citoyens ou encore le rôle des femmes.

⁴ ORSE, *Op.cit* P7.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

De leur point de vue, les pays développés doivent assumer les coûts additionnels qui découlent des politiques environnementales, puisqu'ils en ont les moyens et qu'ils portent l'essentiel de la responsabilité de la dégradation de l'environnement »¹.

2.2.5 Sommet de Johannesburg 2002

Le sommet mondial de Johannesburg, encore appelé « Sommet mondial sur le DD » va servir d'opportunité pour dresser un premier bilan et compléter les objectifs de Rio qui, plaident pour un développement qui tienne compte du respect de l'environnement.

Le rapport final du sommet de Johannesburg, entérine une série de recommandations visant la mise en place dispositions pour réduire la pauvreté et protéger l'environnement. Ces mesures, portent sur plusieurs domaines d'activités, en particulier l'eau, la santé, l'énergie, l'agriculture et la diversité biologique.

Par cela, nous pouvons dire que e sommet marque un tournant important pour la promotion du DD, tente de réorienter le développement vers un modèle plus englobant qui crée des liens entre l'économie, la société et l'environnement.

L'économie, ce n'est pas seulement produire des richesses, l'écologie ce n'est pas uniquement protéger la nature ; ce sont les deux ensembles qui permettent d'améliorer le sort de l'humanité. Les problèmes écologiques et économiques, sont liés à de nombreux facteurs sociaux et politiques².

2.2.6 Conférence des Nations unies sur le DD à Rio 2012 (RIO+20)

RIO+20 vingt ans après le premier Sommet de la Terre de Rio le monde a connu des changements immenses, une nouvelle Conférence des Nations Unies sur le DD. Dans son rapport final, intitulé « L'avenir que nous voulons ».

Les dirigeants mondiaux se réuniront à RIO avec l'objectif de renouveler leur engagement politique en faveur du DD, en évaluant les progrès et les lacunes restantes en matière de mise en œuvre et en examinant les nouveaux défis. L'accent sera mis sur l'intégration des trois piliers du développement durable (économique, développement et protection de l'environnement), l'accélération de la mise en œuvre et le renforcement de la cohérence entre tous les acteurs, y compris les diverses parties du système de l'organisation

¹ MORIN.J.F, ORSINI.A « *Dans Politique internationale de l'environnement* » éd Presses de Sciences Po 2015 P143.

² Commission mondiale sur l'environnement et le développement, *Notre avenir à tous*, éd Fleuve, 1989, P51.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

des nations unies (ONU). Les deux thèmes de la Conférence sont une « économie verte » dans le cadre du développement durable et de l'éradication de la pauvreté et le cadre institutionnel du DD¹.

L'économie verte qui a pour objectif d'éliminer la pauvreté, d'améliorer l'intégration sociale, et de créer des possibilités d'emploi et de travail décent pour tous, tout en préservant le bon fonctionnement des écosystèmes de la planète.

Elle s'organise aussi sur d'autres thèmes qui sont, la formulation d'objectifs du développement durable qui peut contribuer également au lancement d'une action ciblée et cohérente en faveur du DD et le renforcement de la gouvernance environnementale internationale doit s'appuyer sur : la création d'une instance politique de haut niveau et la revalorisation du rôle du PNUE.

2.2.7 Sommet des nations unies de New York 2015

Sommet des Nations unies de New York sur le DD, plus de 193 chefs d'Etat et de gouvernement ont adopté à l'unanimité un programme mondial ambitieux intitulé : Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030, un plan d'action poursuivant 17 objectifs de développement durable pour l'humanité, la planète et la prospérité².

2.2.8 Sommet de New York 2019

Sommet de New York 2019, c'est la première fois, des décideurs politiques du monde entier s'y sont rencontrés pour évaluer l'Agenda 2030 des 17 objectifs de développement durable (ODD).

A l'occasion de cet événement international, des scientifiques indépendants ont présenté un nouveau rapport des Nations Unies, intitulé Le Futur c'est maintenant ; la science au service du DD. Il s'agit de la toute première évaluation quadriennale de la mise en œuvre de l'Agenda 2030 des 17 ODD adoptés en septembre 2015.

En parallèle à cette analyse, un autre rapport sur l'état des progrès vers les 17 objectifs de DD a lui aussi été soumis aux Chefs d'Etat et de gouvernement.

¹ <https://www.un.org/fr/chronicle/article/objectifs-et-vision-de-la-conference-rio20> consulté 24/06/2023 22:50

² <https://developpementdurable.wallonie.be/developpement-durable-les-dates-cles> consulté le 24/06/2023 22:51.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

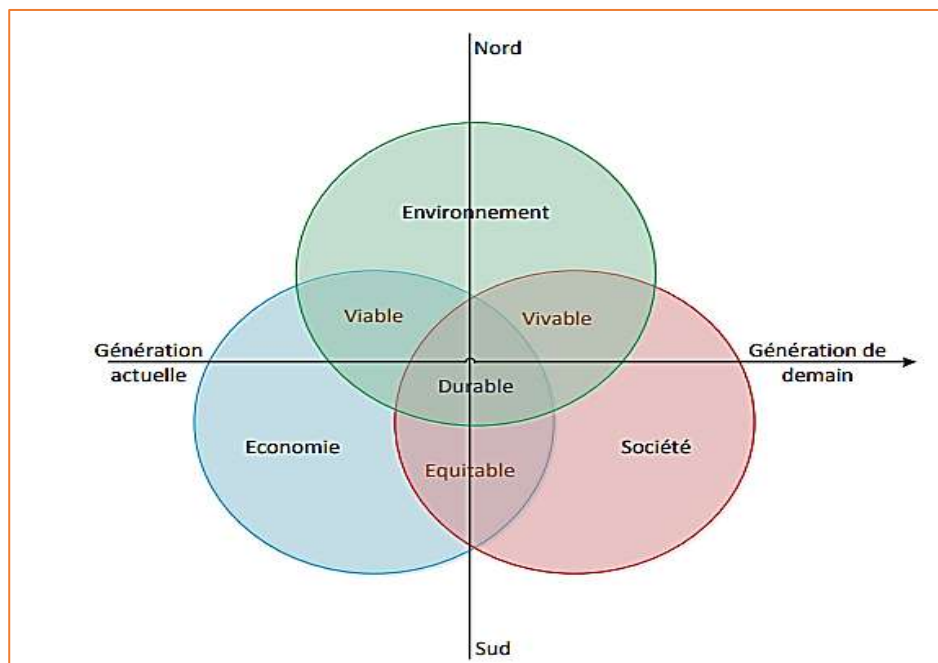
A l'issue de ce Sommet, les hauts représentants ont déposé une Déclaration politique. Certains pays et gouvernements locaux ont déterminé, sur base volontaire, une centaine d'actions à mener en plus afin d'accélérer la mise en œuvre des 17 ODD. ¹

2.3 Les piliers de développement durable

Les piliers de DD sont le pilier social, pilier environnemental et le pilier économique qui doivent être équilibrées pour assurer un avenir durable. D'après LANOIZELEE.Q.F qui considère la notion DD comme un objectif qui a pour enjeu de subvenir aux besoins de l'ensemble de l'humanité (rôle de l'économie), en préservant les conditions de reproduction de la nature (préoccupation écologique), dans des relations sociales d'équité permettant d'assurer la paix et la cohésion sociale (attentes sociales et sociétales).

La figure suivante est la représentation graphique la plus répandue du lien qui existe entre ces trois dimensions.

Figure n°3 : Les trois piliers du développement durable



Source : CHERVAZ.C « Les trois piliers du développement durable » (définition élargie), éd Amrein, 2011, P8.

2.3.1 La dimension écologique

La dimension écologique est la première dimension de la durabilité concerne la préservation et la valorisation de l'environnement, notamment par une consommation raisonnable de ressources naturelles et par l'anticipation des impacts environnementaux.

¹ <https://developpementdurable.wallonie.be/developpement-durable-les-dates-cles> consulté le 24/06/2023 23 :10.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

Selon SAX.C et MANNAERTS.D « *l'environnement désigne l'ensemble des conditions naturelles susceptibles d'agir sur les organismes vivants et les activités humaines et dont certains éléments peuvent directement subvenir à leurs besoins. Le Développement Durable cherche à minimiser l'impact des activités humaines sur l'environnement, de sorte à préserver les ressources naturelles, les écosystèmes, la biodiversité, nécessaires à l'épanouissement de l'homme sur plusieurs générations. Il cherche le compromis idéal entre satisfaction des besoins humains et préservation de l'environnement* »¹.

2.3.2 La dimension sociale

La dimension sociale vise le développement de la société tout en satisfaisant les besoins des êtres humains, quelles que soient leurs origines. « *Dans la conception du Développement Durable, le pilier social désigne ce qui se réfère aux êtres humains, à leurs sociétés et aux différents rapports que les hommes entretiennent entre eux* »².

2.3.3 La dimension économique

La dimension économique consiste à la création de richesse afin d'améliorer les conditions de vie matérielle. « *L'économie désigne les activités humaines qui consistent en la production, la distribution, l'échange et la consommation de ressources, de biens et de services. Pour s'inscrire dans une perspective de Développement Durable, le système économique doit être pensé pour que sa croissance et son efficacité ne se fassent pas au détriment de l'environnement et du social et se mettent à leur service* »³.

2.4 Les principes du développement durable

Les principes de DD, sont énoncés à la Conférence de Rio en 1992, à savoir la Responsabilité ; équité et solidarité sociale ; protection de l'environnement ; précaution ; protections du patrimoine culturel ; pollueur payeur ; santé et qualité de vie et principe de participation.

2.4.1 La Responsabilité

La responsabilité, au sens commun, est le fait que chaque personne soit tenue de répondre juridiquement ou moralement de ses actes et décisions et d'en assumer les conséquences. « *Elle s'exerce aux niveaux individuel et collectif. Au niveau international*

¹ SAX.C, MANNAERTS.D, « *Le Développement Durable Guide d'utilisation de l'affiche* », éd responsable, Bruxelles 2010, P4.

² *Idem*

³ *Idem*

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

« étant donné la diversité des rôles joués dans la dégradation de l'environnement mondial, les Etats ont des responsabilités communes mais différenciées. Les pays développés admettent la responsabilité qui leur incombe dans l'effort international en faveur du développement durable »¹.

2.4.2 Équité et solidarité sociales

L'équité et solidarité sociales dans le développement durable signifient qu'il faut assurer une répartition juste et équitable des ressources, La solidarité se conçoit dans le temps et dans l'espace. Dans le temps, entre les générations présentes et futures. Ainsi, les choix du présent doivent tenir compte des besoins des générations à venir, « *les actions de développement doivent être entreprises dans un souci d'équité intra et intergénérationnelle ainsi que d'éthique et de solidarité sociales* »².

2.4.3 Protection de l'environnement

Protection de l'environnement vise à assurer la durabilité à long terme de notre planète par différentes actions, « *Pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement* »³.

Ce principe peut se traduire par ces actions

- Réduire la consommation d'énergie (électricité, pétrole, etc.) ;
- Diminuer la quantité des matières résiduelles en réduisant la consommation ;
- Restreindre l'utilisation des produits d'entretien nuisibles pour l'environnement dans les établissements scolaires ;
- Et adopter une politique d'achat qui permet de minimiser l'empreinte écologique de l'organisation.

2.4.4 Précaution

Précaution consiste à prendre des mesures pour prévenir les impacts négatifs ou les risques graves ou irréversibles sur l'environnement et la santé humaine même en l'absence de preuves scientifiques définitives, « *le principe de précaution relève, en premier lieu, des autorités publiques et s'applique dans des situations précises pour faire face à des risques importants, il concerne en effet les situations qui présentent un risque potentiel de dommages*

¹ <http://www.adequations.org/spip.php?article568>. Consulté le 24/06/2023 22 :00.

² <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26502048/principe-dequite-et-de-solidarite-sociales>. Consulté le 22 :45.

³ <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs>. Consulté le 24/06/2023 23:01.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

graves ou irréversibles, souvent en l'absence de connaissance scientifique avérée sur le sujet »¹.

2.4.5 Protections du patrimoine culturel

Protection du patrimoine culturel contribue à préserver la diversité culturelle et à promouvoir une société plus inclusive, en protégeant les monuments historiques, les traditions etc. nous pouvons préserver notre héritage pour les générations futures peut contribuer à un développement plus équitable et durable en préservant les liens entre les communautés et leurs environnements, *« le patrimoine culturel, constitué de biens, de lieux, de paysages, de traditions et de savoirs, reflète l'identité d'une société. Il transmet les valeurs de celle-ci, de génération en génération et sa conservation, favorise le caractère durable du développement. Il importe d'assurer son identification, sa protection et sa mise en valeur, en tenant compte des composantes de rareté et de fragilité qui le caractérisent »².*

2.4.6 Pollueur payeur

Pollueur payeur c'est que les personnes qui génèrent de la pollution ou dont les actions dégradent autrement l'environnement doivent assumer leur part des coûts des mesures de prévention, de réduction et de contrôle des atteintes à la qualité de l'environnement et de la lutte contre celles-ci.

Selon TRUDEAU.H *« Ce principe est, à la source d'un concept économique. Il vise à faire prendre en compte, les acteurs économiques des coûts « externes » pour la société, des atteintes à l'environnement générées par leurs activités. Ce principe concerne les activités publiques ou privées, les entreprises, les ménages et chacun d'entre nous »³.*

2.4.7 Santé et qualité de vie

Santé et qualité de vie sont des aspects importants de développement durable car ils sont étroitement liés à la durabilité environnementale et économique.

En encourageant des soins de santé de qualité, une alimentation saine et un environnement propre, nous pouvons créer des communautés plus durables et plus équitables pour tous *« Les personnes, la protection de leur santé et l'amélioration de leur qualité de vie*

¹ Idem P15.

² <https://www.environnement.gouv.qc.ca/developpement/principes.pdf> consulté le 22/06/2023 23:01.

³ TRUDEAU.H. « La responsabilité civile du pollueur payeur : de la théorie de droit au principe du pollueur payeur ». Les cahiers de droit, vol34, n°3, 1993, P786.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Les personnes ont droit à une vie saine et productive, en harmonie avec la nature »¹.

2.4.8 Principe de participation

Le principe de participation s'agit d'organiser une véritable participation des citoyens. Tout acteur, citoyens et tous ceux concernés par une préoccupation collective doivent prendre part à la prise de décision.

CHABBI.C estime que « *La participation et l'engagement des citoyens et des groupes qui les représentent, sont nécessaires pour définir une vision concertée du développement et assurer sa durabilité sur les plans environnementaux, sociaux et économiques »².*

2.5 Les objectifs du développement durable

Les objectifs de DD (ODD) sont un ensemble de dix-sept objectifs mondiaux adoptés par les nations unies en 2015 à New York :

- L'élimination de la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde ;
- Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable ;
- 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 ;
- Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ;
- Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes à un coût abordable ;
- Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous ;
- Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation ;
- Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre ;
- Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables ;
- Établir des modes de consommation et de production durables ;
- Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions ;

¹ *Idem.*

² <http://www.chabbi.fr/2012/10/16-principes-du-developpement-durable/>. Consulté le 22/06/2023 23:13.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

- Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du DD ;
- 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 dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité ;
- Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge ;
- Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau ;
- 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 ;
- Et renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser.

Figure n° 4 : Les objectifs de développement durable



Source : <https://weact4earth.fr/objectif-developpement-durable-odd/tableau-odd/> Consulté le 23/07/2023 à 21:43.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

2.6 Les acteurs du développement durable

La mise en œuvre du développement durable nécessite une mobilisation planétaire et urgente de tous les acteurs de la société afin qu'il soit largement diffusé et appliquée : les gouvernements et pouvoirs publics, collectivités territoriales, Organisation Non Gouvernementale et les associations (ONG), les entreprises, les citoyens.

2.6.1 Les gouvernements et pouvoirs publics

Les gouvernements et pouvoirs publics jouent un rôle crucial dans la promotion de DD, YVETTE.L dans son ouvrage « *S'engager à défendre les valeurs du développement durable sur leur territoire dans le cadre de conférences internationales (Stockholm, Rio, Johannesburg, Jakarta...)*. *Un gouvernement peut élaborer une Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD) et enrichir la réglementation par de nouvelles lois* »¹.

2.6.2 Collectivités territoriales

Les collectivités territoriales sont des acteurs-clés de la promotion du DD. Les phénomènes d'urbanisation concernent tous les pays du monde. Ces évolutions confèrent aux villes des responsabilités sans précédent dans la conception et la mise en œuvre de stratégies permettant d'équilibrer les trois dimensions du DD : la performance économique créatrice d'emplois et de richesse ; la cohésion sociale, qui permet la participation de tous à la vie citoyenne en luttant contre les toutes les formes d'exclusions ; la précaution environnementale, visant à protéger les écosystèmes².

2.6.3 Les Organisations Non Gouvernementales et les associations (ONG)

Les ONG jouent un rôle vital en matière de protection d'environnement. Elles contribuent au DD à travers la sensibilisation des responsables pour faire le meilleur choix écologique et social.

Pour beaucoup d'organisations internationales, la mise en œuvre des principes de Rio s'est accompagnée d'une plus grande participation des ONG à leurs travaux et d'une plus grande transparence et d'un plus grand contrôle sur leurs modes de fonctionnement et leur efficacité³.

¹ YVETTE.L, « *Le développement durable, du concept à la mesure* », éd. HARMATTAN, Paris, 2008, P23

² ORSE, *Op.cit* P12.

³ *Idem* P9.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

2.6.4 Les entreprises

Les entreprises essaient toujours d'intégrer les préoccupations de DD dans leur gestion et leurs stratégies. En voulant se créer une image de marque ou anticiper les contraintes réglementaires pour ne pas les subir, l'entreprise est appelée à la recherche d'une certification (ISO 14001, etc.) ou d'un écolabel, ou encore à l'adoption du management de la RSE¹.

2.6.5 Les citoyens

Les citoyens participent au DD par l'adoption des pratiques et gestes responsables : tri des déchets, limitation de la consommation d'énergie et d'eau, utilisation des transports en commun, implication dans la vie en société (vie associative, vie de quartier, etc.)².

2.6.6 Les banque

Les banques peuvent choisir de s'orienter vers des investissements socialement responsables (ISR), vers le microcrédit, et refuser tout placement d'argent vers des entreprises ou des activités qui ne sont pas éthiques.

C'est important de considérer l'impact environnemental et social de nos actions en tant que personnes et entreprises. Le DD l'idée que les sociétés humaines doivent vivre et répondre à leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins, pour cela il faudrait prendre en compte les conséquences des activités humaines sur l'environnement, mais tenter de créer les conditions d'une société plus juste.

Le MD est un système de management qui consiste donc, via des ressources humaines, à bien conduire cette démarche de DD dans les entreprises, et qui interpelle directement la notion de MR.

Le MD et le MR vise à minimiser cet impact et à créer une croissance économique plus équitable et durable.

2.7 Le Management Durable

Le management durable, se réfère à l'approche de gestion qui intègre les principes du DD dans les pratiques et décisions d'une organisation. Cela implique de prendre en compte les aspects économiques, sociaux et environnementaux dans la prise de décisions et de mettre en

¹ YVETTE.L, *Op.cit* P24.

² YVETTE.L, *Op.cit* P24.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

place des stratégies durables pour assurer la pérennité de l'entreprise tout en minimisant son impact sur l'environnement et en favorisant le bien-être des employés et des PP.

2.7.1 Définitions de management durable

Parmi les définitions de management durable nous citons celle de CHAUVAUX A. et ROSE.J, pour laquelle « *la notion de management durable peut être définie comme la rencontre entre le développement durable et l'entreprise. Il s'agit donc d'intégrer le développement durable et tous ses aspects (économique, social et environnemental) dans la gestion, le management de l'entreprise. L'entreprise devrait devenir un acteur actif, et non plus subir les pressions externes, comme les contraintes légales, les pressions des clients, des ONG et des autres parties prenantes* »¹.

Le management durable donne une importance accrue au développement durable et ne le met pas en opposition avec la viabilité économique de l'entreprise : au contraire, c'est la mise en place d'une politique de DD efficace, cohérente et adéquate qui va permettre à l'entreprise de réaliser ses objectifs financiers et économiques. La notion de DD est donc au cœur du concept du management durable qui ce que défini comme étant « *une forme de management qui consiste à tenir compte de la notion de développement durable au sein de l'entreprise. Plus qu'une simple prise en compte, il s'agit là de mener une véritable politique de développement durable dans l'entreprise, dans les paroles comme dans les actes.* »².

Selon BETH S « *le management durable est l'ensemble des décisions/actions de gestion d'une entreprise qui intègre les principes du développement durable dans ses activités pour garantir sa pérennité et sa valeur ajoutée dans le temps* »³.

2.7.2 Les raisons motivantes pour appliquer un management durable

Les raisons motivantes pour appliquer un management durable quelques années auparavant selon BETH.S « *l'application du management durable était en partie dû à un effet de mode qui était basé sur la bonne image des entreprises ou collectivités qui le mettaient en place. Cette façon de procéder à tout de même été bénéfique au développement durable .En effet indirectement ce management s'est fait connaître de cette manière. Aujourd'hui, les raisons qui poussent les sociétés et les municipalités à l'appliquer sont les conséquences de*

¹ CHAUVAUX.A. et ROSE.J « *L'entreprise responsable* » éd Organisation Paris 2003, P322.

² <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1503199-management-durable-definition-et-enjeu-dans-l-entreprise>. Consulté le 24/06/2023 23:19

³ BETH.S « *Etat des lieux et propositions d'amélioration de la gestion durable dans la commune de bagnes* » éd la suisse, 2011, P15.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

l'ensemble des catastrophes naturelles dont sont victimes certaines régions du globe en soulignant l'accident nucléaire de Fukushima au Japon en 2011 survenu à la suite d'un raz de marée a remis en question l'utilisation de l'atome »¹.

Depuis les années 1950, le Japon poursuit activement son développement électronucléaire. Elle était une source énergétique de plusieurs pays, mais après l'accident nucléaire, la Suisse et d'autres pays du monde ont décidé de se séparer de cette source d'énergie dans les décennies à venir. Ce sont donc des décisions politiques qui nous amènent chacun à adopter un style de conduite plus respectable.

Cependant, la consommation énergétique du pays ne cesse de grandir, il est donc nécessaire, en plus de développer la production d'énergies renouvelables, de diminuer notre consommation et notre gaspillage quotidien.

BETH.S estime « qu'il existe un autre facteur important amenant une commune à appliquer ce type de management est dû au fait qu'elle se doit de montrer l'exemple aux entreprises et aux concitoyens. En utilisant une direction tournée dans un axe durable les habitants et autres acteurs seront sensibilisés et concernés également »².

Au cours de ces recherches un point essentiel était souvent soulevé. L'application d'un tel type de management est également plus fréquente lorsqu'une collectivité emploie des personnes déjà sensibles à l'application du DD.

2.7.3 L'objectif de management durable

Le management durable consiste à intégrer différents paramètres concernant les hommes, l'organisation et l'environnement afin d'assurer la viabilité à long terme de l'entreprise.

Il s'agit donc³ :

2.7.3.1 Le management durable des ressources humaines

Le management des hommes vise à :

- S'assurer que les compétences et les effectifs des collaborateurs correspondent aux besoins futurs de l'entreprise ;
- Et à élaborer des plans de formation basés sur la gestion de carrière des employés pour garder les employés motivés.

¹ BETH.S Op.cit, P16.

² BETH.S Op.cit, P16.

³ <https://www.international-coaching-solutions.fr/management-durable>. Consulter le 16/09/2023 à 23 :35.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

2.7.3.2 Le management durable de l'organisation

Le management de l'organisation vise à :

- Assurer un circuit d'information rapide et fiable pour une utilisation facile ;
- Des niveaux d'habilitation clairs pour prendre la bonne décision au bon moment ;
- Veiller à ce que le personnel, l'équipement et les ressources budgétaires nécessaires soient disponibles au bon moment pour respecter les délais ;
- Et constitution d'équipes projets, permettant une cohérence dans la gestion opérationnelle quotidienne par objectifs.

2.7.3.3 Le management durable de l'environnement

La prise en compte de l'environnement consiste à :

- Respecter les règles antipollution ;
- Utiliser et valoriser les ressources locales et pas uniquement en Afrique ;
- Et s'insérer dans le plan de développement de la région, du pays, etc.

Si le management durable a un coût en termes de compétences et de ressources, il permet d'anticiper des risques majeurs au niveau des hommes, démobilisation, turnover et erreurs de la production ainsi que la perte d'une frange de la clientèle qui serait attirée par les nouvelles tendances ou une image plus ancrée dans le respect de l'environnement. Les entreprises fonctionnant dans une démarche plus autoritaire et statique risquent de disparaître.

2.7.4 Les composantes de management durable

Les composant du management durable comprennent la vision globale 360°, améliorer l'efficacité de l'entreprise PDCA (plan-do-check-act), optimiser la gestion des ressources, système de gestion intégré, condition de travail, assurer la cohérence des actions, gouvernance, satisfaire les clients, transparence, communication, diminuer les risques, assurer la pérennité de l'entreprise et viser la RSE. Ces composants aident à créer des entreprises durables.

2.7.4.1 La vision globale 360°

La vision globale à 360° dans le management durable signifie prendre en compte tous les aspects économiques, sociaux et environnementaux d'une entreprise, ainsi que toutes les PP de l'entreprise. Cela permet d'avoir une perspective complète et équilibrée pour prendre des décisions durables.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

2.7.4.2 Améliorer l'efficacité de l'entreprise (PDCA)

Le PDCA est un outil de gestion qui peut améliorer l'efficacité de l'entreprise du management durable.

- **Plan (planifier)** : définir des objectifs spécifiques en matière de durabilité, élaborer le plan d'action et allouer des ressources ;
- **Do (réaliser)** : mettre en œuvre les actions définies dans la phase de planification ;
- **Check (vérifier)** : Evaluer les résultats obtenus et comparer les performances aux objectifs fixés ;
- **Et act (agir)** : prendre des mesures correctives ou préventives pour améliorer continuellement les performances et atteindre les objectifs fixés.

En utilisant cet outil l'entreprise peut identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires, mettre en place des actions pour y remédier, évaluer les résultats, cela contribue à renforcer l'efficacité de l'entreprise dans la réalisation de ses objectifs de durabilité.

2.7.4.3 Optimiser la gestion de ressources

Optimiser la gestion de ressource dans le cadre de management durable c'est trouver des moyens efficaces pour utiliser, réduire et recycler les ressources de manière responsable, afin de minimiser les gaspillages et préserver l'environnement. Cela implique des pratiques durables comme l'efficacité énergétique, le recyclage et l'utilisation des sources d'énergie renouvelable.

2.7.4.4 Le système de gestion intégré

Un système de gestion intégrée dans le cadre du management durable est un ensemble de processus et de pratiques qui permet à une entreprise de coordonner efficacement ses activités environnementales, sociales et de santé-sécurité. Cela aide l'entreprise à prendre en compte tous ces aspects de manière globale et à améliorer continuellement ses performances dans ces domaines.

2.7.4.5 Condition de travail

Les conditions de travail font partie intégrante du management durable. Il s'agit d'assurer un environnement de travail sain et équitable pour les employés. Cela inclut la sécurité, la formation, la reconnaissance et la rémunération équitable. L'objectif est de promouvoir le bien-être des employés et de favoriser une culture d'entreprise positive.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

2.7.4.6 Assurer la cohérence des actions

Assurer la cohérence des actions est un élément clé de management durable, cela signifie s'assurer que les actions de l'entreprise sont en accord avec ses engagements en matière de développement durable. Cela implique d'aligner les pratiques, les politiques internes et les décisions prises par l'entreprise. En garantissant la cohérence des actions, une entreprise peut renforcer son impact positif sur la société et l'environnement.

2.7.4.7 La gouvernance

La gouvernance s'agit la manière dont une entreprise est dirigée et contrôlée, en prenant en compte les intérêts de toutes les PP. Une bonne gouvernance implique la transparence, la responsabilité, l'éthique et la prise de décision éclairée. Elle vise à assurer une gestion responsable de l'entreprise, en alignant les objectifs de durabilité avec les intérêts à long terme de l'entreprise et de la société.

2.7.4.8 Satisfaire les clients

Satisfaire les clients c'est de répondre à leurs besoins et attentes de manière efficace et responsable. En offrant des produits et services de qualité, en garantissant un service client de premier ordre et en établissant des relations durables avec les clients, une entreprise peut contribuer à sa durabilité à long terme.

2.7.4.9 La transparence

La transparence signifie que l'entreprise communique ouvertement sur ses actions, ses performances et ses impacts sur l'environnement, la société. En étant transparente, une entreprise peut renforcer la confiance de ses PP et favoriser une prise de décision éclairée. Cela permet également d'encourager la responsabilité et la responsabilisation de l'entreprise envers ses actions et leurs conséquences.

2.7.4.10 La communication

La communication joue un rôle essentiel dans le management durable. Cela consiste à établir une communication claire, ouverte qui permet de partager clairement les objectifs et les actions liés à la durabilité avec toutes les PP en favorisant l'échange d'idées, la communication contribue à renforcer la confiance et à promouvoir la collaboration pour des résultats durables.

2.7.4.11 Diminuer les risques

Diminuer les risques implique d'identifier et d'évaluer les risques potentiels pour l'environnement, la société et l'économie, puis de mettre en place des mesures pour les réduire

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

ou les éliminer. Cela permet de prévenir les accidents, les incidents et les impacts négatifs, tout en favorisant la durabilité à long terme.

2.7.4.12 Assurer la pérennité de l'entreprise

Assurer la pérennité de l'entreprise signifie mettre en place des pratiques et des stratégies qui permettent à l'entreprise de prospérer à long terme, tout en tenant compte des enjeux environnementaux, sociaux et économiques. Cela peut inclure la gestion responsable des ressources, l'innovation, la gestion des risques et l'engagement envers les PP. L'objectif est de créer une entreprise solide et durable, capable de faire face aux défis futurs et de contribuer positivement à la société.

2.7.4.13 Viser la RSE

La RSE, un composant essentiel du management durable. Elle consiste à prendre en compte les impacts sociaux, environnementaux et économiques de l'entreprise dans ses décisions et ses activités. Cela implique d'adopter des pratiques responsables envers les employés, les communautés locales, l'environnement et les PP. L'objectif est de contribuer de manière positive à la société tout en assurant la pérennité de l'entreprise.

Figure n°5 : Les composants de management durable



Source : BARACCHINI.P et BARANZINI.A court d'introduction « Management durable» éd Genève, 2011-2012, P6. In <https://www.hesge.ch/heg/sites/default/files/formation-base/EE/plan-modulaire/options/presentation-management-durable.pdf>. Consulté le 15/08/2023 à 18 :31.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

2.7.3 Les avantages d'un management durable

Les avantages d'un management durable sont nombreux, il y a des avantages par apport à l'entreprise et les PP, nous citons quelques avantages. Le management durable améliore la performance de l'entreprise agissant à deux niveaux.

D'abord il contribue à améliorer la gestion de l'entreprise, car il permet de¹ :

- Rationaliser la production, en diminuant les coûts (par exemple en réduisant les gaspillages, où une meilleure maîtrise de procédés) ;
- Augmenter la motivation des employés et donc la productivité ainsi que de diminuer les coûts rotation de la main-d'œuvre ;
- Améliorer l'image, différencier les produits, fidéliser les clients, ce qui permet d'augmenter les ventes ;
- Et diminuer les risques et donc diminuer les coûts.

Ensuite le management durable permet de répondre à la demande ou aux pressions des PP, à différents niveaux²:

- En répondants à la législation actuelle, en influençant et en étant prêt pour la future ;
- En prouvant son engagement par des faits qui pourront être communiqués avec plus d'efficacité ;
- En augmentant sa rentabilité future et sa pérennité financière par la diminution des risques (actionnaires, banques, assurances) ;
- Et en réagissant à des scandales, accidents ou mauvaises pratiques par des actions concrètes.

Il est cependant évident que le management durable est moins axé sur le court terme, et donc pourrait donner l'impression d'être moins rentable qu'un système de management axés sur des valeurs économiques plus traditionnelles mais aussi plus qu'un risque.

2.7.4 La relation entre le management durable et la RSE

La RSE est étroitement liée au management durable. La RSE englobe les actions, les pratiques et les initiatives qu'une entreprise prend pour répondre aux enjeux de DD, et pour intégrer les préoccupations sociales, environnementales et économiques dans ses activités et ses interactions avec ses PP. Le management durable, quant à lui, est une approche globale qui vise à intégrer ces préoccupations dans la stratégie et les opérations de l'entreprise. Ainsi,

¹ BARANZINI. A, BARACCHINI. P « *Se former en management durable* » éd Genève P47 In <https://www.hesge.ch/heg/sites/default/files/formation-continue/DAS-madu/documents/presse/former-management-durable-septembre-2009.pdf>. Consulté le 16/09/2023 23:57

² BARANZINI. A, BARACCHINI. P, *Op.cit* P47.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

la RSE est un élément clé du management durable, car elle encourage les entreprises à agir de manière responsable et durable dans tous les aspects de leurs activités.

De ce fait, le management durable fait nécessairement partie des leviers d'action de la RSE, puisqu'un management durable bien exécuté aura des répercussions positives sur l'entreprise, mais répondra aussi aux exigences de durabilité inhérentes à la RSE¹.

2.8 Le management responsable

Le management responsable concerne la qualité environnementale et la justice sociale ce qui relève de l'humain. La question de la bonne gouvernance et de l'éthique dans les affaires sont aussi des questions qui relèvent de management durable.

2.8.1 Définition de management responsable

Parmi les définitions de MR, nous retenons celle du PALAZZO.G et WENTLAND.M selon laquelle « *le management responsable a pour but de prendre en compte les besoins des générations futures toutes en rependant à ceux de la génération actuelle, cela sous-entend que les entreprises doivent jouer dans la société un rôle allant au-delà de la simple production de biens ou services et de la réalisation de profits, elles sont d'ailleurs de plus en plus souvent incitées à appliquer, dans le cadre de leurs activités, une démarche management responsable structurée et systématique, et poussées à le faire connaitre, tant à l'interne qu'à l'externe* »².

2.8.2 Les principes de management responsable

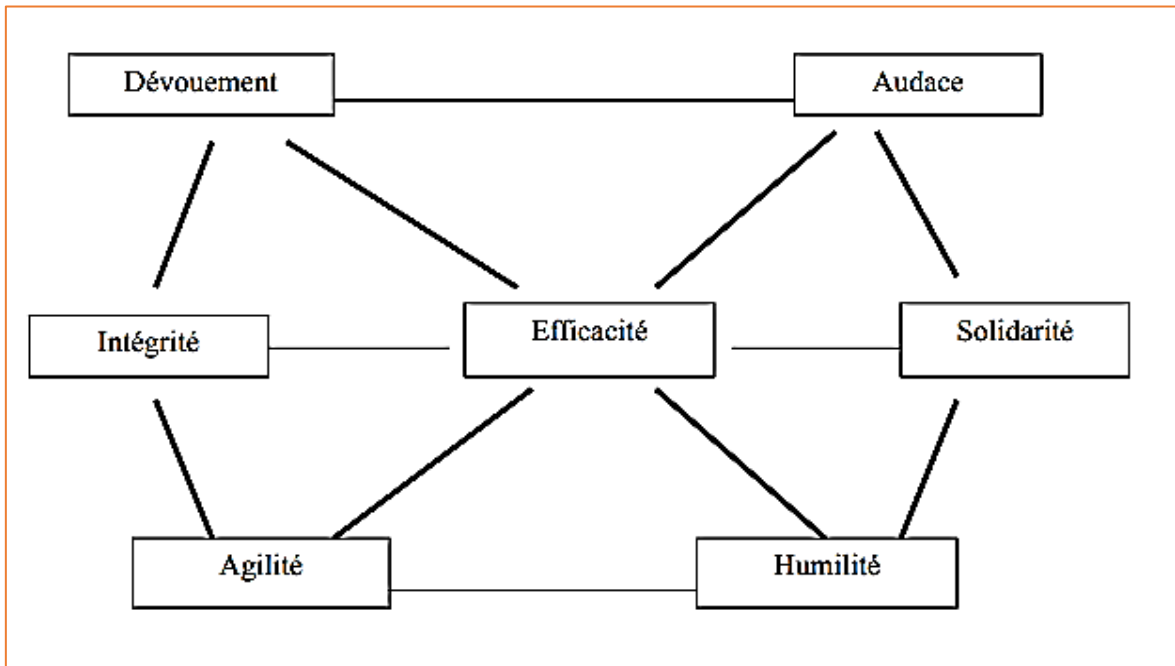
Le MR ne cesse, aujourd'hui de prendre de l'ampleur, notamment, avec ses principes fondamentaux, qui incluent l'efficacité ; l'intégrité ; dévouement ; audace ; solidarité ; humilité et agilité.

¹ <https://www.journaldunet.fr/management/guide-du-management/1503199-management-durable-definition-et-enjeu-dans-l-entreprise> consulté le 24/06/2023 23:19

² PALAZZO.G et WENTLAND.M « *pour un management responsable au 21ème siècle* », éd Pearson France 2011, P82.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

Figure n°6 : Les principes et valeurs du management responsable dans l'entreprise



Source : AUDEBRAND.L « le management responsable : une approche axiologique », éd presses de l'université Laval. Québec, 2018, P8.

2.8.2.1 L'efficacité

L'efficacité représente une valeur fondamentale de management responsable, puisque les ressources humaines, matérielles et financières sont rares et précieuses, il est nécessaire de prendre des décisions optimales pour une utilisation efficace de ces ressources, en tenant compte du contexte et des objectifs des PP.

2.8.2.2 L'intégrité

L'intégrité c'est une valeur largement médiatisée dans les scandales éthiques qui minent la réputation des individus on peut citer à titre d'exemple, l'escroquerie du financier américain MADOFF.B et la réduction frauduleuse du taux d'émissions polluantes de certains modèles du groupe automobile allemand Volkswagen. En fait, l'intégrité se traduit comme étant authentique, « vrai », sans voile et sans artifice. Mais aussi, l'intégrité consiste à être honnête, à ne pas mentir, ni à tromper volontairement les autres.

2.8.2.3 Le dévouement

Le dévouement est une valeur qui transcende l'individu ou l'entreprise, car elle suppose un service au bien-être de l'individu ou de la communauté, généralement exprimé par la gentillesse, l'attention et la compassion envers les autres d'une part, et par un don de générosité, sacrifice ou soi de l'autre.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

2.8.2.4 L'audace

L'audace c'est une valeur qui fait référence à la capacité de se dépasser et à innover, elle peut prendre la forme de dépassement de soi et de l'ambition, mais aussi, elle peut exprimer le courage d'affronter les obstacles notamment ceux qui paraissent insurmontables, l'audace également peut se manifester à travers la créativité, l'inventivité et l'originalité.

2.8.2.5 La solidarité

La solidarité se caractérise par la prise de conscience de l'importance du collectif et donc suggère des pratiques qui favorise le vivre ensemble, elle renvoie au rapport d'interdépendance entre les personnes d'une communauté pour apporter une aide mutuelle¹.

2.8.2.6 L'humilité

L'humilité se réfère à la capacité d'accepter ses torts, reconnaître ses erreurs et demander de l'aide si besoin. Cette dernière peut prendre la forme d'une discrétion, d'une réserve, d'un effacement ou d'une modestie.

2.8.2.7 L'agilité

L'agilité se caractérise par la capacité de synchroniser avec son environnement changeant, cela sous-entend qu'elle permet de redonner une meilleure capacité d'éviter les risques et suivre les évolutions de la société.

L'intersection de ces dimensions soit l'équité, la vivabilité et la viabilité que se trouvent les enjeux concrets du DD qui doivent être gérés par et pour les personnes, les entreprises et les sociétés en général².

Cela s'explique comme suit :

- La première intersection introduit la notion d'équité, qui vise à allier prospérité économique et sociale, en luttant concrètement contre les sources d'inégalités (p. ex., favoriser l'inclusion, la diversité, la solidarité, la répartition et la redistribution des ressources et des richesses, de meilleures conditions de vie et l'accès à la santé et à l'éducation)³ ;
- La deuxième intersection introduit la notion de vivabilité, qui requiert la prise en compte simultanée des facteurs environnementaux et sociaux. Elle consiste à assurer un cadre de vie acceptable pour que tout le monde puisse vivre dignement, et non

¹ PALAZZO.G et WENTLAND.M, *Op.cit* P.9

² AUDEBRAND.L *Op.cit*, P7.

³ À ce titre, il faut rappeler qu'en 2017, 82 % de la richesse créée dans le monde est allée entre les mains de 1 % de la population (La Presse, 2018).

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

uniquement survivre (p. ex., contrôle des rejets atmosphériques, préservation de la biodiversité des habitats naturels, prévention des diverses formes de pollution et des impacts des changements climatiques) ;

- Et la troisième intersection introduit la notion de viabilité, qui regroupe facteurs économiques et environnementaux. Il s'agit de répondre aux besoins de toutes les populations en assurant leur pérennité économique sans toutefois compromettre les besoins des générations futures (p. ex., diminution de la consommation, meilleure gestion des ressources naturelles, invention de nouveaux modes de production, recours aux énergies renouvelables et innovations responsables).

Le management durable et responsable implique de prendre en compte les impacts environnementaux, sociaux et économiques de nos actions, et de travailler à minimiser ces impacts. Cela peut se faire en mettant en place des pratiques de gestion écoresponsables, en favorisant la diversité et l'inclusion, en respectant les droits de l'homme, en travaillant avec des partenaires éthiques et en favorisant une économie circulaire. Cela, peut également impliquer de travailler à créer une croissance économique plus équitable et durable, en favorisant l'innovation et en travaillant à créer des modèles économiques plus durables.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel : Du management classique au management durable

Conclusion

L'entreprise avait pour rôle essentiel de produire et de vendre les produits ou services dont les consommateurs avaient besoin. Résultat, une production de masse pour une consommation de masse qui ne tenait pas compte des limites et de la relative rareté des ressources. On surnommait cette ère, l'ère de l'économisme. Il fallait attendre l'année 1971 pour voir le cénacle composé de scientifique et d'économiste, pour la première fois une théorie conciliant le respect de la nature et la production de richesse et de biens. Elle avait pour objectif de rétablir un équilibre entre la production consommation et les questions écologiques. C'était l'avènement de l'écologisme.

Aussi, les entreprises dont le climat social se détériore de plus en plus (augmentation de stress chez les salariés à cause du débauchage, salaire très bas, mépris des règles sociales, l'équité bafoué, impact environnemental sur la gestion humaine salariés, déshumanisation) n'acceptent de ne plus être seulement jugés sur leurs résultats financiers mais expriment le besoin de mettre en œuvre un modèle de management qui concilie l'exigence d'efficacité de l'entreprise et le confort psychologique des salariés en prenant en ligne de compte l'éthique et le respect des règles sociales. C'est dans ce cadre précis, que le management durable issue du développement durable se présente comme une régulation qui permet d'accroître en parallèle la rentabilité, la motivation des employés, la capacité à l'innovation, la crédibilité, l'équité, l'image éthique de l'entreprise. En d'autres termes l'entreprise n'est plus destinée à faire des bénéfices quel que soit le prix à payer après.

Chapitre 2

Aspects théoriques sur la RSE

Introduction

La RSE consiste, pour une entreprise, à intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans ses activités opérationnelles et dans la stratégie de management qu'elle met en place. Suite aux bouleversements économiques, sociaux et politiques survenus dans le monde.

Le concept de la RSE définit de nouvelles règles économiques, sociales, écologiques dont l'application permet une meilleure cohabitation entre certaines entreprises. La maximisation du profit n'est plus une finalité unique pour l'entreprise. Cette dernière cherche à concilier la recherche inéluctable des bénéfices avec ces nouvelles responsabilités sociales et environnementales.

Ce chapitre sera réparti en deux sections la première section nous évoquons la vision de la RSE, sa définition, l'évolution historique du concept sa modélisation principes, piliers enjeux nous énumérerons ses divers objectifs et ses avantages.

La deuxième section, dédiée à la relation de développement durable et RSE, et ses formes et différents outils de pratique et enfin le cadre juridique de la RSE en Algérie.

Section 01 : Généralités sur la RSE

La RSE regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises qui visent à respecter les principes du DD, à savoir être économiquement viable et avoir un impact positif sur la société, tout en respectant mieux l'environnement.

Dans cette section il est tout d'abord nécessaire d'en retracer les origines, la vision et l'évolution dans le temps afin d'éclaircir les progressions que la RSE a connu, ainsi que de citer de diverses définitions, les principes et pilier de la RSE pour mieux comprendre les enjeux et les bénéfices que l'entreprise pourrait retirer d'une démarche RSE.

1.1 Visions et définitions de la RSE

Les visions et définitions de la RSE varie selon les époques et les auteurs et sa définition n'est pas encore stabilisée mais toujours en cours de construction. Ici nous allons présenter les défèrent visions que la RSE peut avoir et compris ses définitions les plus courantes.

1.1.1 Visions de la RSE

Les conceptions de la RSE sont diverses selon les époques et les cultures. Les débats théoriques opposent plusieurs visions, la responsabilité peut être vécue comme le résultat d'une obligation, mais aussi d'un engagement ; les anglo-saxon ont tendance à comprendre la RSE comme un engagement (volontaire), alors que les Européens (continentaux) l'interprètent plutôt comme une obligation imposée par la loi. D'un côté on fait confiance à la démarche volontaire, de l'autre on réclame des réglementations publique¹.

Selon CAPRON.M (2006), il existe deux visions de la RSE l'approche contractualise, l'approche institutionnelle, La premier vient des Etats-Unis, la seconde se trouve ses racines en Europe, les différences essentielles entre ces approches sont² :

- L'approche contractualise se réfère à l'éthique, elle est basée sur l'idée que le comportement des entreprises et celui d'être moral qui hésite constamment entre le bien et le mal. L'entreprise est également vue comme nœud de contrats et peut contribuer à la production privée de politique publique. En cas la RSE n'y vue comme une responsabilité de l'entreprise a même titre que l'Etat ;
- Et l'approche institutionnaliste considère au contraire que la RSE traduit d'abord la contribution des entreprises au DD. Les entreprises ont en premier lieu des fonctions

¹ COURRENT.J.M «RSE et développement durable en pme comprendre pour agir » éd de Boeck, 2012 P33.

² BOIDIN B, POSTEL N et ROUSSEAU S «La responsabilité sociales des entreprises une perspective institutionnaliste » éd Presses Universitaires du Septentrion (24 avril 2009) P37.

sociales, elles sont responsables devant la sphère politique et ne se limite pas à des êtres moraux fonctionnant comme des individus. Elles sont un être social subordonnée à la société et impliqué dans des responsabilités collectives. Les entreprises ne se contentent pas de mener des actions philanthropiques mais intègrent la RSE dans leurs systèmes de management sous le contrôle de l'instance publique.

En somme à un modèle fondée sur la rationalité individuelle s'oppose un modelé basé sur la délibération. Le modèle européen a néanmoins intégré, tout comme le modèle américain.

1.1.2 Définitions de la RSE

Il existe plusieurs définitions de la RSE, Nous essayons d'introduire les définitions les plus couramment utilisées.

En 1953, BOWEN.H a été le premier à évoquer dans son livre « Responsibility of the Business Man » le terme « Corporate Social Responsibility », traduit ensuite par Responsabilité Sociale ou Sociétale de l'Entreprise (RSE). Selon le « père fondateur » de la RSE moderne, BOWEN.H estime que « *La RSE fait référence aux obligations pour un dirigeant de poursuivre ces politiques, de prendre ces décisions ou de suivre ces lignes de conduite qui apparaissent comme Souhaitables en termes d'objectifs ou de valeurs pour notre société* »¹.

Pour CARROLL.A.B (1979) « *La responsabilité sociale du business englobe tout aussi bien des attentes économiques, légales, étiques, que d'autres attentes discrétionnaires de la société par rapport à une compagnie dans un temps donné* »².

Selon la Commission européenne (2001), la RSE est aussi « *ce que les entreprises réalisent volontairement dans les domaines environnemental et social dans le cadre de leurs relations commerciales avec leurs parties prenantes, une fois satisfaites leurs obligations légales* »³.

Une autre référence significative est celle de l'ISO 26000 qui définit la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au DD, incluant la santé et le bien-être de la société.

¹ BOWEN.H « *la responsabilité sociale de l'entreprise* », éd New York, harpers and brothers 1953, P6.

² RODIC.I « *Responsabilité sociale des entreprises : le développement d'un cadre européen* », Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme d'études approfondies en études européennes, Institut Européen de l'Université de Genève, Avril 2007, P13.

³ DORIANE.M, JULES.R et SARANT.E « *La responsabilité sociale des entreprises dans regards croisés sur l'économie* » 2016 /2 (n°19), 173 disponible

La commission européenne a publié une communication portant sur la RSE, qui traduit une convergence de sa définition de la RSE avec celle de l'ISO 26000, la nouvelle communication de 2011 de la commission européenne définit ainsi la RSE comme « *La RSE vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société. Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base* »¹.

Pour SALAMEH.N, DUBRUC.N et BERGER.S la RSE recouvre « *la prise en compte des demandes de ce qu'il est convenu d'appeler les « parties prenantes », la réponse à une demande sociale venant alors confondre responsabilité sociale, réceptivité sociale et l'intégration des pratiques de gestion liées à cette notion* »².

1.2 Les phases de développement de la RSE

Parmi les grandes phases dans le développement théoriques du concept contemporain de la RSE, nous trouvons :

- La RSE entre 1900 et 1950 ;
- La RSE entre 1950 et 1965 ;
- La RSE entre 1970-1980 ;
- Et la RSE entre 1980 et les années 2000.

1.2.1 La RSE entre 1900 et 1950

En management, on assiste régulièrement à l'émergence de modes, mais la littérature académique nord-américaine témoigne de l'existence d'une réflexion sur la RSE dès le début du XIXe siècle. Elle se centre alors essentiellement sur les « bonnes actions » que doivent mener les dirigeants aux Etats-Unis. Dans le même temps, les hommes d'affaires français développent également des comportements responsables sous l'impulsion du catholicisme social et du mouvement paternaliste. A cette époque, face à la « propagation de la misère accompagnant les fléaux sociaux qui sévissaient surtout dans la classe ouvrière, s'imposèrent

¹ LOGOSSAH.C, HERVIEUX.B et M'ZALI.K « *La responsabilité sociale des entreprises : pratiques et impacts* » éd Publibook, 2014 P226.

²SALAMEH.N, DUBRUC.N et BERGER.S « *L'émergence de la RSE dans une association de l'Economie Sociale et Solidaire* », Revue interdisciplinaire Management homme et entreprise, 2016/4 (n° 23, vol. 5), P50.

sollicitude et commisération. Politiciens de tous bords recherchaient alors une formule d'équilibre économique et politique viable, empreinte de renouveau moral¹.

Il faut néanmoins attendre le début du XXe siècle pour que le débat s'amplifie en raison de l'apparition massive des grandes entreprises et de leurs actionnaires. On admet alors que ces entités ont évolué et développent plus d'interactions avec une communauté sociale².

A partir des années 40 et jusque dans les années 60, la RSE s'enracine profondément aux Etats-Unis et en Europe.

1.2.2 La RSE entre 1950 et 1965

Des auteurs américains qui ont forgé le concept de RSE, en partant de postulats religieux et éthiques et résultant essentiellement en des actions philanthropiques. La RSE est ainsi un concept d'origine américaine d'inspiration religieuse et paternaliste. En 1953 BOWEN.H, un pasteur protestant à la demande de l'église, publie « Responsibility of the business man ». Dans son ouvrage, BOWEN.H, l'entreprise est alors perçue comme un acteur social à part entière, investi d'une mission envers la société au sens large. Il a posé aussi les jalons de la RSE et a marqué son avènement.

BOWEN.H définit, ainsi, « *le terme de doctrine de la responsabilité sociale qui renvoie à l'idée, désormais largement exprimée selon laquelle la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaires est, où pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre des problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques que nous poursuivons* »³.

Dans les années 1960, on assiste à une plus grande sensibilisation aux problématiques sociales en raison notamment de l'émergence des questions de discrimination raciale ou encore de dégradation de l'environnement.

On considère en effet que la responsabilité des entreprises va au-delà des obligations économiques ; FREDERICK.W (1960) il écrit « *la responsabilité suppose une attitude civique à l'égard des ressources économiques et humaines, et une volonté d'utiliser ces*

¹ BERTEZENE.S et VALLAT.D « *La responsabilité sociétale des organisations sociales et médico-sociales : concepts et outils d'aide à la formalisation dans questions de société* » 2015, éd EMS P24.

² BERTEZENE.S et VALLAT.D, *Op.cit* P24.

³ BOWEN.H *Op.cit*, P6.

ressources pour satisfaire des buts sociaux élevés et pas simplement l'intérêt étroitement circonscrit d'une personne privée ou d'une entreprise »¹.

Trois années plus tard, en 1963 MCGUIRE.H (1963) affirme que « *l'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations »².*

Dans un autre ordre d'idées, WALTON.C (1967) élargit alors la conception de la RSE à ce que nous appelons aujourd'hui les PP car selon lui, il existe des relations plus ou moins fortes entre l'entreprise et les différents groupes qui composent la société, même si tous poursuivent des buts différents³.

Pour caractériser l'ensemble de ce premier âge de la RSE, on peut dire qu'il s'agit d'une phase de réflexion sur ses contours. Concrètement, le passage progressif dans les pratiques s'opère dans la deuxième phase de la RSE, à partir des années 1970 visant à intégrer la RSE dans les actions des managers : une traduction en acte des discours précédents sur la nécessité pour les entreprises d'introduire des audits sociaux, des codes de conduites pour les managers ainsi qu'une formation appropriée⁴.

1.2.3 La RSE entre 1970-1980

C'est une caractéristique davantage pragmatique que prend la RSE dans les années 1970 durant lesquelles il s'agit de répondre concrètement aux besoins sociaux et environnementaux problématiques. Les acteurs de la société civile jouent ici un rôle fondamental avec la montée des nouveaux mouvements sociaux et notamment de la critique écologique : l'impact des activités humaines sur la biosphère (pollution, réchauffement climatique) et sur la finitude des ressources est désormais démontré⁵.

FRIEDMAN.M dans un article célèbre de 1970 un des économistes les plus influents du 20^{ème} siècle, écrivait que la RSE est d'augmenter leurs profits⁶. Ce point de vue était alors représentatif du scepticisme général régnant à l'époque. Cette période sera dominée par un mouvement de rationalisation entre entreprise et société. Les recherches sur la RSE vont

¹ GOND.J, BACH MULLEN.A «*Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociétale de l'entreprise* », éd Paris, 2004, P93.

² *Op cit.*

³ BERTEZENE.S et VALLAT.D *Op.cit* P26.

⁴ Cela avait d'ailleurs déjà été proposé par Bowen 1953 P (151-163).

⁵ SWATON.S «*La responsabilité sociale des entreprises un sursaut éthique pour combler un vide juridique?* » Dans Revue de philosophie économique 2015/2 (Vol. 16), éd Vrin P9.

⁶ CHAUVEAU.A et ROSÉ.J.J *Op cit*, P277.

prendre un tournant qui va s'intéresser plutôt au processus de sa mise en œuvre désormais perçue comme non contradictoire avec les intérêts fondamentaux de l'entreprise.

Toujours à ce stade, les études s'orientent vers une catégorisation développée des responsabilités des entreprises notamment avec les travaux de CARROLL.A.B en 1979 qui vont permettre de donner naissance à un modèle qui semble être demeuré le plus célèbre à nos jours. Dans le cadre de ses recherches portant sur la relation entre le monde des affaires et la société dans son ensemble, CARROLL.A.B (1979) s'oppose à l'idée de FRIEDMAN.M en élargissant le champ de la responsabilité des entreprises à d'autres dimensions.

1.2.4 La RSE entre 1980 et les années 2000

Dans les années 1980 une autre vision de l'entreprise émerge et de nombreuses études ont vu le jour considérant que l'entreprise n'est pas seulement responsable devant les propriétaires du capital mais devant l'ensemble de ses employés, de ses fournisseurs, ses clients et du territoire, à l'instar de celle FREEMAN.M en 1984 et la TPP développée en 1999 par CARROLL.A.B. Le rapport Brundtland, publié en 1987 par la CMED des Nations Unies, qui définit la politique nécessaire pour parvenir à un «DD » L'entreprise devient, par conséquent, non seulement socialement responsable mais aussi « citoyenne », elle repose sur trois piliers : économique, social et environnemental.

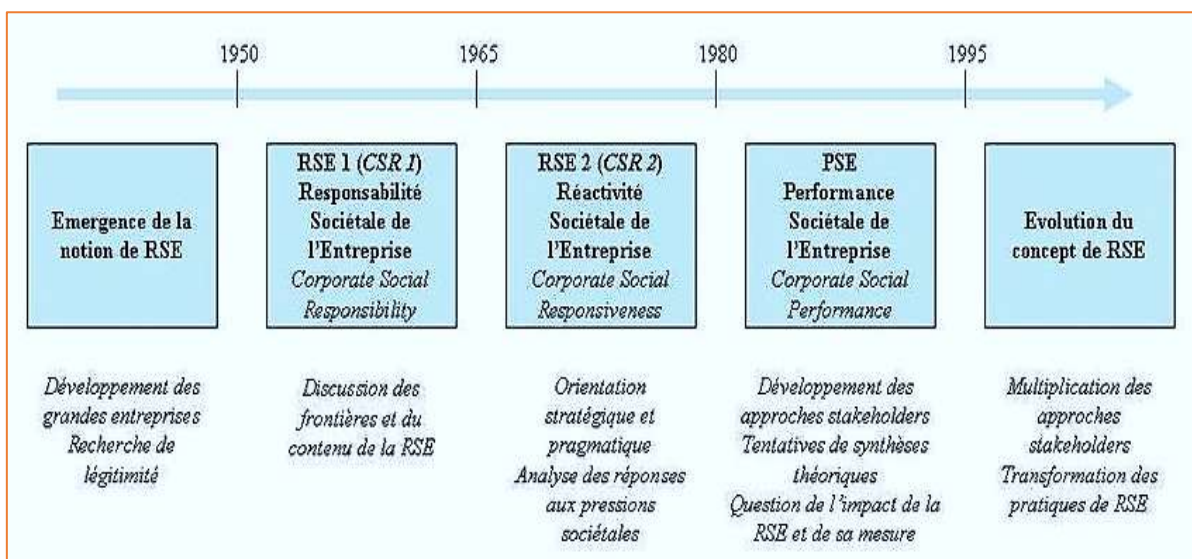
Dans cette optique, l'approche des PP s'impose comme cadre d'analyse de référence des pratiques de l'entreprise en matière de RSE ou de DD. Cette perspective va redéfinir et élargir le rôle de l'entreprise porteur d'une véritable dimension sociopolitique¹.

Dans les années 1990, en Europe, la RSE a connu un gain d'intérêt suite aux actions entreprises par des organisations de la société civile à l'encontre d'entreprises coupables de torts sociaux ou encore environnementaux.

Pour FORAN.P (2001) la RSE devient « *l'ensemble des pratiques et des comportements que les entreprises adoptent à l'égard de leur personnel, de l'environnement dans lequel leurs activités sont intégrées, de l'Etat, et de la société civile* » dans son ensemble. Pour MCWILLIAMS.A et SIEGEL.D (2001) « *la RSE regroupe les actions qui semblent favoriser le bien collectif, au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce qui est requis par la loi* » ainsi que la définition de la Commission Européenne.

¹ CHEHAIMI.H «*La RSE au Liban : réalités et perspective* » thèse de doctorat de l'université PARIS-SACLAY préparé à l'université PARIS-SUD, 2016 P43.

Figure n°7 : Approche chronologique de la construction théorique de la RSE



Source : <https://www.researchgate.net/figure/Approche-chronologique-de-la-construction-theorique-de-la-RSE>.

Consulté le 12/06/2023 à 23:23.

La RSE concerne tous les types d'entreprise : les petites comme les grandes, sans que le secteur d'activité importe. Elles sont toutes concernées par les problématiques du DD et de la protection de l'environnement. Cela est même devenu une obligation légale dans certains pays européens dont, l'obligation aux entreprises de "prendre en considération" les enjeux environnementaux et sociaux dans la gestion de leurs activités.

Enfin, à travers toutes ces, nous pouvons remarquer que, malgré les différences, ces méthodes mettent l'accent sur le nécessaire équilibre entre tous les partenaires de l'entreprise, rappelant que celle-ci n'a pas uniquement pour but de faire un bénéfice. Par conséquent, les responsables de la recherche ont la responsabilité de trouver la meilleure adéquation entre les besoins économiques et les obligations sociales.

1.3 Modélisation de la RSE

La difficulté de définir et de modéliser le concept de la RSE constitue un réel obstacle à sa compréhension. Nous allons présenter quelques modèles pour mieux comprendre ce concept : le modèle de CARROLL.A.B (1979,1991) et de WOOD.D.J (1991).

1.3.1 Le modèle de CARROLL.A.B (1979,1991)

Le modèle de CARROLL.A.B plus connue de nos jours comme «la pyramide de CARROLL.A.B ».Selon lui, les obligations que les entreprises ont envers la société peuvent être regroupées dans les quatre catégories du modèle. Il précise que les proportions de chaque catégorie donnent une indication sur l'importance de la responsabilité et que les actions des

entreprises peuvent être classées dans l'une ou l'autre de ces catégories. Les quatre catégories de responsabilité existent simultanément et l'ordre dans lequel elles sont représentées renvoie à leur importance relative¹.

Les protagonistes du concept de la RSE partagent l'idée que ce qui est bon pour l'entreprise est bon pour la société. CARROLL.A.B, qui est l'un des auteurs les plus connus de ce courant, a classé la responsabilité selon sa nature. Il a construit le modèle pyramidal de la RSE en quatre niveaux² :

- 1^{er} niveau : la responsabilité économique ;
- 2^{ème} niveau : la responsabilité légale ;
- 3^{ème} niveau : la responsabilité éthique ;
- 4^{ème} niveau : la responsabilité philanthropique ou discrétionnaire.

1.3.1.1 La responsabilité économique

La responsabilité économique selon CARROLL. A.B, la raison d'être des entreprises est de proposer des produits et des services pour satisfaire la demande des consommateurs. Dans cette optique, le rôle des entreprises est principalement économique d'en satisfaire les consommateurs en leur proposant des produits et des services dont ils ont besoin et dégager un bénéfice pour assurer la pérennité de l'activité de l'entreprise.

Les responsabilités économiques sont également liées à la satisfaction des besoins de différentes PP de l'entreprise comme les actionnaires qui veulent recevoir des dividendes, les employés qui veulent avoir des emplois stables et bien payés, les consommateurs qui veulent avoir des produits de bonne qualité, l'Etat qui veut avoir des recettes fiscales liées à l'activité de l'entreprise, etc. Ainsi, CARROLL.A.B (1991) considère que la société exige que les entreprises satisfassent les responsabilités économiques³.

1.3.1.2 La responsabilité légale

La responsabilité légale des entreprises signifie qu'elles opèrent conformément à la loi. Le respect de la loi est fondamental lorsqu'il s'agit de la RSE vu que les lois représentent un processus de codification des valeurs morales qui sont présentes dans la société. Correspondent à la nécessité pour les entreprises d'obéir et de se soumettre aux lois

¹ GOLLI.A et YAHIAOUI.D «Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de CARROLL (1991) et application au cas tunisien Dans Management & Avenir 2009/3 (n° 23), P141.

² RODIC I «Responsabilité sociale des entreprises. Le développement d'un cadre européen », 2008 éd institut europeen de l'université de Genève, P20.

³ GOLLI.A et YAHIAOUI.D Op.cit P142.

en vigueur dans la société. L'entreprise poursuit ses objectifs économiques conformément au cadre légal et institutionnel et doit respecter.

1.3.1.3 La responsabilité éthique

La responsabilité éthique s'agit des actions que les PP attendent d'une entreprise même si elle n'y est pas tenue par la loi. Selon CARROLL.A.B 1991, ces responsabilités obligent les entreprises à faire ce qui est vu comme bon, juste et honnête même si elles n'y sont pas contraintes par les dispositions légales. Il apparaît cependant discutable de soumettre le respect des obligations légales à la réalisation du profit, et ce modèle ne rend pas compte de toute la complexité de l'exercice de la RSE, ni des interactions entre les niveaux.

1.3.1.4 La responsabilité philanthropique

La responsabilité philanthropique est relative à l'ensemble des pratiques et normes qui ne sont pas nécessairement exigées par la société, mais qui sont beaucoup plus liées à la volonté exprimée par les entreprises de s'engager dans des rôles sociaux comme le financement des associations à but non lucratif, la participation à des programmes de formation des jeunes chômeurs, les soutiens de petits projets, etc.

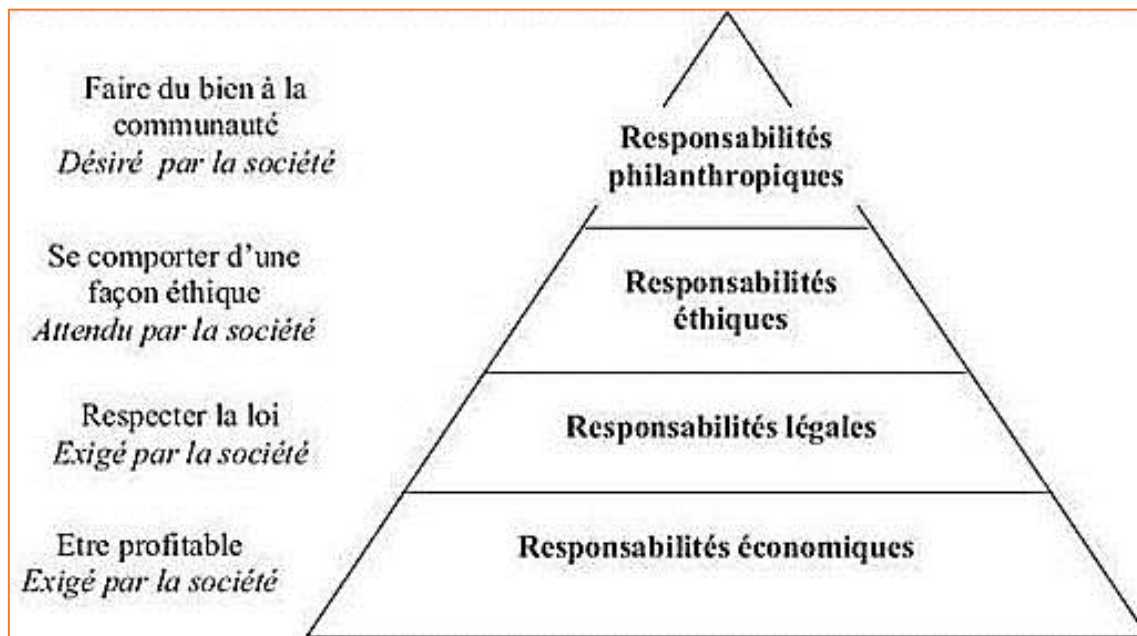
La philanthropie est ainsi une doctrine qui s'intéresse principalement au bien de l'humanité et où les individus améliorent la situation des autres individus sans attendre de rétribution ou de récompense. En incluant cette dimension dans son modèle de la responsabilité sociale, CARROLL.A.B (1991), considère toutes les actions que les entreprises mettent en place dans le but d'améliorer la qualité de vie des salariés, de la communauté locale ou de la société dans son ensemble¹.

CARROLL.A.B a souligné que la responsabilité philanthropique ne doit pas être obligatoire, mais plutôt souhaitable et appréciée. Selon lui, cette responsabilité peut être incluse dans les responsabilités économiques ou éthiques d'autant plus que les responsabilités éthiques et philanthropiques sont difficilement séparables.

Dans la pyramide de CARROLL.A.B, les quatre catégories de responsabilités s'ajoutent les unes aux autres et chacune d'entre elles forme une composante de base de la responsabilité totale de l'entreprise.

¹ GOLLI.A et YAHIAOUI.D *Op.cit* P142.

Figure n°8 : La pyramide de responsabilités de CAROLLA.B



Source: <https://www.researchgate.net/figure/Pyramide-de-la-RSE-dapres-Archie-Carroll>, consulté le 22/06/2023 à 09:34.

1.3.2 Modèle de WOOD D.J. (1991)

Le modèle de WOOD.D.J en 1991 a affiné ce de CARROLL.D.J. Chacune des formes de responsabilité proposée par CARROLLA.B peut être déclinée selon les niveaux définis par WOOD.D.J. Le principal apport de ce modèle est la mise en évidence des niveaux de motivation d'engagement des entreprises dans l'intégration d'une démarche RSE. Ces niveaux sont de l'ordre de trois à savoir managérial (individuel), organisationnel et institutionnel.

1.3.2.1 Le niveau institutionnel

Le niveau institutionnel regroupe les pressions des différentes PP externes à l'entreprise pouvant avoir un impact sur sa volonté à s'engager dans la RSE tels que la législation, les attentes des clients, les subventions de l'État, la pression des ONG, la pression des médias, etc. La société accorde une certaine légitimité et un pouvoir aux entreprises, ce pouvoir ne doit pas être utilisé sans justifications, car une entreprise exerce son activité dans un environnement partagé avec d'autres acteurs qui sont les PP.

Donc une entreprise qui ne respecte pas cette légitimité risque de perdre la confiance de ses PP et finalement la perte du pouvoir et la disparition du marché.

1.3.2.2 Le niveau organisationnel

Le niveau organisationnel correspond à la force interne à l'organisation dont les pressions et les motivations ont une répercussion sur l'engagement de l'entreprise dans la mise en œuvre des pratiques RSE.

Responsable des conséquences de ses activités ; il s'agit des conséquences au niveau de ses PP primaires (participants qui sont directement et profondément concernés par les décisions de l'entreprise) ou des PP secondaires (participants) indirectement affecté par les activités de la Société).

1.3.2.3 Le niveau managérial

Le niveau individuel, concerne les valeurs propres au chef d'entreprise ou à l'équipe dirigeante. WOOD.D.J met l'accent sur le manager. Selon lui, les gestionnaires opèrent dans un environnement organisationnel et sociétal diversifié, car les actions et les décisions prises ne doivent pas obéir à des procédures formelles.

La responsabilité morale des dirigeants est de prendre des décisions éthiques et responsables. Leurs motivations sont fonction des caractéristiques sociodémographiques telles que l'âge, le niveau d'éducation, la carrière, et l'expérience. Ces critères ont une influence directe sur les décisions des dirigeants et par conséquent sur leur volonté à s'engager dans des pratiques de la RSE.

L'approche de WOOD.D.J est complémentaire de celle de CARROLL.A.B, dans la mesure où, chaque forme de responsabilité proposée par CARROLL.A.B, peut être déclinée selon les trois niveaux de responsabilité définis par WOOD.D.J.

Le tableau suivant nous permet de faire cette synthèse des deux modèles et de comprendre l'interconnexion entre les entreprises et la société.

Tableau n°2 : Niveaux et nature des responsabilités sociales de l'entreprise

	Niveau institutionnel	Niveau organisationnel	Niveau individuel
Responsabilités économiques	Produire des biens et services, offrir des emplois, créer de la richesse pour les actionnaires.	Les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités.	Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage.
Responsabilités légales	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques.	Œuvrer pour des politiques publiques en défendant des intérêts "éclairés".	Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies
Responsabilités éthiques	Suivre des principes éthiques fondamentaux (ex : honnêteté).	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales	Développer l'information d'utilisation pour des usagers spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit.
Responsabilités discrétionnaires	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques. Rendre une partie du chiffre d'affaires à la société (community).	Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement social de l'entreprise	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en termes de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité

Source : une confrontation entre les approches théoriques et les visons managériales, AIMS, 2005, P6. In : Microsoft Word - 08-426comd.doc (free.fr), consulté le 02/07/2023 à 21h27.

1.4 Les Principes de la RSE

La RSE est fondée sur sept principes génériques définis par la norme ISO 26000. Pour une gouvernance responsable. Il s'agit de la redevabilité ; la transparence ; comportement éthique ; reconnaissance des intérêts PP ; respect de la légalité ; Le respect des normes internationales de comportement et Le principe de respect des droits de l'Homme.

1.4.1 La redevabilité

La redevabilité suggère que l'organisation accepte un examen approprié de ses activités et le devoir de réponse correspondant.

Selon AUBRUN .M et BERMOND .F « *il convient qu'une organisation soit en mesure de répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement.* »¹.

Ainsi, la redevabilité implique d'une part, pour la direction l'obligation de pouvoir répondre des intérêts des mandants de l'organisation et d'autre part, pour l'organisation

¹ AUBRUN.M et BERMOND.F «ISO 26000 responsabilité sociétale comprendre, déployer, évaluer. France ». éd Afnor 2010 P23.

l'obligation de pouvoir répondre du respect de la législation et de la réglementation vis-à-vis des autorités.

De plus, la redevabilité de l'impact général de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, implique également que le degré jusqu'auquel l'organisation est comptable¹. Elle permet sur le plan pratique de définir les comportements attendus des entreprises devant les exigences de la société et sur le plan théorique de réconcilier les conceptions éthiques et politiques de la RSE.

Elle consiste à² :

- Répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement ;
- Accepter un examen approprié et le devoir de réponse correspondant ;
- Pouvoir répondre des intérêts des mandants de l'organisation ;
- Pouvoir répondre du respect de la législation et de la réglementation vis-à-vis des autorités ;
- Et la redevabilité englobe le fait d'assumer une pratique fautive, de prendre les mesures appropriées pour y remédier et de mener les actions permettant d'éviter qu'elle ne se reproduise.

1.4.2 La transparence

La transparence stipule, qu'il est convenable qu'une organisation diffuse de manière claire, juste et exhaustive les politiques, décisions, ainsi que les activités dont elle est responsable, de même que leurs effets connus et probables sur la société et l'environnement. De plus, il est préférable que ces informations soient disponibles, actualisées, basées sur des faits et présentées de manière claire et objective, pour permettre aux PP d'évaluer avec justesse l'impact des décisions et activités de l'organisation sur leurs intérêts.

Néanmoins, cette transparence ne nécessite pas de rendre publiques des informations exclusives et n'entraîne pas la mise à disposition d'informations confidentielles ou qui contreviendraient à des obligations juridiques, commerciales ou touchant à la sécurité et à la vie privée³.

¹ KASRI –BOUDACHE.S, IFOURAH.H, AYAD.N « *Le management de l'innovation et la responsabilité social et sociétal des entreprises* » étude de cas de l'entreprise cevital food Revue d'Economie & de Gestion Vol 03, N 1 (2019) P6.

² <https://anthea-conseils.com/principes>. Consulté le 18/06/2023 à 13:37.

³ KASRI.B et al *Op.cit* P6.

Il s'agit¹ :

- D'assurer la transparence des décisions prises et des activités réalisées lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement ;
- De diffuser de manière claire, juste et exhaustive et à un degré raisonnable et suffisant, les politiques, décisions et activités réalisées, de même que leurs effets connus et probables sur la société et l'environnement ;
- De rendre disponibles, accessibles, compréhensibles les informations pour ceux qui sont ou peuvent être touchés de diverses manières par l'organisation ;
- Et de présenter les informations actualisées, basées sur des faits et présentées de manière claire et objective, pour permettre aux PP d'évaluer avec justesse l'impact des décisions et activités de l'organisation sur leurs intérêts.

1.4.3 Comportement éthique

Comportement éthique fait en sorte que le comportement de l'organisation soit fondé sur les valeurs de l'honnêteté, de l'équité et de l'intégrité. Ces valeurs impliquent que l'organisation se préoccupe d'autrui, des animaux et de l'environnement et qu'elle s'engage à traiter l'impact de ses décisions et activités sur les intérêts des parties prenantes.²

1.4.4 Reconnaissance de l'intérêt des parties prenantes³

Reconnaissance de l'intérêt des parties prenantes, d'après KASRI.B et autres « *s'agit dans le cadre d'une logique managériale, et ce, afin de garder un équilibre orienté vers la performance globale. Bien que les objectifs de l'organisation puissent se limiter aux intérêts de ses propriétaires, membres, clients ou mandataires sociaux, d'autres individus ou groupes peuvent également avoir des droits et exprimer des demandes ou des intérêts spécifiques qu'il convient de prendre en compte. Collectivement, ces individus ou groupes constituent les parties prenantes de l'organisation* ».

Il s'agit donc :

- D'identifier ses parties prenantes ;
- D'identifier et tenir pleinement compte des intérêts et des droits de ses parties prenantes accordés par la législation et répondre aux préoccupations que celles-ci expriment ;
- Et de reconnaître que certaines PP peuvent avoir une influence significative sur les activités de l'organisation.

¹ <https://anthea-conseils.com/principes>. Consulté le 18/06/2023 à 14:23.

² KASRI BOUDACHE et al *Op.cit* P6.

³ *Idem*.

1.4.5 Respect de la légalité

Le respect de la légalité se réfère à la primauté du droit et, en particulier, à l'idée d'une part, qu'aucun individu ou organisation n'est au-dessus des lois, et d'autre part, que les pouvoirs publics y sont également soumis. Ce principe sous-entend généralement que les lois et la réglementation sont écrites, diffusées publiquement et appliquées de manière équitable conformément à des procédures établies. Dans le contexte de la responsabilité sociale, le respect du principe de légalité implique qu'une organisation se conforme à toutes les législations et réglementations en vigueur¹.

1.4.6 Prise en compte des normes internationales de comportement

La Prise en compte des normes internationales de comportement s'agit, de prendre en compte les droits coutumiers à l'international, les principes généralement acceptés de droit international, ainsi que les accords intergouvernementaux reconnus. Les organisations, notamment les entreprises, sont contraintes de respecter des lois qui vont au-delà des réglementations internes à leurs pays. Toutefois, dans les pays où la législation et sa mise en application contredit les normes internationales de comportement, il convient que l'organisation s'efforce de les prendre en compte dans toute la mesure du possible².

Il s'agit :

- Dans les situations où la législation ou sa mise en application ne comporte pas de garde-fous environnementaux ou sociaux adéquats, s'efforcer à minima de prendre en compte les normes internationales de comportement tout en respectant le principe de légalité ;
- Dans les pays où la législation ou sa mise en application contredit les normes internationales de comportement, s'efforcer de les prendre en compte dans toute la mesure du possible ;
- Dans les situations dans lesquelles la législation ou sa mise en application est en opposition avec les normes internationales de comportement, et lorsque le fait de ne pas prendre en compte lesdites normes ;
- pourrait avoir des conséquences significatives, revoir, lorsque cela est faisable et approprié, la nature de ses relations et activités au sein de la juridiction en question ;
- Considérer les voies et moyens légitimes pour parvenir à influencer les organisations et les autorités pertinentes en vue de remédier à ce type d'écart ;

¹ KASRI-BOUDACHE et al *Op.cit*, P7.

² *Idem*.

- Et éviter d'être complice des activités d'une autre organisation qui ne seraient pas en cohérence avec les normes internationales de comportement¹.

1.4.7 Respect des droits de l'Homme

Le Respect des droits de l'Homme² convient qu'une organisation respecte les droits de l'Homme et reconnaisse à la fois leur importance et leur universalité.

En effet, à travers ce principe, les entreprises sont invitées à promouvoir et respecter les protections du droit international relatives aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence et à veiller à ce que leurs employés ne participent pas à la violation de ces droits.

En conclusion, il est nécessaire de noter que tous ces principes se présentent sous la forme de normes de bonne conduite conformément aux lois applicables dans le domaine d'activité de l'organisation, plus précisément de l'entreprise. Ils forment ainsi les caractéristiques de la RSE.

Figure n°9 : Les sept principes de la RSE



source : <http://perspectives-rse.fr/questionnement-sur-la-rse> consulté 24/06/2023 à 12 :31.

La plupart des auteurs constatent que l'approche de la RSE par les théories libérales et les théories des PP suppose l'obtention d'une convergence entre les nombreux acteurs ayant des intérêts différents. Le fait que les intérêts des acteurs soient différents n'étonne personne.

¹ <https://anthea-conseils.com/principes> Consulté le 23/06/2023 à 15:45.

² KASRI-BOUDACHE.S *Op.cit* P9.

La différence représente une suite naturelle des choses. Mais alors où se situe le problème ? Justement dans la manière d'harmoniser les intérêts des PP.

1.5 Pilier de la RSE

La RSE se caractérise par trois piliers le pilier environnemental ; le pilier social et le pilier économique. Ces trois piliers sont interconnectés, ils s'articulent entre eux et ne peuvent fonctionner l'un sans l'autre.

1.5.1 Pilier environnemental

Le pilier environnemental de la RSE englobe les enjeux liés à l'environnement et l'impact des entreprises sur l'environnement. Parmi les priorités environnementales se trouvent la réduction des émissions de gaz à effet de serre, le recyclage, et le recours aux énergies renouvelables.

Les entreprises soucieuses et désireuses de réduire leur impact sur l'environnement peuvent agir sur leur réduction d'émission de gaz à effet de serre, sur le recyclage, le recours aux énergies renouvelables, l'utilisation efficace et durable des ressources naturels (pétrole, gaz, eau), ou encore établir des partenariats avec des fournisseurs ou sous-traitants qui sont responsables¹.

1.5.2 Pilier social

Le pilier social de la RSE repose sur le respect des droits humains et la non-discrimination, mais cela va également au-delà du respect des dispositions légales. C'est l'un des aspects les plus importants de la RSE. Il rassemble les questions de santé, d'éducation, de bien-être, de respect des droits et plus encore les gens etc.

1.5.3 Pilier économique

Pilier économique pour une entreprise qui fait de la RSE en agissant comme un véritable acteur local ancré dans son territoire. Cet investissement dans sa région peut se matérialiser par le choix de fournisseurs locaux par exemple, ou encore faire preuve de transparence auprès de ses investisseurs, mettre en place une tarification équitable tout en garantissant un certain niveau de qualité du service².

Par ailleurs, le tableau ci-après présente de façon synthétique les attentes des PP. Il permet de nous éclairer sur les attentes des trois piliers de la RSE.

¹ <https://www.label-empitude.fr/articles/85841/piliers-rse>. Consulté le 15 juin 2023 à 14H27

² *Idem*

Tableau n°3 : Les attentes des parties prenantes envers les entreprises.

Attentes des parties intéressées par rapport aux responsabilités de l'entreprise	Economique	Environnement	Social
Actionnaires et «propriétaires »	Résultats financiers	Ethique, maîtrise des risques. Anticipation et transparence	Maîtrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise
Pouvoirs publics	Contribution à la richesse nationale et locale	Respect réglementation	Respect réglementation en matière de droit du travail
Financiers/Banque	Pérennité économique, besoin en fonds de roulement	Maîtrise des risques environnementaux et de leurs impacts financiers	Anticipation sur les besoins de reclassement afin d'en limiter les coûts
Assureurs	Charges de réparation	Maîtrise des risques	Accidents du travail y compris des sous-traitants
Employés et syndicats	Equité sociale, rémunération	Respect de l'environnement local	Motivation, consultation interne, formation, développement employabilité
Clients	Garantie, qualité	Consommation de ressources	Ethique, commerce équitable
Fournisseurs	Relations de partenariat long terme	Formalisation des spécifications techniques	Formalisation des exigences éthiques et déontologiques
Sous-traitants	Rémunération équitable information des perspectives de développement et de la pérennité de la collaboration	Définition claire des exigences environnementales sur les produits et sur les processus	Formalisation des exigences en matière de conditions de production et des modes de contrôle et d'audit
Distributeurs	Maîtrise des marges concurrence	Réduction des déchets d'emballage des transports. Prise en compte des aspects environnementaux	Développement de produits éthiques
Consommateurs	Juste prix	Respect de l'environnement et information	Respect du droit social
Concurrents	Benchmarks	Respect des règles de protection	Respect du droit de la concurrence, éthique, absence de dumping social
Communautés locales et territoriales	Pérennité de l'entreprise	Information et transparence. Réduction des nuisances	Prise en compte des attentes locales, participation à la vie locale. Acteur du bassin d'emploi.
ONG	Transparence	Engagement dans la protection de l'environnement	Respect des droits de l'homme et traités internationaux

Source : ORSE « Développement durable et l'entreprise : un défi pour les managers », éd. Afnor, 2004, P53- 54.

1.7 Objectifs de la RSE

Les objectifs de la RSE d'un point de vue global, s'inscrit dans une démarche de respect de l'environnement et dans une démarche de DD. L'objectif est d'améliorer la qualité de vie des employés et de tous ceux qui entrent en contact avec l'entreprise, mais aussi de la communauté.¹ La RSE vise à responsabiliser les entreprises qui doivent désormais s'impliquer dans le développement de la société et veiller à la mise en valeur de l'humain. Elle vise aussi à créer une entreprise qui soit bénéfique à la fois pour la société et pour l'environnement, tout en étant financièrement viable.

Nous avons aussi comme objectifs :

- La promotion des pratiques commerciales éthiques et responsable ;
- La contribution à des causes sociales et environnementales ;
- Et l'augmentation de la transparence et de la responsabilité de l'entreprise.

La mise en place d'un processus de RSE suppose une cohérence entre les représentations de l'entrepreneur, les ressources et les outils dont il dispose, et les pressions de l'environnement².

1.8 Les avantages de la RSE

Après avoir défini le concept de la RSE et regardé les dimensions existantes, nous allons nous intéresser aux différentes raisons qui poussent les entreprises à instaurer une politique RSE.

ROEY.G (2015) soulignent tout d'abord que *«il existe deux visions différentes lorsqu'une entreprise s'engage dans la RSE. La vision « normative » lorsqu'une entreprise pratique la RSE car c'est moralement bien vu d'en faire et la vision « business » lorsque la firme en effectue pour des raisons de succès économiques »*³.

ROEY.G (2015) ajoutent aussi que *«une entreprise avec une bonne réputation RSE peut améliorer ses relations avec des acteurs externes tels que les clients, les investisseurs, les banquiers ou encore les fournisseurs. Ce qui peut en retour, augmenter ses résultats financiers»*⁴.

¹ <https://ofretic38.com/quels-sont-les-objectifs-de-la-rse-2> Consulté le 21/06/2023 à 17:23.

² VERMEULIN C, VERMEULIN F« *Comprendre et entreprendre une démarche RSE* », éd Afnor, France, 2012, P35.

³ ROEY.G Mémoire-projet intitulé « *la perception et les réactions des employés vis-à-vis de la RSE* », éd université Catholique de Louvain school of Management 2015, P11.

⁴ ROEY.G, *Op.cit*, P12.

Avec la prise de conscience accrue des enjeux environnementaux et sociaux, la RSE, vise à limiter les impacts négatifs de l'activité d'une entreprise sur l'environnement tout en permettant son développement économique, La RSE est un moyen pour les entreprises de contribuer activement au DD.

De plus en plus de professionnels pensent à mettre en place une politique de RSE avec l'objectif d'améliorer le fonctionnement global de leur entreprise. Que ce soit en matière de réputation, de productivité, d'innovations ou encore au niveau social, opter pour la RSE peut comporter de nombreux atouts. Nous avons essayé de réunir dans cette recherche les avantages de la RSE comme suit :

- Des entreprises plus performantes et plus productives ;
- Améliorer l'image des entreprises avec la RSE ;
- Une différenciation sur le marché ;
- Des salariés motivés et impliqués dans les actions de RSE ;
- Des horaires de travail aménagés ;
- De bonnes conditions de travail ;
- Favoriser la créativité et l'innovation ;
- Limiter le gaspillage pour faire des économies ;
- Et les meilleures gestions des risques industriels, des accidents de travail.

Section 2 : Les pratiques de la RSE et développement durable

Dans cette deuxième section, nous allons exposer et démontrons en premier lieu la relation entre le développement durable et la RSE, ainsi que citer les différentes formes et pratiques de la RSE. En deuxième lieu en met l'accent sur les pratiques de la RSE et DD en Algérie.

2.1 La relation entre le développement durable et la RSE

La RSE est l'application par les entreprises du concept DD (pratique au niveau micro-économique), elles sont centrées sur leurs responsabilités vis-à-vis, de la société et de l'environnement, donc leur responsabilité sociale est étroitement liée au développement durable. La RSE est la projection du DD, elle se base aussi sur trois dimensions à savoir la dimension économique sociale et environnementale¹.

La responsabilité sociétale est étroitement liée au DD. Étant donné que ce dernier couvre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux communs à tout un chacun, il peut être utilisé pour traduire les attentes plus larges de la société qui doivent être prises en considération par les organisations désireuses d'agir de manière responsable.

2.2 Les formes de la RSE dans le développement durable

Après avoir déterminé la relation entre le développement durable et la RSE, l'entreprise s'engage, applique et adopte des statuts, des aptitudes et des qualifications. Des normes qui représentent des lois qui exigent une certification et une application pour créer une marque autrement appelée labellisation.

2.2.1 La normalisation

La norme est une spécification technique, se présentant sous la forme d'un document, qui définit et détermine les caractéristiques de biens, services ou processus². Elle n'est pas obligatoire, son adhésion est un acte volontaire. Certaines sont rendues obligatoires par un texte réglementaire ou décret de loi. Les normes sont élaborées par des organismes dont le plus connu au niveau international est l'ISO³ (International Organization for Standardization).

¹ IDJERI.Y mémoire de Master « *L'apport de la RSE dans le management d'une entreprise privé : cas pâturage d'Algérie* », 2018 ummto, P20.

² GRENARD.A. « *Normalisation, certification : quelques éléments de définition* », éd Revue d'économie industrielle, vol. 75, 1er trimestre 1996. Normalisation et organisation de l'industrie. pp. 45-60.

³ ISO : est un organisme de international de normalisation, véritable structure internationale vouée entièrement à la normalisation, établit depuis 1947 les normes communes pour le monde entier. Cette organisation est constituée par la fédération des organismes nationaux de normalisation dont l'AFNOR.

2.2.2 La Certification

La certification est un processus d'évaluation de la conformité qui aboutit à l'assurance écrite qu'a un produit. Une organisation ou une personne répond à certain exigences, elle répond aux exigences des normes. la certification est délivrée après un audite pour vérifier que les exigences de n'importe quelle norme qui est appliqué au sein de l'entreprise¹.

2.2.3 Le label

Le label reflète l'image d'un produit responsable qui répond à certains critères écologiques qui ont un impact moindre sur l'environnement et une consommation qui peut être dit durable, d'où les entreprises labellisées « *offrent aux consommateurs engagé des moyens de consommer de manière responsable* »².

2.2.4 La qualification

La qualification correspond quant à elle, en premier lieu, à l'appréciation sur une grille hiérarchique, de la valeur professionnelle d'un salarié. En fonction de sa formation initiale, de son expérience professionnelle, de la nature de son travail et de son niveau de responsabilité³.

La qualification consiste à fournir des preuves documentées que les installations, les équipements de production et d'approvisionnement et les locaux sont adaptés à l'objectif visé. La validation, quant à elle, fournit des preuves de l'adéquation des processus et des procédures.

2.3 Les outils pratiques de la RSE

Ces outils étant très nombreux, nous analysons à présent six des plus fréquemment utilisés aujourd'hui par les entreprises responsables à savoir les codes de conduite, les normes, l'audit social, l'investissement socialement responsable (ISR), le reporting et les labels.

2.3.1 Les codes de conduite

Les codes de conduite sont parmi les outils les plus connus de la RSE. Ils sont généralement définis comme une déclaration formelle et surtout volontaire relative aux valeurs et aux pratiques commerciales qu'une entreprise entend respecter. L'entreprise est ainsi n'est pas contrainte de les assumer entièrement car les codes de conduite expriment les

¹ LAUDOYER.G « *la certification ISO 9000 un moteur pour la qualité* », éd d'organisation, paris, 2000, P45.

² BERGER.A, DE PERTHUIS.C, PERIN.N « *le développement durable* », éd Nathan, Paris, 2018, P144.

³ DAOUDEDINE.B et.KADEM.Z « *le développement durable par l'approche RSE cas : général emballage* » Mémoire fin d'étude Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2018/2019, P65.

engagements volontaires d'une entreprise. Ces derniers varient grandement d'une entreprise à l'autre car ils découlent généralement de la mission et de la vision de l'entreprise. En d'autres termes ces codes ne relèvent pas du droit contraignant mais leurs non-respect est généralement assimilé à une « pratique commerciale trompeuse »¹.

Il existe plusieurs définitions de cette notion. En 2001, la Commission européenne définissait le code de conduite comme étant une « *déclaration officielle des valeurs et pratiques commerciales d'une entreprise et, parfois, de ses fournisseurs. Un code énonce des normes minimales et atteste de l'engagement pris par l'entreprise de les observer et de les faire observer par ses contractants, sous-traitants, fournisseurs et concessionnaires. Ce peut être un document extrêmement élaboré exigeant le respect de normes précises et prévoyant un mécanisme coercitif complexe* »².

2.3.1.1 Les Principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE)

Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales constituent un ensemble de recommandations adressées par les pays membres de l'OCDE aux entreprises multinationales pour les inciter à adopter un comportement responsable dans leurs activités. Ces principes, assortis de commentaires détaillés, forment l'un des piliers de la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales, adoptée par les pays en 1976. « *Les directives de l'OCDE ne sont ni contraignantes ni obligatoires, ce sont des recommandations de la part des gouvernements, destinées aux multinationales œuvrant sur leur territoire ou à partir de celui-ci. Ce sont des « normes volontaires de comportement responsable » ne visant pas à remplacer les lois et règlements applicables. La promotion de ces directives est assurée par des Points de Contact Nationaux participant également à l'interprétation des textes par le biais d'exercices de consultation* »³.

Les Principes se divisent en deux parties, une première partie est constituée par les Principes directeurs ; une deuxième partie est relative aux procédures régissant l'activité des Points de Contact Nationaux (PCN) ainsi qu'aux attributions du comité de l'investissement de l'OCDE dans cette matière. Chaque Etat adhérent aux Principes directeurs a l'obligation d'établir un PCN qui aura pour mission de veiller à leur effectivité.

¹ MORAND.M « *La responsabilité sociale des entreprises : un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économique et culturels* », Mémoire de fin d'études, Institut d'études politiques, éd Toulouse, 2013, P48.

² Livre vert de la Commission européenne « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* », COM (2001) 366, Bruxelles, 18 juillet 2001, P27.

³ AKSOUM.T et AKROUR.K mémoire de Master « *Audit de la responsabilité sociale des entreprises : étude d'application dans une entreprise de la norme ISO 26000* » 2022, P24.

2.3.1.2 L'Organisation Internationale du Travail (OIT)

L'OIT est l'organisation principale pour le développement de pratiques sociales et la première à s'être intéressée à la RSE. Elle souhaitait jouer aussi un rôle important en matière d'encadrement des sociétés multinationales. Grâce à sa structure tripartite unique (gouvernements, entreprises et travailleurs), elle a adopté en 1977 à Genève la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale. Cette déclaration est le seul texte de caractère universel traitant des aspects relatifs au travail et à la protection sociale dans les sociétés multinationales. La Déclaration concerne trois domaines, à savoir l'emploi, les conditions de travail et la formation¹.

2.3.1.3 Le Pacte Mondial de l'ONU

Le Pacte mondial des Nations Unies a été lancé par Kofi Annan en juillet 2000. Il s'agit d'une initiative qui regroupe dix principes et qui s'inscrit dans un engagement volontaire de la part des entreprises.

Selon RODIC.I « *le Pacte mondial (Global Compact en anglais) est une initiative des Nations Unies lancée en 2000 visant à inciter les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'Homme, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption. Bien que ciblant essentiellement le monde de l'entreprise, le Pacte mondial encourage également la participation de la société civile, des organisations professionnelles, des gouvernements, des organismes des Nations unies, des universités et de toute autre organisation* »².

2.3.1.4 Les Principes d'Équateur

Les Principes d'Équateur (EP), une banque s'engage à prendre en compte un certain nombre de critères d'évaluation sociaux et environnementaux dans le choix des projets qu'elle finance. Nous pouvons considérer les EP comme une application de la RSE au domaine de la finance. Il s'agit d'une liste de dix principes qui engagent les banques signataires à choisir leurs investissements en fonction de critère sociaux et environnementaux.

Les dix principes Équateur sont les suivants ³:

- Revue et catégorisation ;
- Évaluation environnementale et sociale ;

¹ RODIC.I, *Op.cit*, P59.

² *Idem*, P62.

³ <https://www.novethic.fr/lexique/detail/principes-d-equateur.htm> consulter le 04/07/2023 à 10 :32.

- Standards environnementaux et sociaux applicables ;
- Plan d'action et système de gestion ;
- Participation des PP ;
- Mécanisme de règlement des griefs ;
- Revue indépendante ;
- Engagements à faire ou à ne pas faire ("Covenants") ;
- Suivi indépendant et Reporting ;
- Et la présentation de reporting et transparence.

2.4.2 Les normes standards

Les normes s'agissent d'un ensemble de procédures, de pratiques et de dispositions détaillées appliquées par des entreprises en vue de gérer de manière efficace et efficiente différents aspects de l'activité entrepreneuriale¹. Ces normes se fondent sur une démarche consensuelle prenant en compte les avis et observations des PP. Elles sont applicables à tout organisme, petit ou grand, quel que soit le produit ou le service fourni, dans tout secteur d'activité.

Les principales normes ayant vocation à certifier les activités et processus des entreprises du point de vue de la RSE peuvent être regroupées en trois catégories :

- Les normes ISO, d'inspiration et de portée globales ;
- La norme EMAS, applicable dans l'Union européenne ;
- Et les trois autres normes plus spécialisées, d'origine anglo-saxonne mais pouvant être adoptées partout dans le monde : AA 1000, SA 8000 et OHSAS 1800 remplacer en 2021 par la norme 45001.

2.4.2.1 L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO)

L'ISO, associant 170 pays, a été créée à la suite d'une réunion tenue à Londres en 1946 afin de faciliter l'unification internationale des normes industrielles. Quoique d'application volontaire, les normes ISO sont largement respectées au niveau international par le secteur public comme par le secteur privé².

Elle est considérée comme le premier producteur de normes internationales d'application volontaire dans le monde. Plusieurs normes de l'ISO ont une relation étroite

¹ MORAND.M *Op.cit*, P51.

² <https://www.novethic.fr/lexique/detail/principes-d-equateur.htm>. Consulter le 04/07/2023 à 10 :32.

avec la RSE. Nous pouvons citer les normes relatives les plus connus à la norme ISO sont citées comme suit¹ :

- ISO26000 responsabilité sociétale : lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ;
- ISO9001 management de la qualité : cette famille de normes, assure les produits et les services proposés et répond aux besoins des PP;
- ISO14000 management environnemental : cette série de normes sert à améliorer la performance environnementale ;
- Et l'ISO22000 management de la sécurité des denrées alimentaires : elle inspire confiance dans les denrées alimentaires.

Le 1er novembre 2010, l'ISO a publié la première norme en responsabilité sociale qui est la norme ISO 26000, adoptée par 73% des pays membres participants. Elle définit la RSE comme la maîtrise par celle-ci des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au DD, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des PP ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations².

La norme ISO 26000 présente des lignes directrices relatives à la RSE et cela pour tous types d'organisations ; Le tableau N°4 présente l'architecture de cette norme.

Tableau n°4 : Architecture d'ISO 26000

Titre de l'article	N° de	Description du contenu de l'article
Domaine d'application	Article 1	Il définit le domaine d'application d'ISO 26000 et identifie certaines limites et exclusions.
Termes et définitions	Article 2	Il identifie et fournit 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	Article 3	Il décrit les facteurs et conditions importants 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

¹ MAZED.L « L'analyse des pratiques RSE cas d'une entreprise Algérienne NAFTAL district GPL de Tizi-Ouzou », Mémoire fin d'étude UMMTO, année 2022/2023, P52.

² BENMAMAR K et ABBAS F « Le Management durable et la responsabilité social dans l'entreprise ». Mémoire fin d'étude, Université Abderrahmane Mira Bejaia, année 2022, P26.

		directrices sur l'application d'ISO 26000, destinées aux petites/moyennes organisations.
Principes de la responsabilité sociétale	Article 4	Il introduit et explique les principes de la responsabilité sociétale.
Identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes	Article 5	Il traite de deux pratiques de la responsabilité sociétale : l'identification, par une organisation, de sa responsabilité sociétale et l'identification de ses PP et le dialogue avec celles-ci. Il donne des lignes directrices sur la relation existante entre l'organisation, ses PP 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	Article 6	Il explique les questions centrales et les domaines d'action associés 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	Article 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, l'intégration de la responsabilité sociétale 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 responsabilité sociétale	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 questions centrales, ou de l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation.
Abréviations	Annexe B	Elle contient les abréviations utilisées dans ISO 26000.

Source : ISO 2600 lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, éd Genève, 2014, P10-11. In https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf. Consulté le 30/06/2023 à 15:43.

2.4.2.2 La norme système de management et d'audit environnemental de l'union européenne (EMAS)

EMAS c'est un outil au service de l'amélioration continue des performances environnementales. « A été lancée en 1995 par la Commission européenne, pour permettre aux entreprises industrielles d'évaluer, de publier et d'améliorer leurs performances environnementales, Étendue à tous les secteurs économiques et aux services publics en 2001, la norme EMAS se fonde sur la norme ISO 14001 assortie d'exigences complémentaires »¹. Elle utilise des indicateurs de base dans plusieurs domaines :

- efficacité énergétique ;
- production de déchets ;
- utilisation rationnelle des matières ;
- biodiversité ;
- consommation d'eau ;
- Et l'émissions atmosphériques.

Le règlement EMAS prescrit la mise en place d'un Système de Management Environnemental (SME). Il permet à une entreprise de définir une politique environnementale et des objectifs d'amélioration de ses performances à cet égard. EMAS prend en compte les aspects liés aux produits mais également aux achats, aux pratiques des sous-traitants et fournisseurs, et aux activités de transport (en amont, en aval, sur site)².

2.4.2.3 La norme « AA 1000 » relatives aux missions d'assurances

La première édition de norme AA1000 relative aux missions d'assurance (AA1000 Assurance Standard) a été publiée en 2003 « c'était alors la première norme mondiale relative aux missions d'assurance sur le développement durable. Elle a été développée pour assurer la crédibilité et la qualité des performances et de la communication sur le développement durable et était le fruit d'une vaste consultation de deux années à l'échelle mondiale impliquant des centaines d'organisations issues du monde professionnel, de la communauté des investisseurs, des ONG, du monde du travail et des entreprises »³.

¹ LEPINEUX.F, ROSE.J, BONANNI.C et HUDSON.S « La responsabilité sociale des entreprises : Théories et Pratiques », Dunod, 2ème éd, Belgique, Avril 2010, P137.

² LEPINEUX.F, ROSE.J, BONANNI.C et HUDSON.S, Op.cit, P137.

³ DELOITTE F « AA1000 Assurance Standard » éd ORSE 2008 ? P4. Disponible sur : <https://www.enviroptimrse.fr/documentation/AA1000.pdf>. Consulter le 03/10/2023 à 22 :01.

Les missions de la norme sont d'évaluer et d'émettre des conclusions sur¹ :

- La nature et le degré d'adhésion de l'organisation concernée aux principes d'Accountability AA1000 et, le cas échéant ;
- Et la qualité des informations fournies au public sur ses performances en matière de DD.

2.4.2.4 La norme SA 8000 (Social Accountability Standard)

SA 8000 identifie une norme de certification internationale visant à garantir des aspects spécifiques du management des entreprises liés à la RSE. Fondée sur la déclaration universelle des droits de l'Homme, sur la convention internationale relative aux droits de l'enfant de l'ONU et sur plusieurs conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), etc. Elle se consacre spécifiquement à l'amélioration des conditions de travail, et couvre les domaines suivants de la RSE² :

- Le travail des enfants ;
- Le travail forcé ou obligatoire ;
- La santé et la sécurité ;
- La liberté syndicale et le droit à la négociation collective ;
- La discrimination ;
- Les pratiques disciplinaires ;
- La durée du travail ;
- La rémunération ;
- Et le système de management.

Selon RODIC.I «SA 8000 est la première norme internationale à inscrire la responsabilité sociale d'une entreprise par rapport à ses sous-traitants et ses fournisseurs, dont les effets peuvent être très bénéfiques pour les pays en développement. Il s'agit d'un standard international volontaire contrôlable par un audit des conditions sociales de lieu de travail. La norme SA 8000 garantit l'origine éthique de la production, c'est-à-dire l'absence de travail des enfants et de travail forcé, la non-discrimination, les rémunérations, les horaires etc »³.

¹ DELOITTE.F *Op.cit* P9.

² LEPINEUX.F, ROSE.J, BONANNI.C et HUDSON.S, *Op.cit*, P138.

³ RODIC.I, *Op.cit*, P60.

La norme SA 8000 a été éditée en 1997 et révisée en 2001 à partir des recommandations de l'OIT, de la Déclaration des droits de l'homme et de la Convention de l'ONU sur les droits de l'enfant.

2.4.2.5 La norme Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS) 18001 et la norme 45001

La norme OHSAS en français séries d'évaluations de la Santé et de la Sécurité au travail est un référentiel pour le management de la santé, établi en 1999. OHSAS est plus spécialisée encore, puisqu'elle est dédiée à la santé et à la sécurité sur le lieu de travail, c'est-à-dire à la prévention des risques professionnels ; elle s'est imposée comme une référence au plan international en matière de management de la sécurité et de prévention des risques d'accidents du travail, elle répond à une attente d'entreprises désireuses de mettre en place un système internationalement reconnu de management de la santé et de la sécurité au travail¹.

En 2021, La norme ISO 45001 a remplacé la norme OHSAS 18001, cette nouvelle norme propose des méthodes pour améliorer la sécurité au travail qui peuvent être mises en place dans les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Ainsi, cette norme permet à une entreprise de prouver au monde entier qu'elle a pris les mesures nécessaires pour réduire le nombre d'accidents du travail ou de maladie professionnelles.

2.4.3 L'audit social

L'audit social se porte sur l'analyse de la gestion des ressources humaines, mais aussi sur l'analyse et le contrôle des pratiques sociales de l'entreprise.

Institut de l'Audit Social (IAS) propose une définition mieux adaptée à l'audit social, selon laquelle il constitue «*La forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court*»².

L'audit social permet aux entreprises de se fixer des objectifs de progrès, l'amènent à surveiller spécifiquement certains aspects de son activité, il l'aide maîtriser son propre développement en fonction de ses engagements. L'entreprise surveille mieux ses activités et ses pratiques, reconnaît ses "manques" et devient ainsi dans l'avenir n'est pas vulnérable aux attaques externes qui pourraient exploiter ces faiblesses.

¹ LEPINEUX.F, ROSE.J, BONANNI.C et HUDSON.S, *Op.cit*, P246.

² COMBEMALE.M, IGALENS.J « *l'audit social* » éd Presses Universitaires de France 2012 P 13.

2.4.4 Le reporting

Le reporting (rapport) est en général, un système d'information permettant des échanges entre les différentes fonctions de l'entreprise. Chacun peut ainsi faire progresser ses projets en connaissance de la situation générale. *«Le « reporting » en matière d'environnement est une méthode que les entreprises utilisent fréquemment, notamment pour accroître leur transparence et améliorer la diffusion de l'information au public. La production de rapports sur l'environnement et en matière de santé et sécurité est fréquente dans de nombreuses entreprises (commission européenne, 2001). Les rapports de développement durable, par exemple, sont un type de rapport visant à diffuser l'information relative aux impacts économiques, environnementaux et sociaux engendrés par leurs activités. Ce type de rapport peut aider l'entreprise à mesurer les impacts causés et représente un document clé afin de communiquer les mesures de performance au public et aux investisseurs potentiels (Global Reporting Initiative) »¹.*

2.4.5 L'investissement Socialement Responsable (ISR)

D'après KIRBY.E *« L'ISR est un moyen relativement nouveau qui contribue à promouvoir la RSE. Ce type d'investissement est défini comme une sorte d'investissement qui est concerné par son impact sur la société et l'environnement. Bien que ce ne soit pas un outil utilisé par l'entreprise elle-même, ces instruments financiers sont considérés par plusieurs comme l'un des vecteurs les plus efficaces pour appliquer la RSE dans l'industrie et proposent des critères qui doivent être respectés par les entreprises qui souhaitent répondre aux exigences applicables »².*

Ce genre d'investissement ne cesse de prendre de l'ampleur, cependant, les investisseurs essaient de plus en plus d'associer leurs investissements économiques à des niveaux sociaux et écologiques.

2.5 Les pratiques de la RSE et DD en Algérie

Les pratiques de la RSE se varient d'un pays à l'autre, car elles sont influencées par plusieurs paramètres, dont le contexte économique, politique et la législation relative à chaque pays, le niveau de maturité syndicale, la culture, ainsi que les pratiques managériales et leur développement. En Algérie, à l'instar des pays émergents, le questionnement sur la RSE est

¹ Disponible sur : <https://www.globalreporting.or>, Consulter le 3/07/2023 à 10:06.

² KIRBY.E., *« La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise : quel rôle pour le droit ? »*. Essai présenté au centre universitaire de formation en environnement et développement durable en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, éd Université de Sherbrooke, Novembre 2014, P13.

peu abordé, bien qu'elle soit interpellée par diverses contraintes socialement, écologiquement, nationalement et internationalement.

Pour l'entreprise, la mise en place d'une démarche RSE et de bonne gouvernance prend tout son sens pour favoriser la transparence et le dialogue avec les PP, tout en renforçant sa crédibilité et sa réputation sur le marché.

2.5.1 Les contextes de la RSE et développement durable en Algérie

L'Algérie est confronté ces 20 dernières années a des problèmes économiques qui ont engendré des contraintes en matière de gestion urbaine, de chômage, d'environnement, conditions de vie des populations, qui nécessite des reformes¹. Consciente des problèmes de l'environnement, l'Algérie a entrepris plusieurs actions dans ce sens.

Tout de même, l'Algérie a mis une liste de dispositifs pour promouvoir un contexte de RSE et de DD concernant le triptyque « économique-social-environnemental », qu'on peut citer comme suit :

2.5.1.1 Le contexte économique en Algérie

La structure de l'économie algérienne est basée sur les rentes de pétrole et de gaz. L'Algérie est le quatrième pays producteur de gaz et le dixième producteur de pétrole dans le monde. Cependant l'économie algérienne reste restreinte dans sa diversification, chose qui explique l'importation de tous les produits industriels et de consommation.

Le secteur privé est en train de s'affirmer lentement quant à sa contribution dans l'économie nationale. L'augmentation notable des prix de pétrole permet à l'Algérie d'afficher depuis quelques années, des taux de croissance très favorables du produit intérieur brut, d'une moyenne de 3,5%².

Après une récession de 5,1% en 2020 en raison de la crise sanitaire, la croissance du PIB a rebondi à 3,5% en 2021 et à 3,2% en 2022, a rebondi à 3,5% au premier semestre 2023, l'économie se stabilise en 2021 et 2022 grâce à la forte hausse des prix du pétrole, qui a produit un petit excédent courant et permis à la fois un redressement des réserves en devises et une probable légère baisse de la dette publique³.

¹ BOUALAM.F : « *Un état de la Responsabilité sociale des Entreprises Mondialisées et Politiques Publiques en Algérie* », revue de l'économie et de management, université de Montpellier. 2008. P10.

² <https://alger.diplo.de/dz-fr/themen/wirtschaft/wirtschaftsinformationen/1338456>. Consulté le 03/07/2023 à 08:13.

³ LECABELLEC.O « *La bonne conjoncture pétrolière améliore la balance des paiements* » article N°23/076 – 21 mars 2023, éd crédit agricole S.A France, P1.

2.5.1.2 Le contexte social

Le contexte social en Algérie Le développement d'une entreprise dépend en partie de son environnement surtout social, en effet « *les pouvoirs publics s'inscrivant dans une politique d'encouragement et de développement de la vie sociale et économique en Algérie par l'engagement et l'accélération d'un processus de réformes pour la lutte contre le chômage par une croissance intensive et durable en emploi, d'ailleurs le taux de chômage a amorcé une baisse continue passant de 29,3% en 1999 à 11,8% en 2007 et à 9,8% en 2011. Ainsi, pour améliorer la vie sociale, d'autres alternatives ont été prises à savoir l'augmentation du revenu des ménages et l'allocation des ressources budgétaires destinée aux secteurs sociaux* »¹.

L'environnement social est l'ensemble des éléments permettant de déterminer le niveau et le mode de vie de la population, dans cet article nous allons présenter deux indicateurs qui déterminent la situation sociale de la population qui sont les suivants la pauvreté et Le chômage.

2.5.1.2.1 La pauvreté

Les préoccupations au sujet du taux de pauvreté en Algérie sont de plus en plus grandes. Selon les derniers chiffres, le taux de pauvreté national s'établit à environ 28 % de la population, ce qui est très inquiétant. Ce taux est encore plus élevé dans certaines régions, notamment dans le sud et le centre du pays, où il atteint parfois jusqu'à 50 %.

Les Algériens sont de plus en plus inquiets face à la pauvreté et à ses conséquences sur leur qualité de vie. Les hausses des prix des produits de base, l'inflation et la stagnation de l'économie sont autant de facteurs qui contribuent à aggraver la situation. Les coupes budgétaires imposées par le gouvernement et les réductions des subventions publiques ne font qu'aggraver le problème.

2.5.1.2.2 Le chômage

Selon les données de l'Office National des Statistiques (ONS) dans son enquête semestrielle relative À l'emploi, l'activité et le chômage en Algérie de mai 2019 : Au mois de mai 2019, le taux de chômage atteint 11,4% de la population active. Au total, on dénombre

¹ SI TAHAR.A et MEZIAINI.Y « *La gouvernance de l'entreprise socialement responsable : Cas de la société nationale d'électricité et du gaz* », 2018, P5 et 6.

1,449 millions de personnes en recherche d'emploi. Des disparités peuvent être observées au sein de la population¹.

- **Genre** : Le taux de chômage des hommes est de 9,1% et le taux de chômage des femmes est estimé à 20,4%.
- **Age** : Le taux de chômage des jeunes (16-24 ans) s'élève à 26,9%.
- **Diplômes** : 45,8% des chômeurs n'ont aucun diplôme, 26,5% sont diplômés de la formation professionnelle et 27,8% sont diplômés de l'enseignement supérieur.

L'ONS relève que le taux de participation à la force de travail de la population âgée de 15 ans et plus (ou taux d'activité économique) a atteint 42,2%. Décliné par genre, il est estimé à 66,8% pour les hommes et à 17,3% chez les femmes.

Les principaux secteurs d'emploi sont :

- **le BTP** : 16,8% de la main d'œuvre totale ;
- **l'administration publique** : 16,1% ;
- **le commerce** : 15,7% ;
- **Et la santé et l'action sociale** : 14,9%. Plus généralement, le secteur privé absorbe 62,2% de l'emploi, contre 37,8% pour le secteur public².

2.5.1.3 Le contexte environnemental en Algérie

L'Algérie s'est rendu compte depuis l'émergence notamment du débat sur l'environnement-développement, qu'elle a, au même titre que les autres pays, des problèmes d'environnement qu'elle ne peut ignorer (pollution, érosion, fragilité du couvert végétal et l'appauvrissement de son potentiel, sur-urbanisation, etc.) Néanmoins, cette prise de conscience de la fragilité de la situation environnementale coïncide avec une crise économique et financière³.

2.5.1.3.1 La pollution

L'air des grandes villes est pollué autant par la circulation automobile que par les émissions atmosphériques d'origine industrielle. Depuis 1985, le nombre de véhicules automobiles progresse .ce qui implique une consommation importante de carburant et de fortes émissions de gaz à effet de serre⁴.

¹ <https://www.banquemondiale.org/fr/> Consulté le 03/07/2023 à 12 : 27.

² <https://www.ilo.org> Consulté le 03/07/2023 à 13 :12.

³ OUCHENE.B et MORONCINI.A « *De l'économie socialiste à l'économie de marché : l'Algérie face à ses problèmes écologiques* », éd OpenEdition, 2018, P21.

⁴ https://www.cder.dz/vlib/bulletin/pdf/ber42_10_11.pdf Consulté le 03/07/2023 à 21:17.

2.5.1.3.2 Les déchets

L'Algérie doit aussi faire face à une prolifération des déchets ménagers or, leur prise en charge est déficiente du fait d'un système de collecte inadéquat auquel s'ajoute une gestion défaillante des décharges. Ces dernières sont à l'origine de nombreuses nuisances telles que des gênes et désagréments divers voire des dangers affectant la qualité de vie de la population et de sérieux problèmes de santé publique¹.

2.5.1.3.3 Ressources forestières et désertification

Les ressources forestières couvrent 4,1 millions d'hectares, soit 18,1 % du territoire national. Les forêts sont menacées par les incendies, les maladies parasitaires, la fragilité du milieu et les conditions socio-économiques particulières aussi le défrichement direct pour la mise en culture des terres a également contribué à diminuer la superficie totale de la forêt algérienne².

2.5.1.3.4 Les ressource en sol et en eau

Les ressources en sol sont de plus en plus menacées. Ce nouveau tassement serait la conséquence de l'augmentation de l'urbanisation, de l'érosion, de la désertification et de la dégradation du couvert végétal.

Les ressources en eau de l'Algérie sont limitées, vulnérables et inégalement réparties. Dans 80 % des cas, les eaux usées d'origine domestique ou industrielle ne sont pas épurées avant leur rejet en mer ou dans les oueds. Par ailleurs, les industries ne recyclent pratiquement pas l'eau consommée. De plus, elles rejettent directement, dans le milieu naturel, leurs effluents, qu'ils soient gazeux, liquides ou solides. Ces rejets sont la source d'une triple pollution chimique de l'air, du sol et des eaux³.

2.5.2 Le cadre juridique et de la RSE et de DD en Algérie

Le cadre juridique de la RSE contient certain engagement relatif aux enjeux de la RSE que l'Algérie a fait sur le plan national nous avons les incitations publiques en Algérie en matière de RSE, les initiatives nationales privées de l'Algérie en matière de RSE.

¹ <https://and.dz/> Consulté le 04/07/2023 07h:02.

² <https://blogs.worldbank.org/fr/arabvoices/sustainable-forest-management-will-help-algeria-tackle-riskwildfires>
Consulté le 0/11/2022 à 23h:45

³ <https://www.mre.gov.dz.> Consulté le 03/07/2023 à 20 :04.

2.5.2.1 Les incitations publiques en Algérie en matière de RSE

Les initiatives publiques en Algérie comportent plusieurs actions en termes de RSE parmi lesquelles nous trouvons les actions en matière de DD et de l'environnement ainsi que les actions en matière de gouvernance et de transparence qui se traduisent comme suit :

2.5.2.1.1 En matière de développement durable et environnement

De nombreuses lois ont été promulguées dans le cadre du DD parmi lesquelles on trouve¹.

- Loi n°01-19 du 12/12/2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets;
- Loi n°01-20 du 12/12/2001 relative à l'aménagement et au DD du territoire ;
- Loi n°02-02 du 05/02/2002 relative à la protection et à la valorisation du littoral ;
- Loi n°03-10 du 19/07/2003 relative à la protection de l'environnement dans le cadre du DD ;
- Loi n°04-09 du 14/08/2004 relative à la promotion des énergies renouvelables dans le cadre du DD ;
- Loi n°04-03 du 23/06/2004 relative à la protection des zones de montagnes dans le cadre du DD ;
- Loi n°04-20 du 24/12/2004 relative à la prévention et à la gestion des risques dans le cadre du DD ;
- Loi n°05-12 du 04/08/2005 relative à l'eau ;
- Loi n°06-06 du 20 /02/2006 portant loi d'orientation de la ville ;
- Loi n°07-06 du 13 /05/2007 relative à la gestion, à la protection et au développement des espaces verts ;
- Loi n°08-16 du 03/08/2008, portant orientation agricole ;
- Loi n°08-05 du 23/02/2008 modifiant et complétant la loi n° 98-11 portant loi d'orientation et de programme à projection quinquennale sur la recherche scientifique et le développement technologique
- Loi n°11-02 du 17 /02/2011 relative aux aires protégées dans le cadre du DD ;

En 2002 l'Algérie a élaboré un plan national d'action pour l'environnement et le DD (PNAC-DD 2002_2012). Le bilan de ce plan était préoccupant et alarmant ; les objectifs nationaux sont :

- Améliorer la santé et la qualité de vie des citoyens ;
- Conserver le capital naturel et améliorer sa productivité ;

¹ https://www.un.org/esa/dsd/dsd_aofw_ni/ni_pdfs/NationalReports/algeria/full_report.pdf. Consulté le 04/07/2023 10:40.

- Réduire les pertes économiques et améliorer la productivité ;
- Et protéger l'environnement global ».

Le PNAC-DD est un projet du ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement (MATE) pour le contrôle et la gestion des questions environnementales, une nouvelle phase de PNAC-DD en cours vise la période (2012-2021).

L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR), chargé de l'élaboration, de publication et de la diffusion des normes algériennes, introduit la norme ISO 26000 sur la RSE en Algérie en mettant en place des programmes de sensibilisation et de formation pour encourager son adoption.

2.5.2.1.2 En matière de gouvernance

L'Algérie compte parmi les premiers états signataires de la convention des Nations Unies contre la corruption, en effet la convention a été ratifiée le 25 Août 2004, puis traduite concrètement dans la Loi n°06-01 du 20 février 2006, relative à la prévention et à la lutte contre la corruption.

A ce titre l'Organe National de Prévention et de Lutte contre la corruption (ONPLC) a été mis en place, la révision constitutionnelle de 2016, a défini ses missions dans l'article 203 de la Constitution qui stipule que l'Organe est chargé de proposer et de contribuer à animer une politique globale de prévention de la corruption, consacrant les principes de l'Etat de droit et reflétant l'intégrité, la transparence ainsi que la responsabilité dans la gestion des biens et des deniers publics.¹

2.5.2.2 Les initiatives nationales privées de l'Algérie en matière de responsabilité sociale de l'entreprise

L'Algérie s'est affiliée à la plateforme RSE portée par l'institut (Hawkama El Djazair), le Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE) et le Réseau des associations pour la promotion du développement rural durable.

2.5.2.2.1 L'institut Hawkama el Djazair

La création de Hawkama El Djazaïr s'inscrit dans le cadre de la pérennisation du code algérien de gouvernance d'entreprise, adopté le 11 mars 2009 avec le soutien du gouvernement algérien (ministère de la PME et de l'Artisanat).

« *Hawkama El Djazaïr est une initiative de partenariat public-privé visant le développement de la performance du tissu économique en Algérie, par la promotion des*

¹<https://www.undp.org/fr/algeria/projects/appui-%C3%A0-la-formulation-de-la-politique-globale-de-pr%C3%A9vention-de-la-corruption> consulté le 03/07/2023 21 :50

bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, et ce, au moyen d'activités de formation, d'information, de conseil, d'études et de plaidoirie »¹.

2.5.2.2.2 Le Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE)

Le CARE, est une association algérienne à but non lucratif créée en 2003.

« Cet espace est considéré comme une rencontre de type « Think-Tank », autour de valeurs partagées et d'une volonté d'agir. Leur mission est de contribuer à l'amélioration des conditions d'un développement économique et social durable du pays, à travers la réflexion, la communication et la promotion de toute initiative économique positive »².

2.5.2.2.3 Le Réseau des associations pour la promotion du développement rural durable

La création de ce réseau résulte de la volonté de faire participer la société civile dans la définition et la mise en œuvre des programmes de lutte contre la désertification et du développement rural durable en zone de montagne, il rassemble une quinzaine d'associations. Les bonnes pratiques des entreprises en matière de la RSE et du DD et faciliter le partage d'expériences grâce à des réunions et conférences de travail parmi lesquelles nous pouvons citer : La conférence internationale, la conférence africaine sur l'économie verte, la Plateforme RSE en Algérie et forum sur l'Éthique et la RSE.

- **La Conférence internationale :** La conférence internationale a été Organisée à Alger, le 13 Décembre 2011 par le Club Algérien des eunes dirigeants algériens (CJD), l'Agence de Développement des PME (AND PME) et le GIZ (Coopération technique allemande) intitulée *« DD, la RSE comme levier de croissance des PME) dans le cadre des politiques de mise en œuvre en Algérie afin de promouvoir la création d'entreprise et améliorer la compétitivité des PME, surtout en intégrant des critères de développement durable (Programme Algéro-Allemand DEVED) »³.*
- **La Conférence africaine sur l'économie verte :** La conférence africaine sur l'économie verte a eu lieu à Oran, le 22 et 23 Février 2014 dans le cadre du DD et de l'éradication de la pauvreté, cette conférence avait été proposée par le premier ministre algérien dans le but d'unifier les propositions des pays d'Afrique sur les grands enjeux environnementaux à l'échelle mondiale.

¹ <https://123dok.net/article/institut-hawkama-djazair-le-cadre-juridique-rse-alg%C3%A9rie.y8g23k84> consulté le 03/07/2023 22 :05

² *Idem*

³ *Idem*

- **La plateforme RSE en Algérie :** Le lancement de la plateforme RSE à Alger, le 18 Mars 2014 et son site internet www.rse-algerie.org pour but de rendre les informations disponibles et de mieux communiquer les actions entreprises en matière de responsabilité sociale¹.
- **Forum sur l’Ethique et la Responsabilité Sociétale :** Tenu à Alger, le 26 Mai 2014, il vise à promouvoir le développement en Algérie de l’éthique et responsabilité sociétale citoyenne des entreprises et organismes publics.

2.5.3 Obstacles d’expansion des pratiques de la RSE en Algérie

En Algérie, les pratiques de la RSE ne se développent pas au même rythme des pays les plus avancés. En effet, plusieurs limites font obstacle à l’épanouissement d’une démarche RSE au sein des entreprises algériennes, dont principalement² :

- Le retard de mise en place des indicateurs de l’économie de marché dû à la récente transition du pays d’une économie administrée vers une économie de marché ;
- Un niveau de syndicalisation faible dans les entreprises privées ;
- Un manque d’intérêt de la part des organisations professionnelles ;
- L’absence d’un encadrement normatif en ce qui concerne le reporting social et environnemental, ainsi que d’un marché de consulting en matière de RSE en Algérie ;
- Une économie concurrentielle inachevée, où l’entreprise algérienne subit les effets de la faiblesse généralisée des institutions à asseoir les mécanismes de bonne gouvernance, ainsi que la domination des relations interpersonnelles des groupes d’influence sur les impératifs de l’État de droit ;
- Les menaces du réseau informel et la contrefaçon ; le coût élevé de l’adoption des normes standards et du recours à des organismes étrangers spécialisés pour la certification ;
- Et la négligence des droits des travailleurs et de la protection de l’environnement à cause des déséquilibres dans la mesure de gouvernance.

¹ IDJERI Y *Op.cit*, P 56

² BELKAID. E et CHIKH. N, « *Stakeholders et développement durable de l’entreprise : Cas de Naftal Algérie* », Communication sur le développement durable et l’efficacité dans l’utilisation des ressources disponibles, Tlemcen, le 07 et 08 avril 2008, P15.

Conclusion

A travers ce chapitre, nous avons présenté dans un premier lieu, l'émergence et l'évolution du concept RSE, mondialisation, principes ses multiples définitions.

Au-delà des nécessaires éclaircissements apportés sur l'origine du concept de RSE, ses multiples significations et acceptions, nous nous sommes attachés à montrer pourquoi les entreprises sont incitées à être socialement responsables et quels sont les moteurs de ces incitations.

Les nouvelles stratégies d'entreprise cherchant à intégrer le triple objectif économique, social et environnemental apparaissent comme des réponses effectives ou symboliques aux pressions de leurs parties prenantes. Elles apparaissent comme des démarches de légitimation par rapport à l'évolution des attentes de la société. Ces stratégies donnent naissance à la mise en œuvre de nouveaux dispositifs d'évaluation et de reddition et de nouveaux modes de management qui restent encore largement expérimentaux mais qui constituent un fort enjeu de marché pour diverses professions.

En deuxième lieu, nous avons présenté la relation entre la RSE et développement durable. La RSE est intrinsèquement liée au concept de développement durable et soutenable. Cette interaction est l'une des clés de la capacité d'adaptation des sociétés aux enjeux du DD. Nous avons abordé aussi le contexte de la RSE en Algérie.

Chapitre 3
L'apport de la RSE et
management durable au
niveau de la laiterie DBK
TASSILI

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

Introduction

Afin de confronter, les savoirs académiques traités dans le cadre des deux premiers chapitres de ce travail, aux données empiriques collectées sur le terrain, et apporter des éléments réponses valables à notre problématique de recherche.

Ce chapitre traite de l'étude empirique que nous avons menée au sein de la laiterie DBK TASSILI.

Dans un premier temps, nous présentons cet organisme d'accueil de la laiterie DBK TASSILI, nous abordons ensuite son historique, ses produits, ses différentes missions et objectifs ainsi que sa structure organisationnelle, comme première section.

La deuxième section servira, l'implication ou non de la laiterie DBK TASSILI en matière d'engagement RSE en identifiant les actions concrètes dans la dimension sociale et environnementale pour aboutir à une réponse à notre problématique de départ et les nouvelles technologies plus propres adoptées par la laiterie DBK TASSILI, en se basant sur quelques pratiques de la RSE et de MD comme le recrutement, la formation, la normalisation, la gestion des déchets, la sécurité de travail.

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

Section 01 : Présentation de la laiterie DBK TASSILI

La laiterie DBK TASSILI se trouve dans la ville de Draa-Ben- Khedda, rue Kasri Ahmed, à 11 km du chef-lieu de la wilaya de Tizi-Ouzou, à l'intersection de la route nationale N^o 12 et la route nationale N^o 25 menant vers la wilaya de Bouira. Lui donnant situation stratégique pour la distribution de ces produits. Elle s'étale sur une superficie de 4000M2 couverte et 6000M2 consacré aux ateliers de production. La laiterie DBK TASSILI est une société par action qui a pour fonction la production et la distribution des produits laitiers.

Dans cette section nous allons essayer de présenter la laiterie DBK TASSILI, son offre historique ainsi que son organigramme ses produits, ses missions et ses objectifs et enfin sa structure.

1.1 L'offre historique de laiterie DBK TASSILI

La laiterie DBK TASSILI fut créée en 1971, dans le cadre de l'office National Algérien du Lait et des Produits Laitiers (ONALAIT) et de ses 3 offices régionaux :

- L'office Régional de l'Est (ORELAIT)¹ ;
- L'office régional du Centre (ORLAC) ;
- Et l'office régional de l'Ouest (OROLAIT).

Elle est réalisée dans le cadre du plan spécial du développement de la wilaya de Tizi-Ouzou. Le site de DBK a été choisi par rapport à la vocation rurale de la région afin de développer un élevage pour permettre la collecte du lait cru.

En octobre 1997, un groupement des trois offices donne naissance à un Groupe Industriel de Productions Laitières avec abréviation « GIPLAIT » dont la Laiterie de DBK TASSILI directement rattaché.

A partir de juin 2008 la privatisation et le rachat de cette entreprise par un professionnel de l'agroalimentaire et ancien DIRECTEUR technique de la laiterie DBK TASSILI.

1.2 Produits de la laiterie DBK TASSILI

La laitier DBK TASSILI a connu une évolution dans ses produits, à sa création, elle possède seulement cinq (05) produit aujourd'hui nous trouvons trente Cinq (35) produits, à titre d'exemple, nous citons :

- Lait pasteurisé ;
- Lait fermenté (L'ben) (Raib) ;

¹ <https://www.laiteriedbk.dz/tassili>. Consulté le 06/07/2023 19:37.

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

- Lait de vache pasteurisé en sachet ;
- Yaourt à boire ;
- Fromage à pâte molle type Camembert « TASSILI » ;
- Fromage à tartiner ;
- Fromage frais ;
- Préparations fromagères ;
- Crème fraîche en pot de 15 et 25 cl ;
- Lait UHT ;
- Et jus / Jus au lait / Lait chocolaté.

1.4 Missions et objectifs de la laiterie DBK TASSILI

Missions et objectifs de la laiterie DBK TASSILI ce sont enrichir en intégrant des valeurs et des pratiques sociales et environnementales d'un management durable de façon à élargir le développement, qui s'établit de plus en plus comme une pratique nécessaire pour assurer la viabilité de la laiterie DBK TASSILI.

1.4.1 Missions de la laiterie DBK TASSILI

Les missions de laiterie Les missions de l'entreprise laiterie DBK TASSILI sont soutenues par un management durable qui intègre les préoccupations des clients, ses ouvriers qui sont importants pour la laiterie DBK TASSILI, nous citons à titre illustratif les suivants :

- La fabrication, le développement, la commercialisation des produits laitiers ;
- Satisfaction les besoins de ses clients
- Assurer la coordination entre ses différentes directions et services ;
- Gérer ses ressources dans les meilleures conditions en organisant ses tâches et missions selon ses capacités financières ;
- Procéder à l'écoute et à l'analyse de la demande du client.
- Et pour mieux cerner ses missions, la laiterie DBK TASSILI opte pour un ensemble d'objectif.

1.4.2 Les objectifs

La laiterie DBK TASSILI s'est assigné plusieurs objectifs et ce afin d'assurer un impact plus performant au niveau de ses fonctions. L'entreprise a introduit le management durable dans ses pratiques pour les concilier, cela permet à La laiterie DBK TASSILI de crée une valeur à long terme pour tous les acteurs impliqués nous avançons les objectifs suivants :

- Diversifier ses produits (larges gammes de produits allant du lait pasteurisé, leben, pâte molle, fromage frais, etc.) ;

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

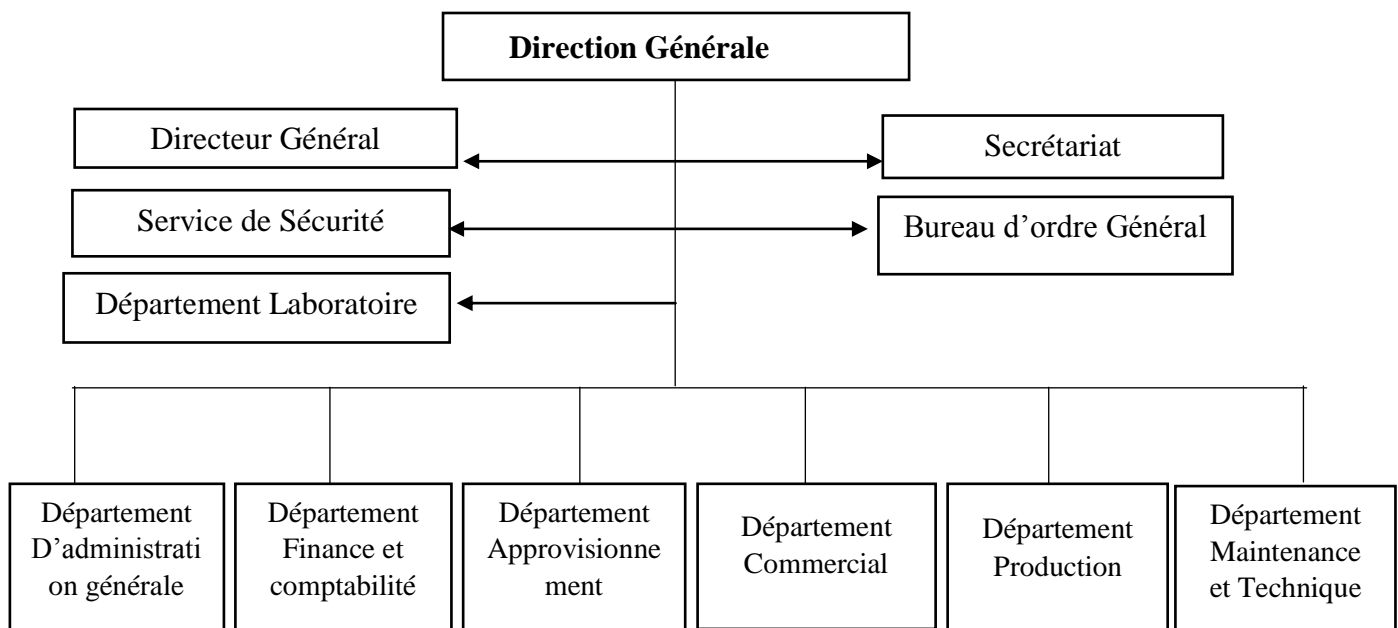
- Satisfaire la demande de ses clients ;
- Augmenter la valeur de production ;
- Essayer de satisfaire la demande en produits laitiers en procurant cette matière essentielle ;
- Accroître ses bénéfices grâce à la vente de ses produits ;
- Développer le nombre de ses clients ;
- Assurer un approvisionnement régulier du marché par une répartition équilibré et homogène de la production laitière ;
- Améliorer son image et gagner les parts du marché ;
- Gérer méthodiquement les relations avec ses clients et comprendre ses besoins et ses attentes ;
- Et la survie de la laiterie DBK TASSILI.

La laiterie DBK TASSILI s'efforce d'atteindre ses objectifs et de remplir ses missions de manière responsable en intégrant le management durable dans tous les aspects de son activité.

1.5 La structure organisationnelle de La laiterie DBK TASSILI

La structure organisationnelle de la laiterie DBK TASSILI n'a pas cessé de changer au fil du temps. Cependant, à partir de 2008 elle adapte une structure organisationnelle fonctionnelle, l'organigramme de la structure se présente de la manière suivante :

Figure n° 10 : Organigramme simplifié de la laiterie DBK TASSILI



Source : Fiche d'identification de la laiterie DBK TASSILI (2023)

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

A travers cet organigramme simplifié nous pouvons présenter sa direction et différents départements à savoir : Direction Générale ; département d'administration Générale ; département Finance et comptabilité ; département d'approvisionnement ; département commercial ; département production et département maintenance et technique.

1.5.1.1 Direction Générale

Direction Générale est chargée de l'application des décisions du conseil d'administration. Elle veille à l'application de la l'entreprise. A sa tête, nous trouvons un PDG qui coordonne et supervise l'ensemble des activités et rend compte à l'assemblée générale de l'Etat et du fonctionnement de la société. Définit la vision et les objectifs de durabilité, encourage l'adoption de pratique de responsabilité et veille à ce que le MD soit intégré dans toutes les décisions et actions de l'entreprise.

La Direction Générale accomplit sa mission en s'appuyant sur plusieurs départements. Il est rattaché à la Direction Générale des centres de responsabilités à savoir : le service de sécurité ; le département laboratoire et le bureau d'ordre général.

1.5.1.1.1 Le service de sécurité

Le service de sécurité est chargé de la sécurité interne de l'entreprise, gérer les sorties et entrer du personnel de l'entreprise, les distributeurs privés du lait, ainsi que les personnes étrangères à l'unité.

1.5.1.1.2 Le laboratoire

Le laboratoire est chargé des contrôles qualité des matières et ingrédients utilisés dans le processus de fabrication des produits. Veille la qualité physicochimique et bactériologique des produits jusqu'au transfert vers la structure commerciale par la remise du bulletin portant mention « bon à commercialiser ».

1.5.1.1.3 Bureaux d'Ordre Général « BOG »

Le BOG est chargé du standard téléphonique, de la transmission, la réception et la répartition du courrier dans la laiterie DBK TASSILI.

1.5.1.2 Département Administration Générale

Le département d'administration générale de la laiterie DBK TASSILI joue un rôle clé dans la mise en œuvre du MD. Il collabore avec la direction générale pour intégrer des pratiques durables dans toutes les activités de l'entreprise. IL vient à ce que les objectifs de durabilité économique, sociale et environnementale soient atteints, en coordonnant et en

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

mettant en place des politiques et des programmes appropriés. Cela permet à la laiterie DBK TASSILI de concilier rentabilité économique avec responsabilité environnementale et bien-être des employés.

Il s'organise autour de quatre services à savoir : service de gestion ; service paie et prestation sociale ; services moyens généraux ; service contentieux ; service médical social.

1.5.1.2.1. Service de gestion

Service de gestion est chargé de la gestion des recrutements, de l'absentéisme, des sorties et retard, de l'assiduité ainsi que la préparation de la base des données des travailleurs.

1.5.1.2.2. Service paie et prestation sociale

Service paie et prestation sociale est chargée de l'établissement de la paie des travailleurs et paiement de toutes les indemnités et sociales dues aux maladies et arrêts de travail.

1.5.1.2.3. Service moyen général

Service moyen général est chargé de l'achat et de la gestion de la fourniture de bureaux et assure le transport aux travailleurs de l'entreprise.

1.5.1.2.4. Service contentieux

Service contentieux prend en charge tous les dossiers litigieux entre l'employeur et l'employé, d'une part et entre l'entreprise et les tiers d'autre part. Son responsable est dument désigné pour représenter la direction générale auprès des organismes judiciaires et administratifs.

1.5.1.2.5. Service médical social

Service médical social est chargé de la vérification de l'état de santé du personnel. Une par an, le personnel est soumis à une visite médicale par un médecin de la sécurité sociale.

1.5.1.2.5 Service hygiène, sécurité et environnement

Le service d'hygiène, sécurité et environnement mettent en place des mesures et des procédures pour prévenir les accidents, réduire les risques environnementaux et promouvoir des pratiques durables. Cela garantit un environnement de travail sûr et sain pour tous.

Il est chargé de la sécurité et le nettoyage interne de la laiterie DBK TASSILI, gère les sorties éventrées du personnel, les distributeurs privés des laits, ainsi que le personnel étranger à l'unité.

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

1.5.1.3. Département Finance et Comptabilité

Département Finance et Comptabilité sont en relation avec les clients, les banques, les administrations publics et les fournisseurs. C'est la structure ou sont centralisés les mouvements d'achats, ventes d'encaissement et de dépenses de tous les produits. Le MD permet à ce département de garder cette relation avec les PP et de les gérer en prenant en compte leurs attentes, ainsi que de mieux maîtriser les dépenses en essayant de réduire au maximum les coûts.

Ce département comprend quatre services à savoir le service de comptabilité générale ; service de facturation et recouvrement ; service trésorerie et finance et le service analytique et budget.

1.5.1.3.1. Le service comptabilité générale

Le service comptabilité générale est chargé de toutes les opérations comptables réalisées par la laiterie DBK TASSILI.

1.5.1.3.2. Le service facturation et recouvrement

Le service facturation et recouvrement a pour rôle l'établissement des facteurs de ventes. Quotidiennement, le service facturation et recouvrement reçoit les bons de livraison du département vente d'établir les facteurs.

1.5.1.3.3. Le service trésorerie et finance

Le service trésorerie et finance se charge de l'encaissement ou le décaissement de fonds. Il assure le suivi des comptes bancaires ainsi que la gestion des dépenses et recettes.

1.5.1.3.4. Le service analytique et budget

Le service analytique et budget assurent l'inventaire comptable ainsi que le calcul des coûts et les prix de revient des produits fabriqués.

1.5.1.4. Le Département Approvisionnement

Le Département Approvisionnement est chargé des achats locaux et étrangers, et chargé d'approvisionner l'unité et répondre à ses besoins que cela soit en matière première et emballage ainsi que la pièce de rechange pour ce faire, l'intégration de MD dans la chaîne d'approvisionnement permet de cartographier des risques liés à l'approvisionnement durable comme l'incapacité à augmenter la cadence de production ; désorganisation dans la répartition des stocks ; une pénurie de main d'œuvre et les systèmes d'information dépassés. Le

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

département approvisionnement s'appuie sur les services suivants service d'achats ; service transit et enlèvement ; service des stocks.

1.5.1.4.1. Service d'achats

Service d'achats est chargé de l'achat des produits sur indiquer.

1.5.1.4.2. Service transit et enlèvement

Service transit et enlèvement sont chargés d'effectuer toutes les formalités de dédouanement des marchandises importées ainsi que leur enlèvement depuis le port.

1.5.1.4.3. Service des stocks

Service des stocks assure les réceptions qualitatives et quantitatives des matières livrées et alimentés quotidiennement les ateliers de production et gère les stocks de matières premières et pièces de rechange.

1.5.1.5. Département commercial

Le département commercial focalise toute son attention sur l'expertise, la connaissance produite et le service après-ventes. Les équipes commerciales sont de plus en plus exposées aux attentes de leurs clients en matière de responsabilité de leur entreprise ou de leurs produits/services qu'ils commercialisent. La présence d'un MD facilite la tâche, en les aidons à savoir détecter les signaux faibles du marché, les besoins et attentes de ses clients et les transformer en opportunité, maîtriser le discours autour des offres et de leurs bénéfices sociétaux. Les ventes des produits sont organisées de la manière suivante le service vente lait de consommation ; le service vente produit laitiers ; service marketing et communication.

1.5.1.5.1. Le service vente lait de consommation

Le service vente lait de consommation se charge de la réception du lait fabriqué au niveau de la production et de sa vente aux clients (distributeurs agréés) ou la gestion de stockage, l'organisation du travail en équipes, la fixation des programmes journaliers d'enlèvement et l'enregistrement des réceptions et des ventes.

1.5.1.5.2. Le service vente produit laitiers

Le service vente produit laitiers vend et organise la distribution des produits laitiers, prend les commandes, établit le programme quotidien du changement de la marchandise des clients, la situation journalière des ventes, l'état des mouvements des stocks et le bilan mensuel des ventes par produit.

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

1.5.1.5.3. Service marketing et communication

Service marketing et communication consistent à soigner l'image et à promouvoir les produits de la laiterie à travers un programme d'animation au niveau des supers marchés lesquelles facilitent le contact direct avec les consommateurs afin de recueillir leurs attentes et exigences.

1.5.1.6. Le Département du Production

Le département de production est l'unité fonctionnelle dont les opérations sont basées sur la production des produits laiteries. L'intégration de MD dans la laiterie DBK TASSILI est un grand avantage car, il permet la sécurité des produits, avoir une bonne qualité toutes en protégeant l'environnement et aide les employées de ce département à mieux cerner les processus de production.

Le département production se compose de service de collecte de lait cru ; atelier de fabrication du fromage ; atelier produit frais et lait UHT ; atelier de production lait.

1.5.1.6.1. Service de collecte de lait cru

Service de collecte de lait cru est chargé de la collecte du lait cru à travers les centres et sous centre de collecte répartis dans les wilayas de Tizi-Ouzou, Brouira, Boumerdes.

1.5.1.6.2. Atelier de fabrication du fromage

Atelier de fabrication du fromage est chargé de la production de tous ce qui est fromage et camembert.

1.5.1.6.3. Atelier produit frais et lait UHT

Atelier produit frais et lait UHT est chargé de la production de tout ce qui est produits frais et lait UHT.

1.5.1.6.4. Atelier de production lait

Atelier de production lait regroupe l'ensemble des moyens permettant la production de lait.

1.5.1.7. Département Maintenance et Technique

Département maintenance et Technique prend en charge les maintenances préventives de toutes les installations techniques de l'entreprise. L'activité de soutien de la production constituant au gisement important pour améliorer la production. Le MD ici consiste à maintenir en permanence, en bon état de fonctionnement l'outil de production et d'éviter les immobilisations qui risquent de compromettre les objectifs de production.

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

1.6 La matière première

La laiterie produit environ 400000 L/J le lait joue un double rôle, l'un pour satisfaire les besoins du consommateur de la zone de couverture et l'autre pour son utilisation pour la fabrication des autres produits tels que (fromage, camembert). Vu que le lait est l'une des matières premières essentielles dans de nombreux produits, il est primordial que la laiterie DBK TASSILI prenne ses initiatives et responsabilités d'offrir une bonne qualité et disponibilité de ce produit, tout ça dans un cadre de management durable.

1.6.1 La poudre lait

La fabrication de lait se fait par deux façons soit le lait en sachet qui se produit de la poudre ; les pays producteurs du lait comme les Etat Unis, l'Argentine, la France, la Belgique, l'Inde etc. Ces pays satisfaisant les besoins de ses consommateurs, en matière de lait et puis ils leur restent un excédent et ce dernier ils le sèchent grâce à des différents moyens, donc l'origine de la poudre c'est de lait sèche, puis cette poudre exportée aux différents pays tels que l'Algérie, qu'il importe grâce à l'intermédiaire de l'Office National Interprofessionnel du Lait et produit laitiers (ONIL), le lait est subventionné par l'Etat.

L'Etat importe la poudre par l'intermédiaire de l'ONIL à un prix de 600DA/KG et vendue aux laiteries sur le marché algérien à un prix de 157DA/KG le reste est supporté par l'Etat, pour que le sachet de lait serait vendue au consommateur à un prix de 25DA.L' ONIL programme la fabrication de 308000L/J sur 26 J du lait pour la laiterie de DR.AA BEN KHEDDA.

1.6.2 Lait de vache

La laiterie de DBK TASSILI procède à la collecte du lait auprès de 86 collecteurs et 860 éleveurs¹.

L'éleveur est un producteur de lait cru, il s'engage à fournir de façon exclusive intégralité de la production du lait à la laiterie ; la laiterie de DBK ; travaille avec 5 wilayas : Tizi-Ouzou ; Bejaia, Boumerdes, Brouira ; Médéa.

Ils ont trois centres de collecte : Freha, Bejaia et Bouira ; les éleveurs de Boumerdes s'adressent directement à la laiterie, au niveau des centres, le lait est refroidi, puis pompé au camion et apportés directement à la laiterie les centres sont, bien équipé des cuves sous froids, le lait collecté passe par différentes analyses avant qu'il soit utilisé tel que :

- **L'acidité** : il doit être entre 16-18 Ph

¹ <https://www.laiteriedbk.dz/tassili>. Consulter le 10/10/2023 à 12 :38.

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

- **La densité** : entre 1028-1032 g/ ml
- **Et la matière grasse** : doit être 34g le lait est payé à 38DA/L. la laiterie paye les éleveurs grâce à la quantité de la matière grasse qu'il contient pour chaque, 1 g de MG supplémentaire = 0,50 DA.

Section 02 : Les pratiques de la RSE et de management durable dans la laiterie DBK Tassili

L'objectif de cette section est de mesurer le degré et la façon d'intégration les pratiques de la RSE. Pour expliciter le management durable en niveau de la laiterie DBK TASSILI fondé sur la RSE, il est questions de mettre en clair son mode de gestion toutes en fusant références à quelques pratiques de la gestion des ressources humaines, ainsi que les initiatives prises en termes de technologie relatives à ses propres procédés de fabrication, aussi les méthodes et le système de gestion intégré exprimant la volonté de s'initier davantage dans le DD, qu'il soit propre à la laiterie DBK TASSILI ou bien vis-à-vis de l'environnement externe.

2.1 L'intégration des principes RSE dans la gestion des ressources humaines au niveau de la laiterie DBK Tassili

La RSE est une partie intégrante des pratiques de gestion des ressources humaines, et le MD vue comme un système de management qui consiste à bien conduire la démarche de développement durable dans les entreprises via ces pratiques car ils sont conçus pour promouvoir les objectifs de l'entreprise telle que la productivité et la rentabilité, elles ont par ailleurs un impact significatif sur l'environnement et la société en général. Parmi ces pratiques nous avons le recrutement, la formation et la rémunération.

2.1.1 Les pratiques de recrutement

Le recrutement est une pratique de MD qui permet aux la laiterie DBK TASSILI de trouver les meilleurs candidats pour leurs postes, en recrutant les bonnes personnes, la laiterie DBK TASSILI peut améliorer sa productivité, son efficacité et sa rentabilité. C'est un investissement sur le long terme qui consiste à acquérir des connaissances afin de pouvoir les matérialiser.

2.1.1.1 Les modes de recrutement

La laiterie DBK TASSILI fait recours aux deux modes de recrutement interne et externe.

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

2.1.1.1.1 Le recrutement interne

Signifie, que l'accès au personnel requis pour combler les postes se trouve parmi les employés de l'entreprise.

2.1.1.1.2 Le recrutement externe

La laiterie DBK TASSILI fait recours à un canal externe pour disposer de la main d'œuvre requise, on note une collaboration entre la laiterie DBK TASSILI et l'ANEM, le but étant de lutter contre le chômage.

2.1.1.2 Les types de recrutement

La laiterie opte pour deux (02) types d'emplois à savoir :

- Le CDI, est un contrat de travail à durée indéterminée. Sa durée de validité est illimitée ;
- Et le CDD, est un contrat de travail à durée déterminée. Comme son nom l'indique, sa durée de validité est limitée.

Dans les années (2021-2023) nous constatons que le taux de CDD est de :

- L'année 2021 est de 65% ;
- L'année 2022 est de 59% ;
- Et l'année 2023 est de 67%.

D'après cette constatation nous remarquons que le taux des CDD de 2021-2022 à baisser et de 2022-2023 il a augmenté de huit (+8), ce qu'est avantageux pour la laiterie DBK TASSILI en termes de flexibilité et de gestion de l'activité.

Ainsi que l'entreprise applique la loi relative au recrutement des handicapés, puisqu'elle contient dans ses rangs deux employés handicapés. Et de ce fait, nous constatons que la laiterie DBK TASSILI développe un comportement socialement responsable.

D'après l'entretien libre avec le responsable de RH, la laiterie DBK TASSILI à travers sa politique de recrutement, recrute différentes catégories de qualification selon le niveau d'étude sans niveau, primaire, moyen, secondaire, universitaire selon l'exigence de poste, et aussi à leurs adaptations et aussi par apport le changement ainsi que leurs développements de carrière professionnelle.

2.1.1.3 Effectif réparti par catégories

Le nombre de l'effectif de la laiterie DBK TASSILI a connu une évolution au cours des trois dernières années (2020- 2022) comme indiqué dans le tableau ci-après :

Chapitre 3 :L’apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

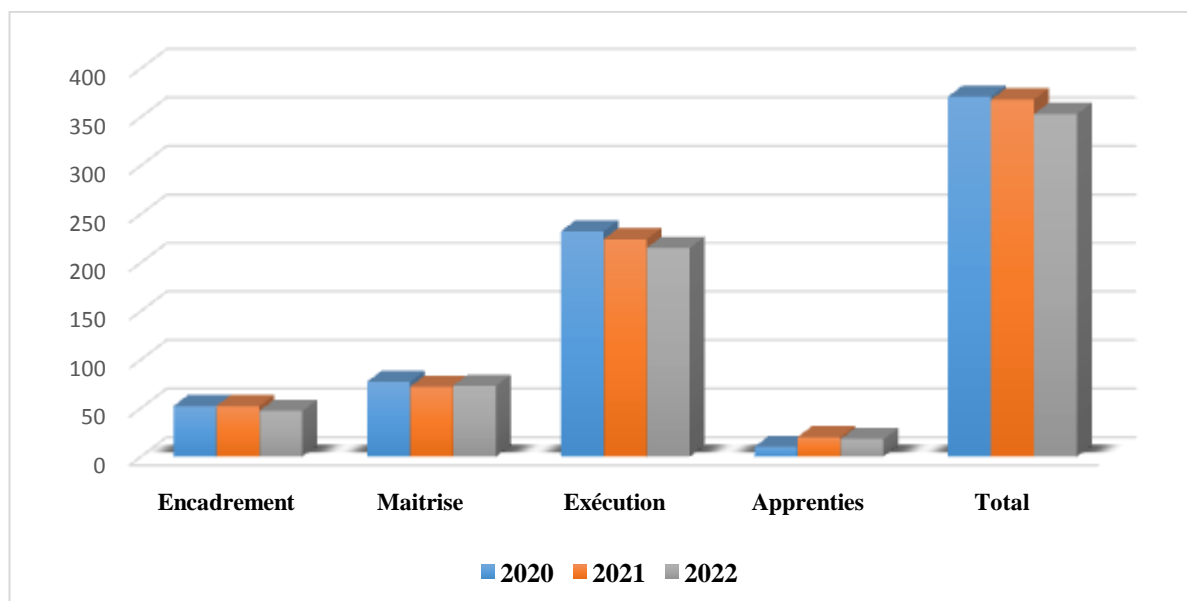
Tableau n°5 : Répartition de l’effectif de la laiterie DBK TASSILI par catégorie (2020-2022)

Désignation	2020	2021	2022
Encadrement	52	52	47
Maitrise	77	72	73
Exécution	232	224	215
Apprenties	10	20	18
Total	371	368	353

Source : document interne à l’entreprise d’accueil

Le tableau nous représente l’effectif de la laiterie DBK TASSILI par catégorie année (2020-2022) de manière plus élaboré et il est suivi d’un graphe pour mieux illustrer ces données.

Figure n°11 : Évolution de l’effectif de la laiterie DBK TASSILI de (2020- 2022)



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes de la laiterie DBK TASSILI (2023).

À travers ce diagramme, nous remarquons une légère baisse du nombre des effectifs de la laiterie, durant la période allant de 2020 à 2022. En effet, le nombre total de l’effectif est passé de 371 en 2020 à 353 pour l’année 2022.

Consciente de l’importance de son rôle dans le développement locale et national, la laiterie DBK TASSILI compte améliorer davantage ses pratiques de recrutement dans l’objectif d’être économiquement rentable et socialement responsable. Et ce par le recours à différents contrats (CDD et autres) afin de créer davantage des emplois et d’assurer la flexibilité sécurité des emplois.

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

2.1.2 Politique de La formation

La formation est une pratique de la RSE et donc du MD, elle vise à offrir à l'employé des possibilités pour acquérir de nouvelles expériences afin d'augmenter ses capacités de travail, et il découle de la nécessité d'accroître le niveau de rendement à travers le développement des capacités du personnel, en fournissant les informations et les compétences nécessaires au travail. Selon l'article 57 de la loi 90/11 stipule que : « *l'employeur est tenu d'engager des travaux de formation et d'amélioration du niveau pour les travailleurs, selon un programme soumis pour approbation* ».

Pour cet effet la laiterie TASSILI consacre un budget par an est réservé pour les deux types de formation dont 1% de la masse salariale de l'entreprise consacrée à la réalisation d'activités de formation continue ; et 1% pour la formation par apprentissage.

La laiterie DBK TASSILI propose plusieurs formations dans différents domaines, Cela montre leur volonté de développer les compétences de leurs employés dans divers domaines.

En 2020 la laiterie DBK TASSILI, a offre des formations dans différentes spécialités tels qu'un délégué pour environnemental ; formation commerciale ; manipulation des produits dangereux, etc. (voir annexe N°1).

Cela montre leur engagement envers la sécurité et la protection de l'environnement dans leurs opérations

2.1.2.1 Les types de formation

Dans la laiterie DBK TASSILI, existe deux types de formation en l'occurrence la formation continue et la formation par apprentissage.

2.1.2.1.1 La formation continue

La formation continue est destinée aux employés, salariées en vue d'améliorer leurs compétences ou d'acquérir de nouvelles connaissances professionnelles.

2.1.2.1.2 La formation par apprentissage

La formation par apprentissage est une formation en alternance qui associe une formation chez un employeur (entreprise) et l'établissement public de formation professionnelle et l'entreprise. Le nombre d'apprenties ne dépasse pas 19 apprenties par semestre.

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

2.1.3 La rémunération

La rémunération au niveau de la laiterie DBK TASSILI se fait mensuellement, cette rémunération est différente selon le poste occupé. Pour appuyer sur MD la laiterie DBK TASSILI compte développer d'autre forme de rémunération afin d'encourager d'avantages ses salariées, à travailler et de les motiver ce qui contribue positivement à leurs biens être d'une manière responsable.

Elle se compose du salaire propre à chaque poste et des primes comme prime de l'Aïd et prime de rendement collectif et prime de rendement individuel.

2.1.3.1 Prime de Rendement Collectif (PRC)

La PRC est attribuée en fonction des taux de réalisation des objectifs et selon la production, on fait des prévisions en fonction de la production, par exemple : on prévoit 1 000.000 DA quant à la production est de 9 500 000 DA donc le taux est bien élevé.

2.1.3.2 Prime de rendement individuel (PRI)

La PRI est versée à un employé en fonction de sa performance individuelle, Une telle prime constitue un véritable avantage en ce qu'elle permet de fidéliser et motiver les salariés. Selon l'article 107 de la convention collective de la laiterie le salaire comprend :

- Le salaire de base ;
- Les indemnités liées à l'ancienneté et poste de travail ;
- Et les primes liées à la productivité du travail et aux résultats du travail.

Le salaire de base est déterminé selon e posté occupé par l'agent comme la stipule l'article 113 de la convention collective « *le salaire de base est déterminé directement par la classification des postes de travail de l'entreprise. La classification des postes de travail est arrêtée par la présente convention collective de l'entrepris.* » Dans le cadre de la définition des postes de travail, la polyvalence par l'enrichissement des tâches doit être privilégiée.

2.2 Nouvelles technologies plus propres adoptées par la laiterie DBK TASSILI

Pour les entreprises qui incluent le MD dans leur stratégies globale comme le cas de la laiterie DBK TASSILI, il est primordiale d'adapté des nouvelles technologies pour accélérés le mode de production, maintenir la satisfaction des clients, pensées ou bien être des employés et remédier aux risques engendrée sur l'environnement. Nous citons : Utilisation du système de nettoyage CIP, le système continu pour la pasteurisation du lait et la récupération énergétique, La machine d'emballage tetra brik, l'additif alimentaire d'E240 à un amidon modifié, Méthode HACCP et le Système Management Intégrée (SMI).

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

2.2.1 Utilisation du système de nettoyage CIP

Les systèmes de nettoyage CIP (clean in place) qui veut dire nettoyage sur place consistent à faire passer séquentiellement les solutions de nettoyage et de désinfection, ainsi que les rinçages correspondant à l'intérieur des conduites et des équipements. La « laiterie de DBK TASSILI », opte pour ce système pour éviter la dégradation et de contamination des produits pendant le fonctionnement des machines, et avoir un nettoyage qui est effectué rapidement et minutieusement.

Les systèmes CIP offrent un nettoyage rapide, efficace et fiable pour tous types de processus de la laiterie DBK TASSILI. C'est une méthode qui nettoie complètement les pièces des machines ou les circuits de canalisations de l'entreprise sans démonter l'appareillage et minimiser son impact sur l'environnement en donnant lieu à de moindre consommation d'eau, de produit chimique et à moindres volume d'eau résiduaire.

Contrairement aux méthodes de nettoyage traditionnelles des équipements et des conditions, qui consistent à démonter et à nettoyer manuellement les pièces, ces systèmes se caractérisent par une faible efficacité, des dépenses élevées en eau, en main d'œuvre et des temps d'arrêt de production longs.

2.2.2 Le système continu pour la pasteurisation du lait et la récupération énergétique

La pasteurisation consiste en un traitement thermique entre 60° et 100° C dépendant de la sensibilité des micro-organismes que le produit contient. Le produit est ensuite maintenu chaud pendant un certain temps dans le « chambreur » puis sera refroidi rapidement, raison pour laquelle on parle de flash-pasteurisation¹.

Le système continu de pasteurisation (échangeur de chaleur en plaques) est un dispositif permettant de transférer l'énergie thermique d'un fluide vers un autre, sans les mélanger, à travers une paroi solide. L'utilisation de ce système permet de récupérer au maximum la chaleur continue dans le flux de lait à la sortie de la pasteurisation afin de préchauffer le flux de lait refroidi à l'entrée.

Sans la récupération de chaleur la laiterie DBK TASSILI risque de dépenser des flux supplémentaires en l'évacuant par des ventilateurs de refroidissement qui demande beaucoup d'argent et cette chaleur est directement rejetée dans l'atmosphère. Dans le même temps, la

¹ Un flash-pasteurisateur contient donc différentes zones : une zone « chauffage », une zone « refroidissement » et une zone de « récupération de chaleur » ou « régénération » qui permet de préchauffer le produit entrant en le croisant avec le produit avant son refroidissement.

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

consommation totale d'énergie est répartie environ 80% d'énergie thermique et les opérations consommant le plus d'énergie sont la pasteurisation et le nettoyage en place, donc de pouvoir tourner cette chaleur perdue à l'avantage de la laiterie permet d'économiser d'énormes quantités d'énergie, de réduire les émissions de CO₂, la faible empreinte écologique et de réduire les coûts.

2.2.3 La machine d'emballage tetra brik

Le Tetra brik pour le lait caillés (l'ben et Raïb) et yaourt, c'est une machine à emballage en briques de 73% à 75 % de carton, de 20% à 23 % de polyéthylène et de 4 à 5 % d'aluminium. Leur composition varie légèrement selon la nature du produit, mais le seul matériau en contact avec le contenu est toujours un polyéthylène de qualité alimentaire. Le carton confère à l'emballage sa solidité et sa rigidité. Le plastique lui assure son étanchéité et protège les décors. Pour sa part, l'aluminium agit comme une barrière, protégeant le produit de la lumière et de l'oxygène. C'est une nouvelle initiative pour la laiterie DBK TASSILI, contrairement à l'emballage ancien qui est de sachet et bouteilles 100% plastiques.

Elles utilisent moins de matériaux possibles pour fabriquer un emballage fonctionnel, protecteur, moins chers et plus écologique. Grâce à la forme d'emballage rectangulaire, ils s'empilent parfaitement sur les palettes de bois, et facile à les transporter dans les conteneurs.

2.2.4 L'additif alimentaire d'E240 à un amidon modifié

L'additif alimentaire E240¹, souvent appelé formaldéhyde est utilisé dans des éléments alimentaires pour prolonge la durée de conservation des éléments en les protégeant contre les altérations dues aux micro-organismes, c'est un produit chimique et cancérigène.

Mais dans la laiterie DBK TASSILI, d'après le décret exécutif n° 12-214 du 23 Jomada Ethania 1433 correspondant au 15 mai 2012 fixant les conditions et les modalités d'utilisation des additifs alimentaires dans les denrées alimentaires destinées à la consommation humaine, il y a eu une amélioration dans les additifs alimentaires E240 qu'est remplacé par l'amidon modifié, ou amidon transformé, est un produit dérivé de l'amidon de céréales ou de fécule (blé, maïs, pomme de terre, manioc, tapioca, etc.), qui a subi une transformation ou une modification, dans le but d'optimiser l'amidon pour une utilisation industrielle spécifique. Les modifications applicables à l'amidon peuvent être physiques,

¹ Un conservateur alimentaire est une substance minérale ou organique, ajoutée aux aliments au but d'améliorer leur conservation.

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

physico-chimiques, chimiques ou biologiques, et aussi ils sont encadrés par des normes et soumises à une codification précise lorsqu'ils sont utilisés comme additifs alimentaires.

2.2.5 Méthode HACCP

HACCP (Harzad Analysis Critical Control Point) qui se traduit en français analyse de danger point critique pour leur maitrise, c'est une méthode de maîtrise de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires, qui permet la définition de normes comme l'ISO 22000. Elle est applicable pour tous les organismes de la filière agroalimentaire quelques soit leur taille. Elle a pour objectif principal la planification, la mise en œuvre, l'exploitation, le maintien et la mise à jour d'un système de management de la sécurité des denrées alimentaires destiné à fournir des produits sûrs aux consommateurs.

Démarche développée par la laiterie DBK TASSILI, le lait pasteurisé en sachet étant un produit de première nécessité et de haute consommation, la laiterie DBK TASSILI se trouve dans l'obligation d'adopter la démarche HACCP afin de garantir la sécurité sanitaire et la salubrité de ce produit, selon le décret exécutif n° 17-140 du 11 avril 2017 et le décret exécutif n° 04-82 du 18 mars 2004. En voie de mise en place du système HACCP, la laiterie DBK TASSILI a pu réaliser depuis janvier 2018, jusqu'à présent, les six (06) premières étapes du processus.

La laiterie est engagée pour la certification du HACCP afin de maitriser :

- La sélection et le choix des fournisseurs ;
- Norme de stockage des matières premières et les emballages ;
- La maintenance des équipements de production ;
- La formation ;
- Et la protection de l'environnement (rejet de fabrication).

2.2.6 Le SMI socialement responsable

Le SMI se propose comme une solution naturelle pour un fonctionnement plus efficace dans la laiterie DBK TASSILI, tout en répondant aux objectifs du MD et en intégrant une politique sociétale et responsable. Ce système est en cour de sa réalisation.

En effet, la laiterie DBK TASSILI adopte ce système pour :

- Gérer efficacement leurs processus et de répondre aux exigences de différentes normes et réglementations.
- Répondre aux exigences légales et réglementaires ;
- Favoriser une approche cohérente de management ;

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

- Protéger l'environnement et aller vers la performance continue ;
- Améliorer le rendement tout en réduisant les coûts, en augmentant la satisfaction des employés et des clients ;
- Et en facilitant une amélioration continue.

Un SMI est une approche qui regroupe le management de la qualité, de l'environnement et de la santé et sécurité au travail dans la laiterie DBK TASSILI dans le cadre d'un MD, en s'appuyant respectivement sur les normes ISO 9001, 14001, en un seul système cohérent et harmonisé. Ces deux normes se représentent comme les outils de la RSE en la laiterie DBK TASSILI, qui sont utilisés largement pour démontrer leurs engagements envers la qualité et l'environnement et pour obtenir des certifications reconnues en niveau international.

2.2.6.1 ISO 9001

La norme 9001 est une norme internationale qui établit les exigences pour un système de management de la qualité. Elle est utilisée par la laiterie DBK TASSILI pour s'assurer que leurs produits ou services répondent aux exigences des clients et des réglementations en vigueur.

La qualité des produits de la laiterie DBK TASSILI est une priorité, consciente de ces enjeux et en appliquant le MD toutes en pratiquant la RSE elle doit veiller à sa pérennité qui dépend grandement de sa capacité à satisfaire en permanence ses clients en leur fournissant des produits de qualité. Pour concrétiser cet objectif la laiterie DBK TASSILI met en œuvre ce type de système.

Nous constatons que la politique qualité est basée sur les axes suivants :

- Satisfaire en permanence les exigences des clients ;
- Respecter les normes de fabrication et la réglementation en vigueur ;
- Maîtrise le métier en consolidant le savoir-faire et en perfectionnant le personnel par la formation ;
- Développer la communication interne pour améliorer l'efficacité et externe pour maintenir les clients ;
- Maintenir la part de marché en lait et produits laiteries en présentant des produits sains et variés pour le consommateur ;
- Réduire les pertes au niveau de la production pour diminuer les coûts de fabrication ;
- Maîtriser les achats en développant de bonnes relations avec les fournisseurs ;
- Et améliorer continuellement le système qualité.

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

2.2.6.1.1 Le laboratoire de la laiterie DBK TASSILI

Le laboratoire de la laiterie DBK TASSILI c'est dans le laboratoire que sont effectuées les analyses internes d'autocontrôle des produits finis, des produits semi-finis et des matières premières, chaque produit est accompagné de sa fiche technique. Nous ajoutons à ça la laiterie DBK TASSILI dès qu'elle fait une livraison de ses produits elle met de côté la même gamme de produits vendue en cas ou le consommateur rencontre un problème dans le produit, la laiterie DBK TASSILI aura une preuve de la bonne qualité de ses produits.

2.2.6.1.2 Le contrôle de qualité

Le contrôle de qualité est effectué de l'amont (le processus d'approvisionnement) jusqu'à l'aval (le processus de distribution), donc de la matière première jusqu'au produit fini. Pour valider la conformité du produit, des tests scientifiques sont impérativement effectués en comparant les résultats microbiologiques des analyses du laboratoire aux exigences réglementaires des normes de qualité et d'hygiène alimentaire. Des échantillons sont prélevés et étudiés après chaque production, c'est ainsi que la laiterie DBK TASSILI veille à fournir des produits de qualité.

2.2.6.1.2.1 La qualité de lait de mélange

Le lait de mélange est collecté auprès de plusieurs fermes puis transporté par des camions citerne iso-thermique pour éviter l'effet de la température ambiante lors de l'acheminement vers le centre de collecte.

A chaque arrivée du camion, un échantillon du lait de mélange est analysé directement et un échantillon témoin est prélevé de chaque citerne.

La collecte des échantillons a pour but de déterminer la qualité du lait qui est faite juste après la traite matinale et concerne exclusivement le lait de mélange de cette traite.

2.2.6.1.2.2 Le lait de sachet

Par rapport à la poudre de lait ONLAIT, vu qu'elle est subventionnée par l'Etat, la laiterie DBK TASSILI doit respect la qualité, produite et la quantité de matières premières utilisées selon le décret exécutif n° 17-362 du 25 décembre 2017, la quantité de poudre requise pour produire le lait de sachet est estimée à 103 grammes par litre. Quant à la teneur en matières grasses du lait partiellement écrémé pasteurisé subventionné elle est de 1.5% à 2%, soit 15 à20 grammes de matières grasses par litre avec une teneur minimale de 98 grammes par litre d'extraits secs total et 103 grammes de poudre de lait et matière grasse laitière anhydre pour un litre de lait recombinaé.

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

L'Etat peut à tout moment entrer et inspecter les produits fabriqués, elle prend les échantillons et le butin d'analyse que laiterie DBK TASSILI chaque jour doivent remplir.

La capacité de production	La qualité produite	Les distributeurs	Le stock resté des produits finis	Le stock resté de la poudre de lait

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes de la laiterie DBK TASSILI (2023).

2.2.6.2 ISO 14001

ISO 14001 cette norme cible une des dimensions de la RSE, la dimension environnementale, elle se focalise à gérer, à réduire au minimum les impacts négatifs sur l'environnement et améliorer en permanence sa performance environnementale.

L'approche systématique du management environnemental peut fournir à la direction des informations de la laiterie DBK TASSILI permettant de réussir sur le long terme et de créer des options pour contribuer au DD :

- Protégeant l'environnement par l'élimination ou l'atténuation des impacts environnementaux négatifs ;
- Limitant l'effet négatif potentiel des conditions environnementales sur l'organisme ;
- Aidant l'organisme à respecter les obligations de conformité ;
- Renforçant la performance environnementale ;
- Maitrisant ou influençant la manière dont les produits et services de l'organisme sont conçus, fabriqués, distribués, consommés et éliminés en adoptant une perspective de cycle de vie afin d'éviter que des impacts environnementaux ne se reportent involontairement dans d'autres phases du cycle de vie ;
- Réalisation des bénéfices financiers et opérationnels pouvant résulter de la mise en œuvre d'alternatives respectueuses de l'environnement qui renforcent la position de l'organisme sur le marché ;
- Et communiquant des informations environnementales aux, parties intéressées pertinentes.

2.3 Condition de travail

Dans le cadre de la RSE, les conditions de travail sont un aspect essentiel dans la laiterie DBK TASSILI. Les entreprises engagées dans la RSE et dans le MD s'efforcent de créer un environnement de travail sûr, équitable et respectueux des droits des employés. Elle met en avant une certaine disposition et moyens nécessaires dans l'hygiène et sécurité.

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

Un aspect de la RSE, elle porte sur la santé et le bien-être des employés, ainsi que l'environnement. La laiterie DBK TASSILI se préoccupe de l'hygiène et lui accorde une très grande importance afin de protéger la santé des employés et des citoyens elle applique la loi n°88-07du 26 janvier 1988 relatives à l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail.

La laiterie DBK TASSILI met en place une commission paritaire d'hygiène et sécurité car selon l'article 23 de la loi n°88-07du 26 janvier 1988 « *des commissions paritaires d'hygiène et de sécurité sont instituées obligatoirement, au sein de chaque organisme employeur occupant plus de neuf (9) travailleurs dont la relation de travail est à durée indéterminée, en application de la législation relative à la participation des travailleurs* ». Cette commission déplace aux différentes départements service de l'entreprise recense les conditions de travail, l'hygiène et moyens de sécurité des postes sensibles l'éclairage etc. généralement deux fois par année.

L'article 9 du décret exécutif 05-09 la commission est composé de trois membres représentant la direction de l'entreprise et trois membres représentant les travailleurs de l'entreprise. Ainsi selon l'article 62 de la charte nationale l'état garantit la santé des travailleurs au milieu professionnel.

2.3.1 Hygiène

La laiterie DBK TASSILI a met aussi des protocoles sanitaires qui sont obligatoires pour bien respecter le terme d'hygiène, un protocole sanitaire qui met pour tous les membres de la maintenance amenés à l'intervenir un niveau de l'atelier fromagerie devront suivre les consignes suivantes :

- Avant toutes interventions, ils devront passer par le bureau de la fromagerie ou par laboratoire, afin de récupérer une tenue propre et stérile composée d'une blouse, chaussures spéciales et calot ;
- Ils devront également se laver et/ou se désinfecter les mains selon le protocole nécessaire en vigueur avant de se rendre dans l'atelier fromagerie ;
- Et aucun membre de la maintenance ne sera autorisé à entrer dans la fromagerie sans avoir respecté ce protocole, l'entrée se fera uniquement via les bureaux du laboratoire et de la fromagerie, à ce titre il sera formellement interdit de passer directement par le conditionnement.

La mise en œuvre de ces consignes est indispensable pour le bon fonctionnement de la fromagerie. Tous les membres du service maintenance qui ne suivent pas ses règles seront

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

soumises à des sanctions. Pour la laiterie DBK TASSILI il est essentiel de se respecter aux lois et de montrer sa volonté et sa liberté pour s'engager dans les bonnes pratiques d'hygiène.

2.3.2 Sécurité

La laiterie DBK TASSILI protège ses employées elle met à leurs dispositions tous les moyens, outils et les équipements nécessaires afin d'éviter les risques, les dangers et les accidents de travail.

Les règles générales régissant la médecine du travail qui vise la protection de la santé du travailleur sur le lieu de travail. Elle a pour but, entre autres :

- De prévenir et protéger les travailleurs des risques pouvant engendrer des accidents du travail ou des maladies professionnelles et de tout dommage causé à leur santé ;
- Et d'identifier et de surveiller tous les facteurs qui, sur les lieux de travail, peuvent affecter la santé des travailleurs.

La laiterie DBK TASSILI est d'ailleurs en convention avec un médecin qui est prononcé par le ministre chargé de la santé, elle est en convention aussi avec un secteur sanitaire de Tizi

Ouzou.

Selon la responsable de la RH, en cas d'accident, la laiterie DBK TASSILI établit un rapport détaillé et complet sur l'accident de travail, à la présence de deux témoins dans un délai de 24 heures à l'employeur, dans les 48 heures ce rapport va être destiné à la caisse d'assurance sociale, une attestation de travail et de salaire délivrée par l'entreprise ainsi qu'un certificat médical attestant l'incapacité de l'employé à poursuivre son activité.

Le manque de ces conditions de travail peut être l'un des facteurs déclencheurs des absences de l'employeur.

2.3.3 L'évaluation de l'absentéisme dans la laiterie DBK TASSILI

L'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradation des conditions de travail.

Les conditions de travail ont un rôle dans le processus qui conduit un salarié à s'absenter. En effet le manque de reconnaissance, les horaires décalés, le manque de communication entre l'employeur et les salariés, peuvent être des facteurs déclencheurs des absences.

Le salarié de la laiterie DBK TASSILI quelle que soit sa position dans la hiérarchie, ne peut être rémunéré pour une période non travaillée sans préjudice aux mesures disciplinaires prévues au règlement intérieur. Pour la laiterie DBK TASSILI, le taux d'absentéisme se

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et management durable au niveau de la laiterie DBK TASSILI

calculé en tenant compte des éléments suivants : absence justifiée et non justifiée, maladie, maternité, mise à pied, accident de travail et congé sans solde, etc.

Le tableau ci-dessus, montre l'absentéisme au sein de la laiterie DBK TASSILI pendant les premiers mois de l'année 2023 :

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et MD au niveau de la laiterie DBK TASSILI

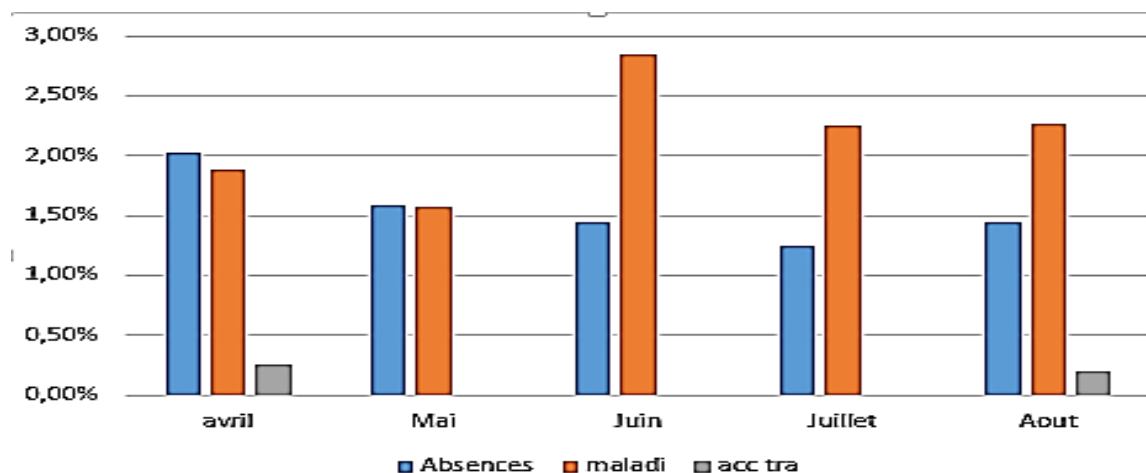
Tableau N°6 : Utilisation des ressources humaines durant l'année 2023

Période	Effectif en Poste	Capacité théorique Heures	Indispensabilité du mois				Taux %			
			Absences autorisées	absences Irrégulières	Maladie	Accident de travail	Absences	Maladie	Accident de travail	Total d'absentéisme
avril	390	68640	1157,27	232	1288	176	2,02%	1,88%	0,26%	4,16
Mai	373	65648	908,76	133,1	1032	0	1,59%	1,57%	0	3,16
Juin	371	65296	840,87	97,3	1864	0	1,44%	2,85%	0	4,29
Juillet	386	67936	780,46	72	1528	0	1,25%	2,25%	0	3,5
Aout	379	66704	717,62	250,62	1512	136	1,45%	2,27%	0,20%	3,92%

Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de la laiterie DBK TASSILI (2023)

Ce tableau est illustré par la figure suivante :

Figure N°12 : Evolution de l'absentéisme chez le personnel de la laiterie DBK TASSILI



Source : Réalisé par nous-mêmes à partir des documents internes de la laiterie DBK TASSILI (2023)

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et MD au niveau de la laiterie DBK

TASSILI

Le diagramme nous informe (indique) le taux d'absentéisme concernant la période d'avril à aout de l'année en cours 2023, le taux d'absentéisme est faible. Nous constatons que les accidents de travail ont été fréquents en avril et aout avec un pourcentage très faible qui ne dépasse pas 0,5 %, tandis que le taux des maladies varie entre 1,5% et 2,80%. Le taux d'absence est faible avec un pourcentage inférieur à 2% durant ces moins.

L'absentéisme est un fléau, l'absence d'un salarié perturbe le fonctionnement de l'entreprise, peut entrainer une diminution de la productivité et une augmentation des couts, chaque point d'absence entraine en effet un surcoût pour la masse salariale de l'entreprise.

Il faut donc s'intéresser aux causes de l'absentéisme et déterminant les mesures à prendre pour l'éviter. Parmi les mesures que la laiterie DBK TASSILI a adoptées pour minimiser l'absentéisme sont :

- -Améliorer l'environnement de travail ;
- analyser les causes d'absence de façon quotidienne et mensuelle, et les comparer avec des périodes différentes tel que me même mois de l'année antérieure ;
- Créer une motivation (promotion, formation et récompenses, etc.) ;
- Et l'organisation de temps de travail (travail par équipe).

2.4 La gestion des déchets

La laiterie DBK TASSILI dispose d'une politique de gestion des déchets très performante, qui oriente une grande partie de ses déchets vers les filières de traitement adéquates, afin d'éviter l'aspect cumulatif ainsi que les éventuelles contaminations des liens, et à l'aide de la mise en place de MD, sa contribution à la réduction des quantités des déchets générés à différents niveaux.

La laiterie DBK TASSILI adopte plusieurs lois et décrits dans le domaine de l'environnement et la gestion des déchets, l'analyse succincte du cadre juridique relatif aux déchets fait ressortir la loi n°1-19 du 12 décembre 2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets et la loi n°01-03 du 12 décembre 2012.

Des décrits vient aussi renforcer ce cadre réglementaire à l'image des décrits relatifs au n°6-104 de 28 février 2006 relative à la nomenclature des déchets à savoir ménagers et assimilés déchets encombrants ; déchets spéciaux ; déchets d'activité de soins ; déchets d'inertes et compris les déchets dangereux, et le décrit 09/19 du 20 janvier 2009 relative à la collecte des déchets.

Chapitre 3 :L’apport de la RSE et MD au niveau de la laiterie DBK

TASSILI

La laiterie DBK TASSILI vend ses déchets aux entreprises spécialisées dans le recyclage, cette dernière doit être agréée par l’Etat ou une convention. Chaque déchet est suivi par un bordereau de suivi des déchets (voir annexe n°2), ce dernier permet de sélectionner et savoir la vraie nature de chaque élément car chaque déchet à un code symbolique, une classe (dangereux ou pas dangereux), son état qui veut dire sa consistance s’il est liquide, solide ou produit chimique, ainsi le transport qu’il le faut, la quantité remise et la date de prise en charge.

Tableau N°7 : Bonnes pratiques pour faciliter la gestion des déchets (2023).

Type de mesure : Réduction à la source	Préconception du processus : Bonnes Pratique
Processus : Elaboration du lait et du fromage	Etapes/ Opérations : Toutes.
Problématique environnementale La production de déchets lors des activités de l’industrie laitière (processus, entretien, nettoyage, travail de bureau, laboratoire)	
Opportunité de Prévention de la Pollution L’application de mesure visant à diminuer la quantité de déchets générés ou à faciliter leur transport et leur gestion.	
Mise en œuvre -Éviter le rejet des déchets de laboratoire dans le système général d’évacuation des eaux résiduaires ; -Collecter séparément les déchets destinés au recyclage ; -Éviter de mélanger des déchets dangereux avec des déchets non dangereux ; -Identifier la zone de stockage des déchets dangereux afin d’éviter leur mélange avec les déchets non dangereux ; -Elever à sec les déchets solides afin de faciliter leur transport et leur gestion ultérieure ; -Epuiser les emballages contenant produits de nettoyage, additifs, produits chimiques, etc ; -Effectuer un contrôle adéquat des produits disponibles dans l’entrepôt ; -Utilisation de réservoirs remplissable pour les produits employés en grande quantité ; -Utilisation d’emballages de plus grand format pour les produits à plus forte consommation afin de diminuer la quantité de déchets d’emballage.	

Source : Synthèse réaliser par nous mémés à partir d’un document interne de la laiterie DBK TASSILI (2023).

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et MD au niveau de la laiterie DBK

TASSILI

2.4.1 Déchets liquides

L'origine de ses déchets sont généralement déversements accidentables de substance comme les liquides de freins, les acides de batterie ou les solvants ont tous des impacts très sévères sur l'environnement et les hydrocarbures toxiques pour les organismes vivants peuvent lors d'un déversement accidentel entraîne la contamination des sols.

Le processus d'élaboration de camembert en particulier les étapes d'égouttage et de pressage génèrent une quantité de lactosérum, celui-ci très riche en particulier, en suspension micro organique, sels, magnésium, lactose et acide lactique, cela traduit par une augmentation des valeurs organiques. Même si lactosérum généré par le procédé d'élaboration de camembert à ses débuts est doux celui-ci évolue rapidement vers un produit acide.

Eaux résiduaire c'est une charge polluante, ont un grand impact environnemental sur le milieu récepteur, associé essentiellement organique. Les principales sources de génération de ces eaux sont le processus de nettoyage et de refroidissement, ce dernier génère un volume d'eaux résiduaire plus en moins important que le processus nettoyage.

Avant le déversement de ces rejets (eaux résiduaire) vers l'oued SEBAOU, la laiterie DBK TASSILI opte pour certaines pratiques et systèmes prétraitement qui consiste à ces homogénéiser et neutraliser ces rejets, parmi les modes de traitement nous citons :

- Station de clarification ou station de traitement c'est un procédé d'épuration pour ces eaux a à l'effet de réduire la charge polluante à l'exutoire (oued SEBAOU) comme le prévoit la loi n°83-17, portant code des eaux et le décret exécutif n°06-141 du 19 avril 2006 définissant les valeurs limites d'effluents liquides industriels, dans l'article 04 et portant sur les prescriptions techniques relatives aux rejets d'effluents liquides industriels ;
- Et le bassin de décantation est un réservoir permettent de soustraire les particules en suspension de l'eau à traiter, à la laitier DBK TASSILI nous trouvons trois 03 bassins, chaque bassin disposé trois filtres pour aboutir à un niveau d'épuration satisfaisant. Il y a des contrôleurs qui vérifient l'eau rejets vers oued de SEBAOU.

2.4.2 Déchets solides

La plupart des déchets générés par la laiterie DBK TASSILI sont de natures solides et inorganiques, ce type de déchets n'a aucun impact sur la pollution d'air, mais ils contaminent le sol ce qui contribue à leur pollution.

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et MD au niveau de la laiterie DBK

TASSILI

Ils sont constitués principalement par des déchets de conditionnement, emballage (plastique, carton, papier, sac en papier kraft) et emballage des détergents ; les déchets liés aux activités d'entretien ou bien au travail dans les bureaux et le laboratoire.

Les emballages des produits finis du la laitier DBK TASSILI sont réutilisés ou destinés aux recyclages qui représente 90% , les emballages de carton, plastique, sac en kraft sont vendus pour un particulier de la wilaya de Sétif spécialisée dans le recyclage, il a une convention avec la laiterie DBK TASSILI et il est agréé par l'Etat, ou vendus aux particuliers exerçant des commerces utilisent ces emballages, tels que les boucheries (papier kraft) et les alimentations générales, ce qui minimise l'effet de ces derniers sur l'environnement et démontre la bonne gestion de déchets de l'entreprise tant que les 10% des produits restants seront détruits sans qu'avoir l'impact sur l'environnement.

2.4.3 Déchets gazeux

Les sources de rejets atmosphériques de cette entreprise constituent un risque de pollution de l'environnement particulièrement la pollution d'air. Les sources de rejets sont limitées aux installations de combustions (chaudières) alimentées par le fioul.

Les polluants susceptibles d'être présents dans les gazes sont l'oxyde de charbon (CO), le dioxyde de soufre (SO₂) et l'oxyde d'azote (NO₂), ces émanations ponctuelles coïncident avec les horaires de production.

Nous recensons aussi une autre source d'émissions atmosphérique à l'origine des véhicules poids lourds circulants à l'intérieur de l'unité (gaz d'échappement).

2.4.4 Déchets dangereux

Parmi les déchets dangereux dans la laiterie DBK TASSILI, les produits chimiques comprennent les détergents, les désinfectants des pis, les désinfectants de la laiterie, les pesticides et les fongicides.

Selon le décret 05 de 10 septembre 2005 chaque entreprise qui contient les déchets dangereux, il faut les décrire avant le 31 mars de l'année prochaine.

Les produits dangereux, pour la santé doivent être accompagnés de fiche de données de sécurité, et une étiquette de l'identification qui est obligatoire.

La laiterie DBK TASSILI met en place des conditionnements pour protéger l'individu et compris l'environnement, comme prévoir le tri, le stockage des déchets dangereux et aussi la manipulation de ces derniers (voir annexe N°3).

Chapitre 3 :L’apport de la RSE et MD au niveau de la laiterie DBK TASSILI

En ce qui concerne le traitement externe il y a des récupérateurs agréés par le ministère de l’environnement avec une fiche de suivi pour assurer le transfert avec les bons conditions.

2.5 Bruits

Les émissions sonores au niveau du laitier sont causées par les machines employées dans les différents processus de production, la circulation continuelle des camions. Ce bruit est effectué conformément aux normes algériennes dans le décret exécutif n°93-184 du 27 juillet 1993, dans l’article 2 qui stipule *que les niveaux sonores maximum admis dans les zones d’habitation et dans les voies et lieux publics ou privés sont de 70 dB en période diurne (6H-22H) et de 45 dB en période nocturne (22H-6h).*

Le bruit généré par la laiterie DBK TASSILI ne constitue aucun problème pour l’environnement.

2.6 Autres pratiques de management durable dans la laiterie DBK TASSILI

Une autre pratique de management durable qui met en œuvre par la laiterie DBK TASSILI, cela implique d’intégrer des pratiques volontaires ou obligatoires qui peut inclure le sponsoring ; les chartes relationnelles ; le produit régime et les instructions qui viennent de la wilaya.

2.6.1 Le sponsoring

La RSE permet de montrer ses valeurs à ses différentes cibles. Il existe plusieurs options qui peuvent être mises en place par la laiterie DBK TASSILI dans le cadre de cette démarche. Le sponsoring sportif de proximité en fait partie.

Le sponsoring sportif de proximité est le fait qu’une entreprise soutienne un ou plusieurs club(s) local (aux) en conformité avec son maillage territorial.

La laiterie DBK TASSILI fait de sponsoring avec les clubs sportifs de la région comme club sportif DBK et club sportif TIZI-RACHED, ce sponsoring se fait dans une période régulière. En participant à cette activité la laiterie DBK TASSILI montre son intérêt pour la communauté auprès de ses cibles, permet ainsi la promotion d’une culture de la laiterie DBK TASSILI robuste. En partageant des valeurs communes à leur société, les employés se voient comme partie intégrante d’un projet humain. Ce qui peut se refléter sur leur investissement et leur motivation. Il a, aussi, un effet positif sur l’image de marque.

La laitière DBK TASSILI prend l’initiative de faire part à des aides financiers qui différent a le sponsoring ces aides (produits laiterie ou d’argent), qui ne fait pas d’une façon régulière, c’est une activité volontaire par la laiterie DBK TASSILI, dans des occasions telle

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et MD au niveau de la laiterie DBK

TASSILI

que l'aïd, rentrées scolaires, etc. Ainsi à des associations comme le croissant rouge, et à la sensibilisation d'Octobre Rose chaque année.

2.6.2 Les chartes relationnelles

La charte relationnelle en entreprise est facultative. Par ailleurs, il n'existe aucune définition juridique de la charte relationnelle en entreprise. Nous pouvons ainsi définir la charte relationnelle comme un outil de cohésion interne permettant de s'accorder sur les objectifs, les droits et les devoirs de chacun au sein de la laiterie DBK TASSILI.

La laiterie DBK TASSILI n'a pas le choisie de mettre en œuvre cette initiative car, selon l'article L1311-2 du Code du travail, le règlement intérieur est obligatoire dès lors qu'une entreprise emploie au moins 20 salariés. Le règlement a pour objectif de fixer les règles relatives à l'hygiène, la sécurité ainsi que les dispositions générales et permanentes relatives à la discipline. Au contraire, si l'entreprise compte moins de 20 salariés, la réduction d'un règlement intérieur est purement facultative. La charte permet ainsi de redonner aux relations humaines une place centrale dans l'entreprise et d'améliorer le bien-être au travail. Au contraire, la mise en place d'un règlement intérieur est quant à elle juridiquement prévue.

2.6.3 Le produit régime

La laiterie DBK TASSILI depuis 2018, c'est lancer dans un nouveau défait, ceux en fabriquant un fromage frais 0% de matière grasse, riche en calcium et protéine. Sans enlever le coter gourmand de ses produits. Grâce à cette initiative la laiterie DBK TASSILI vise une clientèle particulière dans le marché à savoir, les personnes qu'à un problème de santé mais aussi répondre à une demande croissante de produits sains afin de faire attention à sa ligne et perdre du poids. Ce qui permet à la laiterie DBK TASSILI de se différencier et de gagner une place primordiale face à ses concurrents.

2.6.4 Les instructions qui viennent de la wilaya

Le lait est considéré comme un produit de première nécessité, et de forte consommation ou il ne doit pas être une pérennité de ce produit. La laiterie DBK TASSILI reçoit par la direction de wilaya (la direction d'agriculture, de commerce, etc.) un ensemble des instructions officielles afin de fournir la quantité nécessaire et la bonne qualité de lait, pour s'assurer que la population ait accès à ce produit essentiel. C'est une mesure prise pour garantir l'approvisionnement et répondre aux besoins de la population. La laiterie DBK TASSILI reçoit ces derniers sous forme des : réquisitions, notes, convocations et ordres de services.

Chapitre 3 :L'apport de la RSE et MD au niveau de la laiterie DBK TASSILI

Conclusion

Ce dernier chapitre, de notre travail, est essentiellement centré sur l'étude empirique que nous avons menée au sein de la laiterie DBK TASSILI, nous avons récapitulé les résultats obtenus de notre enquête concernant son comportement socialement responsable à travers l'intégration des pratiques de la RSE ainsi que le rôle et le soutien que l'Etat lui porte dans ce sens.

Nous concluons que la laiterie DBK TASSILI est une entreprise qui adopte une approche de MR, elle cherche à créer une valeur à long terme en équilibrant la performance économique, la RSE et la préservation de l'environnement. La laiterie DBK TASSILI valorise la sécurité, le développement et le bien-être de ses employés.

Effectivement, le MD existe de manière implicite au niveau de la laiterie DBK TASSILI. Cela signifie que cette entreprise intègre naturellement des pratiques responsables dans ses activités, sans nécessairement les mentionner explicitement. Donc, la RSE est une partie intégrante de la culture et des valeurs de l'entreprise, qui se reflètent dans ses actions envers les clients, les employés et l'environnement (entreprise ex socialiste).

Le MD au sien la laiterie DBK TASSILI contribue à maintenir et améliorer la qualité de ses produits. Elle s'assure que cette dernière est préservée tout en minimisant leurs impacts sur l'environnement, cela permet de garantir une qualité irréprochable pour satisfaire leurs clients qui sont priorités pour la laiterie DBK TASSILI.

Conclusion générale

Les entreprises prennent de plus en plus conscience de l'importance grandissante de management durable. Les différentes initiatives de management durable mises en place par la majorité des organisations ont pour but de promouvoir le DD et de réduire les impacts néfastes sur l'environnement, tout en coopérant pour une société juste, dans ce sens, il est urgent de retrouver une dimension sociale, humaine et solidaire dans l'entreprise qui trouve ses racines dans la RSE.

L'adoption des pratiques MD est devenu un défi pour les entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, publiques ou privées. Les entreprises, sont plongées dans des univers complexes (environnementaux, sociétaux et économiques), qu'il faut harmoniser. Il apparaît de plus en plus clairement aux gestionnaires des entreprises et aux états que la prise en compte de ses multiples dimensions est le défi qui se pose en cette époque, même si la recherche de la rentabilité reste un objectif essentiel, elle doit être combinée au respect de l'environnement, de la société et de l'homme.

En effet, la laiterie DBK TASSILI fait partie des entreprises algériennes ayant consentis des efforts dans le cadre de management durable, nous avons constaté suite à notre investigation auprès de cet établissement, que les pratiques de management durable sont bel et bien intégrées d'une manière implicite.

Le MD est présenté dans notre travail avec ses dimensions sociales et économiques. Il se manifeste essentiellement, par la prise en considération de son aspect social et légale et par l'intérêt particulier accordé à l'aspect environnemental.

La démarche suivie nous a permis de récolter plus d'informations sur cette démarche au sein de l'entreprise étudiée et ainsi pouvoir répondre à notre question principale. Les résultats de notre étude au sein de la laiterie DBK TASSILI, nous ont permis de constater que l'intégration des pratiques managements durable et RSE dans la laiterie DBK TASSILI est une préoccupation majeure qui va l'amener à réaliser des bénéfices, mais surtout de redorer en améliorant l'image de l'entreprise envers ses PP internes et externes. Néanmoins, cette préoccupation est plutôt imposée par la réglementation internationale qu'une motivation délibérée de l'entreprise.

Au terme de notre travail, nous avons relevé quelques carences en matière d'engagement management durable et RSE de la part de la laiterie DBK TASSILI nous citons à titre illustratif:

- L'absence d'un service de management durable et de la RSE ;

- La non intégration de certain normes ISO essentiel pour le développement de la laiterie DBK TASSILI à l'exemple de la norme ISO 26000 et la norme OHSAS ;
- Augmentation de taux d'absentéisme de travail ;
- La décision est centralisée ;
- L'insuffisance dans l'investissement d'énergie renouvelable ;
- L'insuffisance des bassins de filtrage d'eau résiduaires.

En réponse à ces insuffisances, la laiterie DBK TASSILI est sensée revoir son pouvoir décisionnel, chaque centre opérationnel pourra prendre des décisions adaptées à son environnement. De plus, l'autonomie accordée aux dirigeants permettra une meilleure mise en œuvre des RSE spécifiques à chaque unité. En améliorant les conditions de travail, pour une augmentation la production, et réduire l'absentéisme et préserver l'image de l'entreprise.

L'acquisition de nouveaux équipements et machines modernes contribuera également à accroître la productivité tout en réduisant les accidents de travail. Investir dans les énergies renouvelables. Enfin, l'amélioration continue des conditions de travail sera essentielle pour maintenir une production optimale et préserver la réputation de l'entreprise.

Bibliographie

Ouvrages

- **AMIEL.M, BONNET.F et JACOBS.J**, « Management de l'administration » ; 2^{ème} éd De Boeck, 1998 ;
- **AUBRUN.M et BERMOND.F**, «ISO 26000 responsabilité sociétale comprendre, déployer, évaluer. France ». éd Afnor 2010 ;
- **BARABEL.M et MEIER.O**, « Concepts et théories en management », éd EMS 2022.
- **BERGER.A, DE PERTHUIS.C et PERIN.N**, « le développement durable », éd Nathan, Paris, 2018 ;
- **BERTEZENE.S et VALLAT.D**, « La responsabilité sociétale des organisations sociales et médico-sociales : concepts et outils d'aide à la formalisation dans questions de société » 2015, éd EMS ;
- **BLANGER.L et MERCIER.J**, « Auteurs et textes classiques, de la théorie des organisations », éd les Presse de l'Université Laval, Québec, Canada, 2006 ;
- **BOIDIN B, POSTEL N et ROUSSEAU S**, « La responsabilité sociales des entreprises une perspective institutionnaliste » éd Presses Universitaires du Septentrion (24 avril 2009) ;
- **BORDNAG.C**, « dictionnaire du développement durable », éd paris AFNOR, 2004 ;
- **BOWEN.H**, « la responsabilité sociale de l'entreprise », éd harper et Brothers New York, 1953 ;
- **BURNS T, et STALKER G. W**, « The management of innovation», London, tavistock institue, 1966;
- **CAPRON M. et QUAIREL-LANOIZELEE. F**, « la responsabilité sociale d'entreprise », éd La Découverte, Paris, 2007 ;
- **CHAUVAUX.A. et ROSE.J**, « L'entreprise responsable » éd Organisation Paris 2003 ;
- **CHERVAZ.C**, « Les trois piliers du développement durable » (définition élargie), éd Amrein, 2011 ;
- **COMBEMALE.M et IGALENS.J**, « l'audit social » éd Presses Universitaires de France, 2012 ;
- **COURRENT.J.M**, « RSE et développement durable en pme comprendre pour agir » éd de Boeck, 2012 ;
- **DELSTANCHE.P**, « vers un leadership solidaire la sociocratie, une nouvelle dynamique pour gérer les organisations », éd professionnelle Belgique 2014 ;
- **DERBALIA**, « Les théories des organisations », éd EDILIVRE, Paris 2006 ;

- **DION.M**, et **WOLFF.D**, « Le développement durable, théories et applications au management » éd Dunod paris 2008 ;
- **EDMOND.M**, « les grandes questions de l’histoire contemporaine », éd l’étudiant, Paris, 2007 ;
- **FAYOL. H**, « Administration industrielle et générale », éd Dunod,Paris 1981 ;
- **FILLEAU.M. G** et **RIPOULL.C**, « Les théories de l’organisation de l’entreprise », éd ellipses, Paris, 1999 ;
- **GOND.J** et **BACH MULLEN.A**, « Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociétale de l’entreprise », éd Paris, 2004 ;
- **GOND.J. P** et **IGALENS J**, « la responsabilité sociale de l’entreprise », éd Presses universitaires de France, 2011 ;
- **LAUDOYER.G**, «la certification ISO 9000 un moteur pour la qualité », éd d’organisation, paris, 2000 ;
- **LEPINEUX.F**, **ROSE.J**, **BONANNI.C** et **HUDSON.S**, « La responsabilité sociale des entreprises : Théories et Pratiques », Dunod, 2ème éd, Belgique, Avril 2010 ;
- **LOGOSSAH.C**, **HERVIEUX.B** et **M’ZALI.K**, « La responsabilité sociale des entreprises : pratiques et impacts » éd Publibook, 2014 ;
- **MANSENCAL.C** et **DIDIER.M**, « Théorie des organisations », éd Académie de Versailles. Novembre 2010 ;
- **MERCIER.S**, « L’éthique dans les entreprises », éd Paris, La Découverte, 2004 ;
- **MONTOUSSE.M** et **CHAMBLAY.D**, « 100 fiches pour comprendre les sciences économiques » éd 3ème Rosny sous-bois Paris, 2023 ;
- **MORIN.J. F** et **ORSINIA**, « Dans Politique internationale de l’environnement » éd Presses de Sciences Po 2015 ;
- **ORSE (Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises)**, « Développement durable et entreprise » éd AFNOR, Novembre 2008 ;
- **ORSE**, « Développement durable et l’entreprise : un défi pour les managers », éd. Afnor, 2004 ;
- **OUCHENE.B** et **MORONCINI.A**, « De l’économie socialiste à l’économie de marché : l’Algérie face à ses problèmes écologiques », éd OpenEdition, 2018 ;
- **PALAZZO.G** et **WENTLAND.M**, « pour un management responsable au 21ème siècle », éd Pearson France 2011 ;
- **PLANE J. M**, « Management des organisations », éd dunod 2003, Paris ;

- **POLIRME.P**, « théories et pratiques actuelles du management », éd presses de l'université du Québec, 1990 ;
- **RAYMOND.A**, « Les étapes de la pensée sociologies », éd Gallimard, 1967 ;
- **RODIC I**, « Responsabilité sociale des entreprises. Le développement d'un cadre européen », 2008 éd institut européen de l'université de Genève ;
- **ROSNAY.J**, «Le microscope : vers une vision globale », éd Paris, 1975
- **SACHS.I**, « Stratégies de l'éco développement » éd Économie et Humanisme et Ouvrières Paris 1980 ;
- **SAX.C**, **MANNAERTS.D**, « Le Développement Durable Guide d'utilisation de l'affiche », éd responsable, Bruxelles 2010 ;
- **SCHNAKENBOURG.C** et **SUAREZ.A**, « Commerce Mondial et Développement Durable » éd Hachette, Paris 2008 ;
- **TAYLOR F.W**, « La direction scientifique des entreprises », éd Paris-Verviers, 1957-1967.
- **VERMEULIN C**, **VERMEULIN F** « Comprendre et entreprendre une démarche RSE », éd Afnor, France, 2012.
- **YATCHINOVSKY.A** « l'approche systémique », éd ESF, France. 2018.
- **YVETTE.L** « Le développement durable, du concept à la mesure », éd. HARMATTAN, Paris, 2008.

Mémoires

- **AKSOUM.T** et **AKROUR.K** mémoire de Master « Audit de la responsabilité sociale des entreprises : étude d'application dans une entreprise de la norme ISO 26000 » 2022.
- **BELKAID. E** et **CHIKH. N** Conférence scientifique internationale « Stakeholders et développement durable de l'entreprise : Cas de Naftal Algérie », Communication sur le développement durable et l'efficacité dans l'utilisation des ressources disponibles, Tlemcen, le 07 et 08 avril 2008.
- **BENMAMAR K** et **ABBAS F** Mémoire de fin de cycle Master en science de gestion Management, « Le Management durable et la responsabilité social dans l'entreprise ». Université Abderrahmane Mira Bejaia, année 2022.
- **BETH.S** Mémoire de Bachelor Filière Économie d'entreprise «Etat des lieux et propositions d'amélioration de la gestion durable dans la commune de bagnes » éd la suisse, 2011.

- **CHEHAIMI.H** thèse de doctorat Science politique. « La RSE au Liban : réalités et perspective » de l'université PARIS-SACLAY préparé à l'université PARIS-SUD, 2016.
- **DAOUEDDINE.B et KADEM.Z** master en sciences commerciales « le développement durable par l'approche RSE cas : général emballage » Université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2018/2019.
- **IDJERI.Y** mémoire de Master en management stratégique « L'apport de la RSE dans le management d'une entreprise privée : cas pâturage d'Algérie », UMMTO 2018.
- **KIRBY.E**, vue de l'obtention du grade de maître en environnement « La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise : quel rôle pour le droit ? ». Essai présenté au centre universitaire de formation en environnement et développement durable en, éd Université de Sherbrooke, Novembre 2014.
- **MAZED.L** Mémoire fin de cycle master en management stratégique « L'analyse des pratiques RSE cas d'une entreprise Algérienne NAFTAL district GPL de Tizi-Ouzou », UMMTO, année 2022/2023 ;
- **MORAND.M** Mémoire de fin d'études « La responsabilité sociale des entreprises : un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économique et culturels », Institut d'études politiques, éd Toulouse, 2013 ;
- **RODIC.I** Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme d'études approfondies en études européennes « Responsabilité sociale des entreprises : le développement d'un cadre européen » Institut Européen de l'Université de Genève, Avril 2007 ;
- **ROEY.G**, Mémoire-projet en vue de l'obtention du titre de Master en ingénieur de gestion « la perception et les réactions des employés vis-à-vis de la RSE », éd université Catholique de Louvain school of Management 2015.

Rapport

- **BARANZINI. A, BARACCHINI. P** « Se former en management durable » éd Genève In <https://www.hesge.ch/heg/sites/default/files/formation-continue/DAS-madu/documents/presse/former-management-durable-septembre-2009.pdf>;
- Commission mondiale sur l'environnement et le développement, Notre avenir à tous ; In [Notre avenir à tous \(Rapport Brundtland\) : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](#) ;
- ISO 2600 lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, éd Genève, 2014, In https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf;

- Livre vert de la Commission européenne « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » In <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2002:0347:FIN:FR:PDF> ;
- RAPPORT NATIONAL DE L'ALGERIE 19ème session de la Commission du Développement Durable des Nations Unies (CDD-19) Mai 2011 ; https://www.un.org/esa/dsd/dsd_aofw_ni/ni_pdfs/NationalReports/algeria/full_report.pdf ;
- Une confrontation entre les approches théoriques et les visons managériales, AIMS, 2005 In : Microsoft Word - 08-426comd.doc (free.fr).

Reuves

- **BOUALAM.F**, « Un état de la Responsabilité sociale des Entreprises Mondialisées et Politiques Publiques en Algérie », revue de l'économie et de management, Vol 7, N 1 université de Montpellier. 2008 ;
- **DORIANE.M, JULES.R** et **SARANT.E**, « La responsabilité sociale des entreprises dans regards croisés sur l'économie » 2016 /2 (n°19) ;
- **GOLLI.A** et **YAHIAOUI.D**, « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de CARROLL (1991) et application au cas tunisien Dans Management & Avenir 2009/3 (n° 23) ;
- **GRECARD.A**, « Normalisation, certification : quelques éléments de définition », éd Revue d'économie industrielle, vol. 75, 1er trimestre 1996. Normalisation et organisation de l'industrie ;
- **JEGOU.A**, « Les origines du développement durable » Dans L'Information géographique éd Armand Colin, 2007/3 (Vol. 71) ;
- **KASRI –BOUDACHE.S, IFOURAH.H** et **AYAD.N**, « Le management de l'innovation et la responsabilité social et sociétal des entreprises » étude de cas de l'entreprise cevital food Revue d'Economie & de Gestion Vol 03, N 1 (2019) ;
- **LECABELLEC.O**, « La bonne conjoncture pétrolière améliore la balance des paiements » article N°23/076 – 21 mars 2023, éd crédit agricole S.A France ;
- **MENARD.C**, L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats Cahiers d'économie Politique 2003/1 (n° 44) ;
- **SALAMEH.N, DUBRUC.N** et **BERGER.S**, « L'émergence de la RSE dans une association de l'Economie Sociale et Solidaire, Revue interdisciplinaire Management homme et entreprise, 2016/4 (n° 23, vol. 5) ;

- **SI TAHAR.A** et **MEZIAINI.Y**, « La gouvernance de l'entreprise socialement responsable : Cas de la société nationale d'électricité et du gaz ». Revue Des économies nord Africaines Vol 14 / N ° (19) 2018 ;
- **SWATON.S**, « La responsabilité sociale des entreprises un sursaut éthique pour combler un vide juridique ? Dans Revue de philosophie économique 2015/2 (Vol. 16), éd Vrin ;
- **TRUDEAU.H**, « La responsabilité civile du pollueur payeur : de la théorie de droit au principe du pollueur payeur ». Les cahiers de droit, vol34, n°3, 1993.

Webographie

- <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr>.
- <http://perspectives-rse.fr>.
- <http://www.adequations.org>.
- <http://www.chabbi.fr>.
- <https://123dok.net>.
- <https://and.dz>.
- <https://anthea-conseils.com>.
- <https://appui.univ-rennes2.fr>.
- <https://blogs.worldbank.org/fr>.
- <https://developpementdurable.wallonie.be>.
- <https://ofretic38.com>.
- <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca>.
- <https://weact4earth.fr>.
- <https://www.banquemonde.org/fr>.
- <https://www.brodhag.org>.
- <https://www.cder.dz>.
- <https://www.environnement.gouv.qc.ca>.
- <https://www.enviroptimrse.fr>.
- <https://www.globalreporting.or>.
- <https://www.hesge.ch>
- <https://www.ilo.org>.
- <https://www.international-coaching-solutions.fr> .
- https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf
- <https://www.journaldunet.fr>.
- <https://www.label-emplitude.fr>.
- <https://www.laiteriedbk.dz>.
- <https://www.mre.gov.dz>.
- <https://www.novethic.fr>.
- <https://www.researchgate.net>.
- <https://www.un.org/fr>.
- <https://www.undp.org>.
- www.iso.org

Annexes



BORDEREAU DE SUIVI DES DECHETS

N° du document :
Etabli le :
Par :
Visa :

Producteur

Désignation du déchet	Code du déchet	Classe ⁽¹⁾	Etat ⁽²⁾

Transport : Citerne Fûts Autre
 Benne Récipient

Quantité remise	Par : (Responsable)	Observations
	Nom :	
	Fonction :	
	Visa :	

Déchets remis à :

Prise en charge des déchets	Mise en décharge <input type="checkbox"/>	Valorisation <input type="checkbox"/>
	Réutilisation <input type="checkbox"/>	Incinération <input type="checkbox"/>
		Autre (Préciser) <input type="checkbox"/>

Date de prise en charge :

Quantité reçue :	Par (Responsable) :
	Nom :
	Fonction :
	Visa :

Cas de refus de prise en charge :

Non triés :
Non identifiées :
Autres : (Préciser)

(1) : Déchet inerte (I)
Déchet inerte et ossifié (MA)
Déchet spécial (S)
Déchet spécial dangereux (SD)

(2) : Solide
Liquide
Pâteux
Bois



Ju par timbre

**FICHE DE GESTION DES
DECHETS SPECIAUX
DANGEREUX**

Mois : Sept. 2015

Révision : 01

	Nom	Fonction	Visa
Révisée par			
Approuvée par			

Codes :

- Voir la nomenclature des déchets générés par l'entreprise.

Exemples :

- Produits chimiques périmés
- Les huiles
- Emballages des produits chimiques et des peintures
- Boues résiduelles
- Déchets de soins

Textes de référence :

- Loi 01-19 du 12 décembre 2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets.
- Réglementation relative aux DSD.

Risques spécifiques :

- Risque de blessures lors de la manipulation
- Risque d'incendie avec dégagement des fumées toxiques (particulièrement pour les huiles et les produits inflammables)
- Les déchets liquides sont : Nocifs, irritants, comburant, corrosifs, inflammables et/ou toxiques selon leur composition (voir les indications sur les emballages d'origine des produits).
- Risque de nuage toxique et d'explosion dans le cas d'un mélange ou d'un stockage incompatible
- Risque de pollution par :
 - Déversements des déchets liquides
 - Dispersion des matières sous l'effet du vent et le lavage

Conditionnement et tri :

- stocker les huiles et les produits chimiques usagés dans les emballages d'origine.
- Identifier les déchets sur les nouveaux emballages en cas de transvasement
- Prévoir un tri sélectif à la source
- Prévoir un tri en respectant la nomenclature des déchets générés par l'entreprise
- Prévoir suffisamment de bacs de collecte à proximité des lieux de production et de stockage.
- Porter les protections individuelles lors de la manipulation des déchets spéciaux dangereux (Gants, lunettes, bottes, masque,...)
- Respecter les couleurs des zones de déchets
- Ne pas fumer pendant la manipulation des DSD.

Collecte des déchets spéciaux dangereux :

- La collecte des DSD se fait par le personnel qualifié.
- Porter les protections individuelles lors de la collecte des déchets spéciaux dangereux (Gants, lunettes, bottes,...)
- Utiliser les bordereaux de suivi de déchets.
- Utiliser des bacs de rétention pendant le transport des déchets liquides

Stockage sur site :

- Stocker les déchets dans des conteneurs à l'abri des intempéries, sur sol étanche et dans un endroit suffisamment aéré
- Prévoir les bacs de rétention : le volume de rétention doit être : 100% de la capacité du conditionnement du plus grand ou 50 % de la capacité totale du stockage.
- Respecter les consignes des fiches des données sécurité
- Réutiliser les emballages d'origine.
- Veiller à la compatibilité de stockage
- Identifier les déchets stockés.
- Respecter les couleurs des zones de déchets

Traitement externe :



SCE Burgau

FICHE DE GESTION DES DECHETS MENAGERS ASSIMILES

Mois : Sept. 2015

Révision : 00

	Nom	Fonction	Visa
Etabli par :			
Vérifié par :			
Approuvée par :			

Codes :

17.2.3 : Matières plastiques et autres que les emballages (différent de p v o)

15.1.2 : Cellulose

- Voir la nomenclature des déchets générés par l'entreprise.

Exemples :

- Emballages carton et papiers
- Plastiques d'emballages...
- Bois
- Déchets de cuisine et cantine

Textes de Référence :

- Loi 01-19 du 12 décembre 2001 relative au contrôle et à l'élimination des déchets
- Décret exécutif fixant la nomenclature des déchets, y compris les déchets spéciaux dangereux

Risques Spécifiques :

- Risque de blessures lors de la manutention.
- Risque d'incendie avec dégagement de fumées toxiques (particulièrement pour les matières plastiques)
- Risque de pollution par la dispersion des matières sous l'effet du vent et lessivage.

Conditionnement et Tri :

- Prévoir un tri sélectif à la source
- Dans le cas des emballages composés, séparer les matériaux.
- Prévoir des conditionnements spécifiques pour séparer les déchets

Collecte des déchets :

- Prévoir un nombre suffisant de bacs de collecte à proximité des lieux de production de déchets.
- Manutention des déchets par le personnel qualifié vers la zone de récupération de déchets
- Utilisation de protections individuelles (gants, lunettes, bottes, masque,...)
- Ne pas fumer pendant la collecte.
- Utilisation de bordereaux de suivi de déchets.

Stockage sur Site :

- Le stockage doit se faire dans des conteneurs.
- Identifier les zones appropriées.
- Stockage des déchets à l'abri des intempéries et utilisation de bennes couvertes.

Traitement Interne des déchets :

- Broyage des matières plastiques (réutilisation)
- Réutilisation des palettes et des bandes de cardage

Traitement Externe :

- Vente ou cession des déchets



FICHE D'IDENTIFICATION DES DECHETS INERTES

Date : Sept. 2010

Révision : 01

	Nom	Fonction	Visa
Révisée par			
Approuvée par			

Codes :

- Selon décret exécutif fixant la nomenclature des déchets, y compris les déchets spéciaux dangereux.
- Voir la nomenclature des déchets générés.

Exemple :

- Déchet de construction et de démolition

Textes de références

- Loi 01-19 du décembre 2001 relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets.
- Décret exécutif fixant la nomenclature des déchets, y compris les déchets spéciaux dangereux

Risques spécifiques :

- Risque de blessures lors de la manutention

Conditionnement et tri :

- Ne pas mélanger les différents déchets
- Procéder au tri dans le cas où les déchets sont mélangés.

Collecte :

- Utiliser les bordereaux de suivi de déchets
- Manutention des déchets par le personnel qualifié vers la décharge publique
- Utiliser les moyens de protection (gants, bottes, lunettes...)

Stockage temporaire sur site :

Prévoir des bennes de collecte à proximité des lieux de production des déchets

Nom De launay

Prénom Dominique

Section HSE
Hygiène, sécurité
environnement

Date : 11/06/2012

TEST N°1

- 1/ Les ^{locaux} locaux où sont effectués les travaux physiques légers, leurs volumes mini/personne est de :
 10 m³ 20 m³ 15 m³ *F 15m³*
- 2/ Autres locaux de travail
 24 m³ 15 m³ 10 m³ *F 20m³*
- 3/ Les ateliers de travail léger doivent recevoir au minimum par occupant et par heure:
 60 m³ d'air neuf 45 m³ d'air neuf 50 m³ d'air neuf *F 50*
par heure occupant
- 4/ Les valeurs d'éclairage données dans la réglementation sont :
 Minimales Maximales Variables *F Variables*
- 5/ Les EPI exigés au travail sont à la charge :
 des travailleurs de l'employeur
- 6/ Les produits dangereux pour la santé doivent être accompagnés de :
 Fiche de données de sécurité Notice d'utilisation Composition chimique
- 7/ Pour les produits dangereux pour la santé, des étiquettes d'identification :
 Sont souhaitées Sont obligatoires
- 8/ la médecine du travail est à la charge :
 De l'état de l'employeur des salariés *F Employeur*
- 9/ la médecine du travail est :
 Est curative est essentiellement préventive est préventive et curative *F*
- 10/ Les registres réglementaires sont les suivants :
 Le registre d'hygiène, sécurité et médecine du travail
 Le registre des accidents du travail,
 Le registre de l'inspection du travail
 Le registre des vérifications techniques des installations et équipements Industriels
 Le registre des inspections HSE

11/ La médecine du travail est chargée d'assurer :

- Des visites d'embauche.....
- Des visites périodiques.....
- Des visites périodiques aux enfants des travailleurs
- Des visites spontanées
- Des visites pour changement de poste.....
- Des visites spéciales (épidémies...)

12/ L'organisme employeur est tenu de mettre en place les mesures d'urgence ou en cas de catastrophe (Incendie, déflagration...):

- Équipe spécialisée *la maintenance*
- Des *plans* *OP&SC* *jeu de rôle*
- Les douches et qui d'urgence
- Plan *Evacuation* *Annuaire* *personnel*
- Formation de *secours* *SAU*

+ 13/ La Commission paritaire d'hygiène et de sécurité est obligatoire pour tout employeur occupant plus de :

- 09 travailleurs en CDI
- 09 travailleurs en CDD

14/ Les travailleurs sont soumis aux examens médicaux d'embauche et de changement de postes

- Oui
- Non

Faux Non
↓

15/ Les apprentis sont soumis aux examens médicaux d'embauche uniquement.

- Oui
- Non

+ 16/ La formation et l'information constituent un devoir pour :

- L'employeur
- Les travailleurs

17/ La prévention des chutes des échafaudages est assurée par des :

- Plinthe ; lisse et sous lisse
- un baraudage

Faux
plinthe + lisse
ou les 2

18/ Les programmes de la formation professionnelle peuvent inclure les règles générales d'hygiène et Sécurité :

- Vrai
- Faux

Faux (Faux)

19/ la surface des ouvertures d'aération des locaux de travail doit être :

- = 1/6 de la surface du sol
- \leq à 1/6 de la surface du sol
- \geq à 1/6 de la surface du sol

20/ Il doit être prévu :

- 1 cabinet d'aisance au moins pour 15 travailleurs
- 1 cabinet d'aisance au moins pour 10 travailleurs
- 1 cabinet d'aisance au moins pour 20 travailleurs

- 21/ Un local de restauration doit être prévu à partir de :
- 10 travailleurs appelés à prendre leurs repas sur les lieux de travail
 - 15 travailleurs appelés à prendre leurs repas sur les lieux de travail
 - 25 travailleurs appelés à prendre leurs repas sur les lieux de travail

- 22/ Les matières inflammables sont classées en :
- 2 groupes
 - 3 groupes
 - 4 groupes

- 23/ La distance des postes de travail où sont stockés ou manipulés des matières inflammable de 1^{er} groupe doivent :
- Être à 10 mètres d'une issue
 - Être à >10 mètres d'une issue
 - Être à ≤10 mètres d'une issue

- 24/ Le nombre d'issues de secours doit être de :
- Au moins de (02) par tranche de 100 personnes
 - Au moins de (03) par tranche de 100 personnes
 - Au moins de (04) par tranche de 100 personnes

- 25/ La largeur des issues doit être :
- = 80cm
 - ≥ 80cm
 - ≤ 80cm

- 26/ L'installation électrique d'une zone ATEX doit être :
- Antidéflagrante
 - Ordinaire
 - Particulière

- 27/ Les ouvertures ignifuges sont recommandées dans les locaux où sont manipulés les liquides inflammables classés du premier groupe.

- Vrai
- Faux

Faux, ce n'est pas recommandé, c'est une obligation.

- 28/ Les consignes prescrivant les opérations contre l'incendie sont transmises au responsable de la protection civile pour approbation au besoin.

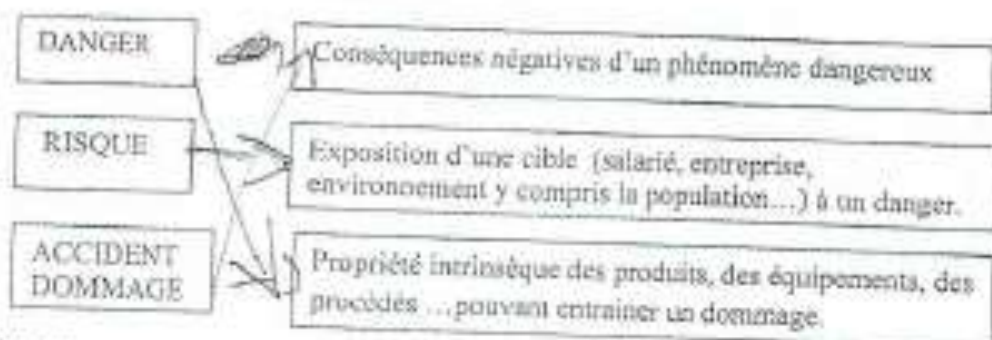
- Vrai
- Faux

Faux, ce n'est pas au besoin.

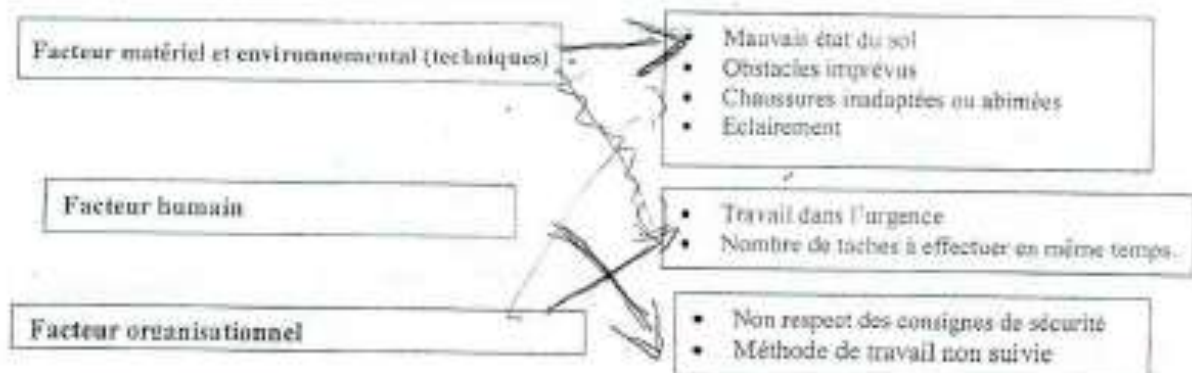
- 29/ L'inspecteur du travail décide sur les délais à fixer dans le cadre des mises en demeure.

- Vrai
- Faux

- 30/ Relier par une flèche à la borne définitive :



31/ Les causes de la chute de plain-pied sont : (Relier par une flèche à la bonne définition)



32/ La législation relative à l'hygiène, la sécurité et la médecine du travail est applicable aux organismes :

- Industriels et BTPH Organismes à risques seulement Tous les organismes

33/ Un extincteur sert à :

- Éteindre un feu arrêter un départ de feu

34/ un examen audiométrique est nécessaire avant toute exposition au bruit à partir de :

- Faux*
- > 70 dB
 > 80 dB.....
 > 85 dB

ESR

35/ l'intervenant en espace confiné :

- Est assisté par un opérateur au besoin
 Est assisté par un opérateur au minimum.....
 Travaille seul

36/ Les différents EPC contre le bruit sont :

- L'encoffrement de la source de bruit Un absorbeur acoustique Un écran antibruit
 Des casques antibruit semelle anti-vibratile

37/ Le gerbage de caisses ou sacs de produits de toutes natures peut être confié à des travailleurs sachant conduire des chariots élévateurs.

- Vrai
 Faux

Evaluation des connaissances

ISO 14001 : 2015

Superviseurs QHSE

N°	Questions	Oui	Non
01	Le domaine d'application du système de management environnemental a pour objet de clarifier <u>les limites physiques et organisationnelles</u> au sein desquelles s'applique le système de management environnemental.	X	
02	Le degré de maîtrise n'est pas indispensable pour la détermination du domaine d'application, seul le cycle de vie du produit compte.	B	X
03	La détermination du domaine d'application doit être justifiée en fonction de l'analyse des enjeux externes et internes, de la capacité de l'organisation à maîtriser et influencer ses activités externalisées, et des obligations de conformité liées à ses parties intéressées.	X	
04	La politique environnementale inclut les intentions et orientation d'un organisme en matière de performance environnementale, telles qu'elles sont officiellement formulées par sa direction.	f	
05	La partie intéressée est une personne ou un organisme qui <u>peut</u> influencer sur une décision ou une activité.	X	X
06	Un aspect environnemental est un élément des <u>activités, produits ou services</u> d'un organisme interagissant ou susceptible d'interactions avec l'environnement.	f	
07	Un impact environnemental est une modification de l'environnement, <u>négative, résultant totalement ou partiellement des aspects environnementaux d'un organisme.</u> <i>negative ou positive</i>	X	X
08	La relation entre aspect et impact environnemental est une relation de cause à effet.	X	
09	Un objectif environnemental doit être en cohérence avec la politique environnementale.	X	X
10	Une information documentée doit être maîtrisée et tenue à jour par un organisme <u>ainsi que le support</u> sur lequel elle figure.	f	
11	Le cycle de vie est l'ensemble des phases consécutives et liées d'un système de produits (ou de services), de l'acquisition des matières premières ou de la génération des ressources naturelles à l'élimination finale.	X	X
12	La compréhension du contexte de l'organisme exige la détermination des enjeux externes seulement.		f
13	Il convient que le leadership crée et maintient un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme mais n'assume pas la responsabilité de l'efficacité du SME.	X	X
14	La détermination des aspects environnementaux doit prendre en compte que les activités présentes seulement. <i>Present + Future</i>		f
15	L'organisme doit tenir à jour des informations documentées sur ses AES.	f	

✓ 16	L'identification des aspects environnementaux significatifs doit faire l'objet d'une procédure.	X	●
17	L'organisme doit identifier les exigences légales et autres qui s'appliquent à ses aspects environnementaux.	f	
18	L'obligation de conformité à la réglementation peut entraîner des risques et opportunités pour l'organisme.	X	●
19	Pour établir ses objectifs, l'organisme n'est pas obligé de prendre en compte les exigences légales et autres exigences.		+
20	L'organisme doit établir des objectifs environnementaux, aux fonctions et niveaux concernés, en prenant en compte les AES de l'organisme et les obligations de conformité associées, et en prenant en considération ses risques et opportunités.	f	
21	Les objectifs environnementaux doivent être mesurables. <i>6.2 (SME)</i>	+	+
22	Le programme de management environnemental définit les responsabilités, les moyens et le calendrier pour réaliser les objectifs.	X	●
23	Toute personne qui effectue des tâches qui peuvent avoir des impacts significatifs sur l'environnement doit systématiquement avoir reçu une formation appropriée.	a	
24	L'organisme doit s'assurer que les personnes effectuant un travail sous son contrôle sont sensibilisées aux répercussions d'un non-respect des exigences du SME, y compris le non-respect des obligations de conformité de l'organisme. <i>si s'agit de son propre SME</i>	X	
25	L'organisme doit établir, mettre en œuvre et tenir à jour les processus nécessaires à la communication interne et externe pertinentes.	f	
26	L'organisme doit répondre à toutes les communications sur son SME.	f	
27	Les informations documentées sont des documents et des enregistrements.	f	
28	Le SME doit avoir que les informations documentées exigées par cette norme.	●	X
✓ 29	Les informations documentées du SME doivent être examinés et révisés à une périodicité prédéterminée.	+	X
✓ 30	Les versions à jour des informations documentées concernés doivent être disponibles partout où sont effectuées des opérations essentielles au bon fonctionnement du SME.	X	●
31	Les informations documentées d'origine externe que l'organisme juge nécessaires à la planification et au fonctionnement du SME peuvent être intégrées. <i>(doivent)</i>	f	
32	Les processus nécessaires au SMQ et SMS peuvent être communs au SME.	f	
33	Les activités opérationnelles peuvent être réalisées en cohérence avec le cycle de vie du produit.		+
34	Toute situation qui peut entraîner des écarts par rapport à la politique et aux objectifs doit faire l'objet d'un processus documenté.	f	
35	L'organisme doit fixer des exigences applicables à l'ensemble de ses fournisseurs de biens et services et sous-traitants.	f	
36	L'organisme doit tenir à jour un inventaire des accidents potentiels et des situations d'urgence.	f	
37	Toute situation d'urgence potentielle doit faire l'objet d'un processus qui définit la manière de réagir pour prévenir ou réduire les impacts associés.	f	
38	L'organisme doit soumettre périodiquement à essai les actions de réponse aux situations d'urgence planifiées.	X	●

39	A la suite d'une situation d'urgence, les processus correspondants doivent être systématiquement modifiés.	☒	X
40	L'organisme doit surveiller et mesurer les principales caractéristiques de ses opérations et activités qui peuvent avoir un impact environnemental <i>qui, ces</i>	☒	X
41	L'organisme doit déterminer les <u>méthodes</u> de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation, <i>selon le cas</i> , pour assurer la validité des résultats.	X	
42	L'organisme doit s'assurer que des équipements de surveillance et de mesure <u>étalonnés</u> . <i>PAS forcément (vérifier ou étalonner)</i>	☒	X
43	L'organisme peut conserver des informations documentées <u>pertinentes</u> comme preuves des résultats de surveillance, de mesure, d'analyse et d'évaluation.	☒	X
44	Les processus nécessaires à l'évaluation du respect des obligations de conformité doivent être établis par l'organisme.	X	☒
45	La durée de conservation doit être définie pour chacun des enregistrements	X	☒
46	La fréquence à laquelle la conformité sera évaluée peut être déterminée.		☒
47	Maintenir la connaissance et la compréhension de son état de conformité est recommandé.		☒
48	Une action corrective a pour but de réduire les impacts associés à une non-conformité.	☒	X
49	Les audits internes doivent être réalisés à intervalles planifiés.	X	
50	Le but de l'audit du SME est de déterminer si le SME est correctement appliqué.	☒	X
51	Le choix des auditeurs et la réalisation des audits doivent assurer exclusivement l'objectivité du processus d'audit.		☒
52	Les résultats de l'audit du SME doivent être communiqués à la direction.	☒	
53	Le but de la revue de direction est d'aborder les éventuels besoins de changement au niveau de la politique et des objectifs.	☒	X
54	La Norme exige une revue de direction chaque année.	☒	
55	La revue de direction doit faire l'objet d'un compte-rendu écrit.	☒	
56	La revue de direction doit comprendre des données d'entrée et de sortie.	☒	
57	Une action corrective est nécessaire pour toute non-conformité. <i>exigée</i>	☒	X
58	Les actions correctives font partie de l'amélioration du SME.	☒	
59	L'organisme doit déterminer les opportunités d'amélioration de son SME.	☒	
60	Les décisions relatives aux opportunités d'amélioration continue peuvent figurer parmi les éléments de sortie de la revue de direction. <i>(des vents)</i>	☒	X

Table des matières

Table des matières

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale01

Chapitre 1: Cadre aperçue

Introduction05

Section 1 : L'évolution du management06

1.1 La théorie classique du management06

1.1.1 La gestion scientifique du travail06

1.1.1.1 Les principes de l'OST07

1.1.1.2 Les apports de l'OST09

1.1.2 La gestion administrative du travail09

1.1.2.1 Fonctions de l'entreprise selon FAYOL.H10

1.1.2.2 Les cinq composantes administratives11

1.1.2.3 Les principes de la gestion administrative12

1.1.3 La bureaucratie15

1.1.3.1 Les types d'organisation en fonction d'autorité16

1.1.3.2 Les principes selon WEBER.M17

1.2 L'école de relations humaines (RH) (1930-1970)18

1.2.1 Les travaux de MAYO E19

1.2.1.1 Eléments explicatifs selon MAYO.E19

1.2.2 Les travaux de MASLOW.A (1954)21

1.2.2.1 Les besoins selon MASLOW.A21

1.2.2.2 Les principes d'utilisation de la théorie de MASLOW.A23

1.3 L'analyse systémique24

1.3.1 L'approche systémique25

1.3.1.1 Les principes de l'approche systémique26

1.3.2 La théorie de la contingence27

1.3.2.1 L'apport de T. BURNS ET STAKLER27

1.3.2.2 Apport de LAWRENCE.P et LORSH.J (1967)28

1.4 La théorie des parties prenantes (TPP)29

1.4.1 Les dimensions de la TPP29

1.5 Les théories néo-institutionnelles (TNI)30

Section 2 : Aperçu sur le développement durable32

2.1 Définitions de développement durable32

2.2 Les étapes primordiales et accords internationaux sur le DD	33
2.2.1 Le club de Rome 1972.....	34
2.2.2 Conférence de Stockholm 16 juin 1972	34
2.2.3 Le rapport Brundtland 1987	35
2.2.4 Le Sommet de RIO 1992	36
2.2.5 Sommet de Johannesburg 2002	37
2.2.6 Conférence des Nations unies sur le DD à Rio 2012 (RIO+20).....	37
2.2.7 Sommet des nations unies de New York 2015	38
2.2.8 Sommet de New York 2019 :	38
2.3 Les piliers de DD.....	39
2.3.1 La dimension écologique.....	39
2.3.2 La dimension sociale	40
2.3.3 La dimension économique.....	40
2.4 Les principes du développement durable	40
2.4.1 La Responsabilité	40
2.4.2 Équité et solidarité sociales	41
2.4.3 Protection de l'environnement.....	41
2.4.5 Protections du patrimoine culturel.....	41
2.4.6 Pollueur payeur.....	42
2.4.7 Santé et qualité de vie.....	42
2.4.8 Principe de participation.....	42
2.5 Les objectifs du développement durable	43
2.6 Les acteurs du développement durable.....	44
2.6.1 Les gouvernements et pouvoirs publics.....	44
2.6.2 Collectivités territoriales.....	45
2.6.3 Les organisations non gouvernementales et les associations (ONG)	45
2.6.4 Les entreprises	45
2.6.5 Les citoyens	45
2.6.6 Les banque.....	46
2.7 Le Management Durable	46
2.7.1 Définitions de management durable	46
2.7.2 Les raisons motivantes pour appliquer un management durable.....	47
2.7.3 L'objectif de Management Durable.....	48
2.7.3.1 Le Management Durable des ressources humaines.....	48
2.7.3.2 Le Management Durable de l'organisation	48
2.7.3.3 Le Management Durable de l'environnement.....	48
2.7.4 Les composantes de Management Durable	49
2.7.4.1 La vision globale 360°	49
2.7.4.2 Améliorer l'efficacité de l'entreprise (PDCA)	49
2.7.4.3 Optimiser la gestion de ressources	49
2.7.4.4 Le système de gestion intégré.....	50
2.7.4.5 Condition de travail	50
2.7.4.6 Assurer la cohérence des actions	50
2.7.4.7 La gouvernance.....	50

2.7.4.8 Satisfaire les clients	50
2.7.4.9 La transparence.....	50
2.7.4.10 La communication	51
2.7.4.11 Diminuer les risques	51
2.7.4.12 Assurer la pérennité de l'entreprise	51
2.7.4.13 Viser la RSE	51
2.7.5 Les avantages d'un Management Durable.....	52
2.7.6 La relation entre le management durable et la RSE	53
2.8 Le management responsable.....	53
2.8.1 Définition de management durable.....	54
2.8.2 Les principes de management durable.....	54
2.8.2.1 L'efficacité.....	54
2.8.2.2 L'intégrité	55
2.8.2.3 Le dévouement	55
2.8.2.4 L'audace	55
2.8.2.5 La solidarité.....	55
2.8.2.6 L'humilité	55
2.8.2.7 L'agilité	56
Conclusion	

Chapitre II : Aspects théoriques sur la RSE

Introduction	58
Section 01 : Généralités sur la RSE	59
1.1 Visions et définitions de la RSE.....	59
1.1.1 Visions de la RSE.....	59
1.1.2 Définitions de la RSE	60
1.2 Les phases de développement de la RSE.....	61
1.2.1 La RSE entre 1900 et 1950.....	61
1.2.2 La RSE entre 1950 et 1965.....	62
1.2.3 La RSE entre 1970-1980	63
1.2.4 La RSE entre 1980 et les années 2000	64
1.3 Modélisation de la RSE	65
1.3.1 Le modèle de CARROLL.A.B (1979,1991).....	65
1.3.1.1 La responsabilité économique	65
1.3.1.2 La responsabilité légale	66
1.3.1.3 La responsabilité éthique	66
1.3.1.4 La responsabilité philanthropique	67
1.3.2 Modèle de WOOD D.J. (1991).....	67
1.3.2.1 Le niveau institutionnel	68
1.3.2.2 Le niveau organisationnel.....	69
1.3.2.3 Le niveau managérial.....	69
1.4 Les Principes de la RSE.....	70
1.4.1 La redevabilité	70
1.4.2 La transparence.....	71
1.4.3 Comportement éthique	72

1.4.4 Reconnaissance de l'intérêt des parties prenantes.....	72
1.4.5 Respect de la légalité.....	73
1.4.6 Prise en compte des normes internationales de comportement.....	73
1.4.7 Respect des droits de l'Homme.....	74
1.5 Pilier de la RSE.....	75
1.5.1 Pilier environnemental.....	75
1.5.2 Pilier social.....	75
1.5.3 Pilier économique.....	75
1.6 Objectifs de la RSE.....	77
1.7 Les avantages de la RSE.....	77
Section 2 : Les pratiques de la RSE et développement durable.....	79
2.1 La relation entre le développement durable et la RSE.....	79
2.2 Les formes de la RSE dans le développement durable.....	79
2.2.1 La normalisation.....	79
2.2.2 La Certification.....	80
2.2.3 Le label.....	80
2.2.4 La qualification.....	80
2.3 Les outils pratiques de la RSE.....	80
2.3.1 Les codes de conduite.....	80
2.3.1.1 Les Principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).....	81
2.3.1.2 L'Organisation Internationale du Travail (OIT).....	82
2.3.1.3 Le Pacte Mondial de l'Organisation des Nations Unies (ONU).....	82
2.3.1.4 Les Principes d'Équateur.....	82
2.4.2 Les normes standards.....	83
2.4.2.1 L'Organisation Internationale de Normalisation (ISO).....	83
2.4.2.2 La norme système de management et d'audit environnemental de l'union européenne (EMAS).....	86
2.4.2.3 La norme « AA 1000 » relatives aux missions d'assurances.....	86
2.4.2.4 La norme SA 8000 (Social Accountability Standard).....	87
2.4.2.5 La norme Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS) 18001 et la norme 45001.....	88
2.4.3 L'audit social.....	88
2.4.4 Le reporting.....	89
2.4.5 L'investissement socialement responsable (ISR).....	89
2.5 Les pratiques de la RSE et développement durable en Algérie.....	89
2.5.1 Les contextes de la RSE et développement durable en Algérie.....	90
2.5.1.1 Le contexte économique en Algérie.....	90
2.5.1.2 Le contexte social.....	91
2.5.1.2.1 La pauvreté.....	91
2.5.1.2.2 Le chômage.....	91
2.5.1.3 Le contexte environnemental en Algérie.....	92
2.5.1.3.1 La pollution.....	92
2.5.1.3.2 Les déchets.....	92

2.5.1.3.3 Ressources forestières et désertification.....	93
2.5.1.3.4 Les ressource en sol et en eau.....	93
2.5.2 Le cadre juridique et de la RSE et de développement durable en Algérie	93
2.5.2.1 Les incitations publiques en Algérie en matière de RSE.....	93
2.5.2.1.1 En matière de développement durable et environnement.....	94
2.5.2.1.2. En matière de gouvernance.....	95
2.5.2.2 Les initiatives nationales privées de l'Algérie en matière de responsabilité sociale de l'entreprise.....	95
2.5.2.2.1 L'institut Hawkama el Djazair	95
2.5.2.2.2 Le Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE)	96
2.5.2.2.3 Le Réseau des associations pour la promotion du développement rural durable	96
2.5.3 Obstacles d'expansion des pratiques de la RSE en Algérie	97
Conclusion	

Chapitre III : L'Apport de la Responsabilité social et de Management Durable de la laiterie TASSILI DBK

Introduction	99
Section 01 : Présentation de la laiterie DBK TASSILI.....	100
1.1 L'offre historique de laiterie DBK TASSILI	100
1.2 Produits de la laiterie DBK Tassili	100
1.3 Missions et objectifs	101
1.3.1 Missions.....	101
1.3.2 Les objectifs.....	101
1.4 La structure organisationnelle de TASSILI	102
1.4.1.1 Direction Générale.....	103
1.4.1.1.1 Le service de sécurité	103
1.4.1.1.2 Le laboratoire.....	103
1.4.1.1.3 Bureaux d'ordre général « BOG ».....	103
1.4.1.2 Département Administration Générale.....	103
1.4.1.2.1. Service de gestion.....	104
1.4.1.2.2. Service paie et prestation sociale.....	104
1.4.1.2.3. Service moyens généraux	104
1.4.1.2.4. Service contentieux.....	104
1.4.1.2.5. Service médicale social	104
1.4.1.2.6 Service hygiène, sécurité et environnement	104
1.4.1.3. Département Finance et Comptabilité	105
1.4.1.3.1. Le service comptabilité générale	105
1.4.1.3.2. Le service facturation et recouvrement	105
1.4.1.3.3. Le service trésorerie et finance	105
1.4.1.3.4. Le service analytique et budget	105
1.4.1.4. Le Département Approvisionnement.....	105
1.4.1.4.1. Service d'achats.....	106
1.4.1.4.2. Service transit et enlèvement.....	106
1.4.1.4.3. Service des stocks.....	106
1.4.1.5. Département commercial.....	106

1.4.1.5.1. Le service vente lait de consommation.....	106
1.4.1.5.2. Le service vente produit laitiers.....	106
1.4.1.5.3. Service marketing et communication	107
1.4.1.6. Le Département du Production.....	107
1.4.1.6.1. Service de collecte de lait cru	107
1.4.1.6.2. Atelier de fabrication du fromage.....	107
1.4.1.6.3. Atelier produits frais et lait UHT.....	107
1.4.1.6.4. Atelier de production lait.....	107
1.4.1.7. Département Maintenance et Technique	107
1.5 La matière première.....	108
1.5.1 La poudre de lait.....	108
1.5.2 Lait de vache.....	108
Section 02 : Les pratiques de la RSE et de MD dans la laiterie DBK Tassili	109
2.1 L'intégration des principes RSE dans la gestion des ressources humaines au niveau de Tassili.....	109
2.1.1 Les pratiques de recrutement.....	109
2.1.1.1 Les modes de recrutement	109
2.1.1.2 Les types de recrutement	110
2.1.1.3 Effectif réparti par catégories	110
2.1.2 Politique de La formation.....	112
2.1.2.1 Les types de formation	112
2.1.3 La rémunération.....	112
2.2 Technologies plus propres adoptées par TASSILI	113
2.2.1 Utilisation du système de nettoyage CIP	113
2.2.2 Le système continu pour la pasteurisation du lait et la récupération énergétique ...	114
2.2.3 La machine d'emballage tetra brik	114
2.2.4 L'additif alimentaire d'E240 à un amidon modifié	115
2.2.5 Méthode HACCP.....	115
2.2.6 Le système management intégrée (SMI)	116
2.2.6.1 ISO 9001	117
2.2.6.1.1 Le laboratoire de TASSILI	117
2.2.6.1.2 Le contrôle de qualite	117
2.2.6.1.2.1 La qualité de lait de mélange	118
2.2.6.1.2.2 Le lait de sachet	118
2.2.6.2 ISO 14001	118
2.3 Condition de travail	119
2.3.1 Hygiène.....	120
2.3.2 Sécurité.....	120
2.3.3 L'évaluation de l'absentéisme dans Tassili	121
2.4 La gestion des déchets	123
2.4.1 Déchets liquides.....	124
2.4.2 Déchets solides	125
2.4.3 Déchets gazeux	126
2.4.4 Déchets dangereux.....	126

2.5 Bruits	126
2.6 Autre pratique de la RSE.....	127
2..6.1 Le sponsoring	127
2.6.2 Les chartes relationnelles.....	127
2.6.3 Le produit régime	128
2.6.4 Les instructions qui viennent de la wilaya.....	128
Conclusion	129
Conclusion générale	130
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

Face aux mutations environnementales qui ne cessent de devenir de plus en plus complexe, L'implication des entreprises dans le développement durable est donc plus importante. Le management durable est issu de développement durable né à la prise de conscience que ces derniers doivent être responsables, de leurs impacts sur la société et l'environnement. Les entreprises prennent la notion et les pratiques de la RSE comme un moyen d'une contribution active au développement durable dont l'objectif d'améliorer le fonctionnement global et d'avoir une performance durable.

L'intégration implicite de management durable fondé sur des pratiques RSE dans la laiterie DBK TASSILI, est une préoccupation majeure, par ce que ces pratiques vont rendre la laiterie plus performante.

Mots clés : Management ; Management durable ; développement durable ; RSE et la laiterie DBK TASSILI.

Abstract

Faced with ever more complex environmental changes, companies are becoming increasingly involved in sustainable development. Sustainable management stems from the realization that companies must be responsible for their impact on society and the environment. Companies are embracing the notion and practices of CSR as a means of actively contributing to sustainable development, with the aim of improving overall operations and achieving sustainable performance.

The implicit integration of sustainable management based on CSR practices in the DBK TASSILI dairy is a major concern, because these practices will make the dairy more efficient.

Key Words: Management; Sustainable management; Sustainable development; CSR.