

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE MINISTERE DE
L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU.
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE DES SCIENCES
GESTION.

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
sciences de gestion

Spécialité : Management Stratégique

Thème:

*Perspective de mise en place du management
responsable afin d'atteindre le développement
durable au sein d'une entreprise algérienne*

Présenté par :

Mr. TIZIZOUA Aghiles

Mr. YAHIAOUI Yazid

Encadré par :

Mlle. CHEKAOUI

Promotion : 2019-2020



DEDICACE

On dédie ce modeste travail :

***A notre petite et grande famille, la source de notre réussite
dans la vie, qui nous ont toujours apporté son soutien, On leur
témoigne notre profond respect et amour.***

A tous nos chers ami(e)s sans citer les noms.

A toutes personne ayant contribué à la réalisation de ce travail

A tous les gens qu'on connaît de loin ou de pré.



REMERCIEMENT

On souhaite adresser toute notre gratitude et nos remerciements en premier lieu à notre encadrant, Mlle. CHEKAOUI, qui nous a enseigné, encadré et guidé dans ce travail, conseillé et encouragé tout au long de la réalisation de cette recherche, mais surtout qui nous a fait confiance pour réaliser ce travail.

On remercie vivement les membres de jury qui ont bien voulu nous faire l'honneur d'examiner ce mémoire et de l'enrichir par leur contribution et leur évaluation.

Nous remercions les enseignants du master management stratégique pour leurs efforts, patience et tout le soutien qu'ils nous ont montré pendant notre formation.

On tient à formuler notre gratitude et notre profonde reconnaissance à l'égard des membres de nos familles pour leur soutien durant nos études.

On tient également à remercier l'ensemble du personnel de l'entreprise NAFTAL, de nous avoir reçu, consacré leurs temps et de nous avoir accordé toute l'attention nécessaire, lors de nos travaux au niveau de l'entreprise.

Enfin, On remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche.

Résumé :

Les dénonciations des pratiques irresponsables, aidées par cela par différentes catastrophes humaines, sociales et environnementales impliquant les entreprises, ont contribué à aiguïser la conscience et la sensibilité des opinions publiques nationales et internationales sur les risques globaux qu'encourt l'humanité en cas de persistance de telles pratiques non éthique et non durables. Le débat sur le développement durable n'a pas ainsi épargné le monde des affaires, bien au contraire, il a été pointé en premier lieu par un index accusateur.

La responsabilité sociale des entreprises s'est ainsi développée, ce concept est devenu plus qu'une question d'actualité.

Pour assurer cette responsabilité et dans une vision d'atteindre le DD, un nouveau style de management a été rajouté au monde des affaires, il s'agit d'un management intitulé « le management responsable » qui a pour but de prendre en compte les besoins des générations futures tout en répondant 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 MR structurée et systématique, et poussées à le faire connaître, tant à l'interne qu'à l'externe.

En Algérie, les entreprises accordent peu d'importance à l'engagement social et environnemental, elles ont, en effet, des structures et des stratégies qui ne leur permettent pas souvent de répondre efficacement aux problèmes sociaux et environnementaux auxquels elles sont confrontées.

L'objectif ultime de notre travail de recherche et de notre investigation sur le terrain est d'apporter une analyse et de réaliser un diagnostic sur la réalité du climat et d'environnement au sein de l'entreprise algérienne à savoir NAFTAL Algérie. Ainsi déduire si oui ou non ce dernier lui procure l'habileté et la capacité de mettre en valeur et d'instaurer un management conscient, responsable et éthique.

Mots clés : responsabilité sociale des entreprises ; développement durable ; management responsable, conscient et éthique.

Liste des abréviations

Liste des abréviations :

Abréviations	Signification
DD	Développement Durable
MR	Management Responsable
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
HSE	Hygiène, Sécurité et Environnement
ONG	Organisations Non Gouvernementales
ISO	International Organization for Standardisation
AA	Accountability Principes
SAI	Social Accountability International
CD	Communication Durable
RH	Ressources Humains
SPA	Société Par Actions
ONU	Organisation des Nations Unies
OMD	Objectifs de Millénaire pour le Développement
ODD	Objectifs de Développement Durable
SMDD	Sommet Mondial sur le Développement Durable
UINC	Union International pour la Conservation de

	la Nature
GD	Gestion Directe
GL	Gestion Libre
PVA	Prix de Vente Agréés

Liste des figures

Liste des figures

Liste des figures :

figures	pages
les fonctions de management	05
les trois sources auxquelles s'abreuve le management	06
les principes d'un management responsable	09
Schéma du développement durable : à la confluence de trois préoccupations, dites « les trois piliers du développement durable »	15
Étapes à suivre pour la mise en place d'une démarche RSE	39

Sommaire

SOMMAIRE

Introduction générale..... 01

CHAPITRE 01 : Le Management Responsable et le Développement Durable

Introduction. 04

Section 01 : Le management responsable..... 04

Section 02 : LE DEVELOPPEMENT DURABLE 13

**Section 03 : La relation entre le management responsable et le développement
durable et la RSE 20**

CHAPITRE 02 : La démarche de la responsabilité sociale des entreprises

Introduction. 23

Section 01 : La responsabilité sociale des entreprises..... 24

Section 02 : Le changement organisationnel au sein de l'entreprise 29

Section 03 : l'intégration de la RSE dans l'entreprise 36

Chapitre 03 : Cas pratique.

Introduction. 45

Section 01 : La méthodologie de la recherche utilisé..... 46

Section 02 : Analyse de l'entreprise NAFTAL 51

Conclusion générale. 68



Introduction générale

Introduction

A une époque marquée par la Révolution Industrielle, Henry Ford, économiste et industriel américain, faisait office de précurseur lorsqu'il expliquait qu'une entreprise ne peut se satisfaire de la simple maximisation du profit pour exister. Dans un contexte de crise marqué par des tensions tant économiques, environnementales que sociales. La société prend de plus en plus conscience des enjeux environnementaux et sociaux, la performance d'une entreprise ne peut désormais se traduire uniquement par une analyse financière qui prouve sa pérennité.

Aujourd'hui même, étant donné que l'entreprise est considérée non seulement comme un acteur économique mais aussi social, une telle mutation dans la réflexion ne peut passer inaperçue, alors on associe fréquemment, dès qu'il s'agit de l'entreprise, le terme RSE « responsabilité sociale des entreprises ».

Afin de répondre à ce dernier les entreprises adoptent un nouveau style de management, appelé « le management responsable ».

Les raisons ayant motivé notre choix pour la réalisation de cette recherche se résument comme suit :

- Le management responsable 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 que j'ai reçu dans ce domaine en particulier m'a passionné pour aller plus loin ainsi, Améliorer mes connaissances théoriques et pratiques dans ce domaine ;
- la RSE un nouveau concept qui s'impose dans le monde des affaires mais qui prend de plus en plus de l'ampleur dans les débats économiques ;
- dans un monde où l'opportunisme règne, le DD s'impose comme seule alternative ;

Nous avons fait le choix de nous concentrer sur l'entreprise NAFTAL parce qu'elle figure parmi les entreprises les plus importantes en Algérie et offre un cas d'étude qui nous paraît assez intéressant.

La présente étude vise à répondre à la problématique suivante :

L'entreprise NAFTAL dispose-t-elle des conditions qui lui permettent un management responsable afin d'atteindre le développement durable à travers la RSE ?

Avant de répondre à cette problématique, nous avons essayé de répondre à un certain nombre d'interrogations liées à notre préoccupation centrale afin de mieux cerner notre thème de recherche :

- quelle est la stratégie du DD adopté par NAFTAL ?
- que seront d'après vous les freins que l'entreprise peut rencontrer dans la perspective de la mise en place du management responsable ?
- Pour quoi la RSE devient une nécessité pour l'entreprise ?
- En quoi l'instauration du management responsable peut contribuer au DD et a la pérennité de la firme ?

L'objectif de notre travail consiste à évaluer les pratiques liées au management responsable dans l'entreprise NAFTAL, de connaître ainsi, la place de cette notion dans ladite entreprise et ce afin de réaliser un diagnostic général.

Pour répondre à ces axes de problématique nous avons jugé utile de faire appel à des hypothèses de travail.

- **H1** : pour mettre en place un management responsable permettant le développement durable, il est primordial de repenser la culture d'entreprise.
- **H2** : Le développement durable permet de motiver les RH en les incitant même à innover dans le futur.
- **H3** : les conditions au sein de NAFTAL demeurent insuffisantes et ne répondent pas aux exigences du management responsable.

Sur le plan méthodologique nous avons opté pour le paradigme constructiviste dans lequel nous avons eu recours une étude qualitative basée sur une étude exploratoire et déductive qui s'est déroulée en deux phases. La première phase est basée sur les sources documentaires à savoir les ouvrages, la consultation des sites internet, cours reçus et les documents internes de l'entreprise..., etc.

Puis, dans la seconde phase nous avons réalisé une enquête sur le terrain sous forme d'entretiens semi-directifs auprès des cadres de l'entreprise NAFTAL , qui constitue pour nous le mode principal de la collecte d'information.

Notre travail sera divisé en *trois* chapitres,

Le premier chapitre, nous sommes intéressés au management responsable, en commençant par l'évolution de management au fil du temps, ainsi nous avons présenté le cadre conceptuel du management responsable et les concepts connexes à ce dernier.

Le second chapitre, a été dédié à l'étude du concept de développement durable, à la présentation de la RSE ainsi qu'à son intégration au sein de l'entreprise.

Le troisième chapitre, a été consacré à l'étude de cas, dans lequel nous avons présenté l'entreprise objet de notre cas d'étude, nos choix méthodologiques. Ensuite, nous avons présenté et analysé les résultats obtenus de notre recherche.

Enfin, nous terminons notre travail de recherche par une conclusion générale, cette dernière nous permettra de reproduire la démarche de la recherche et tous les résultats obtenus de l'enquête que nous avons effectuées sur le terrain, et ce, afin de répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses de départ.

Chapitre I :

Le Management Responsable et le Développement Durable

Introduction :

Avec l'environnement instable en termes de développement dans ces différents secteurs et les échanges dans les modes de penser, il apparaît que les entreprises sont actuellement exposées à des risques importants soit en termes de réputation, juridiques et industriels et aussi son image de marque ce qui remet en doute sa pérennité, de ce fait les entreprises sont obligées indirectement à reconsidérer leur mode de management.

Les mauvaises épreuves financières, sociales ou environnementales, les ressources naturelles qui sont de plus en plus rares, ont poussé à penser de plus en plus une nouvelle ère de réflexion pour faire face à ces épreuves tout en lançant un programme nommé développement durable (DD).

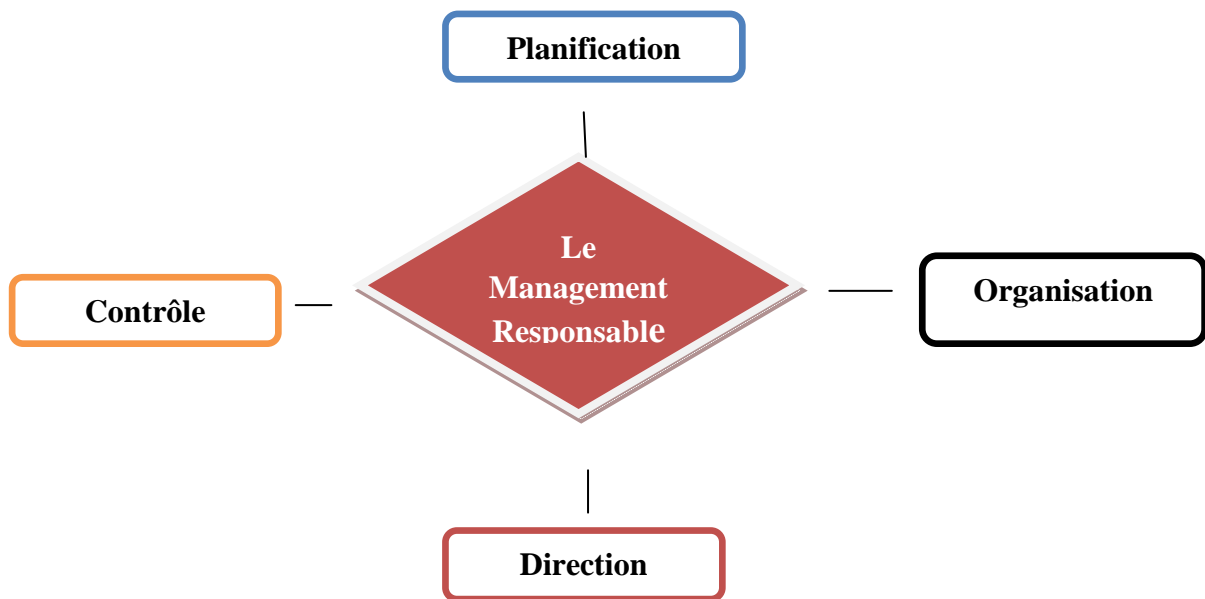
Le chapitre va être consacré sur le concept du management responsable dans le but de présenter le cadre conceptuel de management responsable en premier lieu. Ensuite nous allons définir le cadre conceptuel de DD.

Section 01 : Le management responsable

1. Le management responsable

1.1. Le management responsable cadre théorique

Depuis longue années, le management se définit comme un ensemble de moyens et d'outils de planification, d'organisation, de direction et de contrôle nécessaire pour qu'une entreprise atteigne ses objectifs.



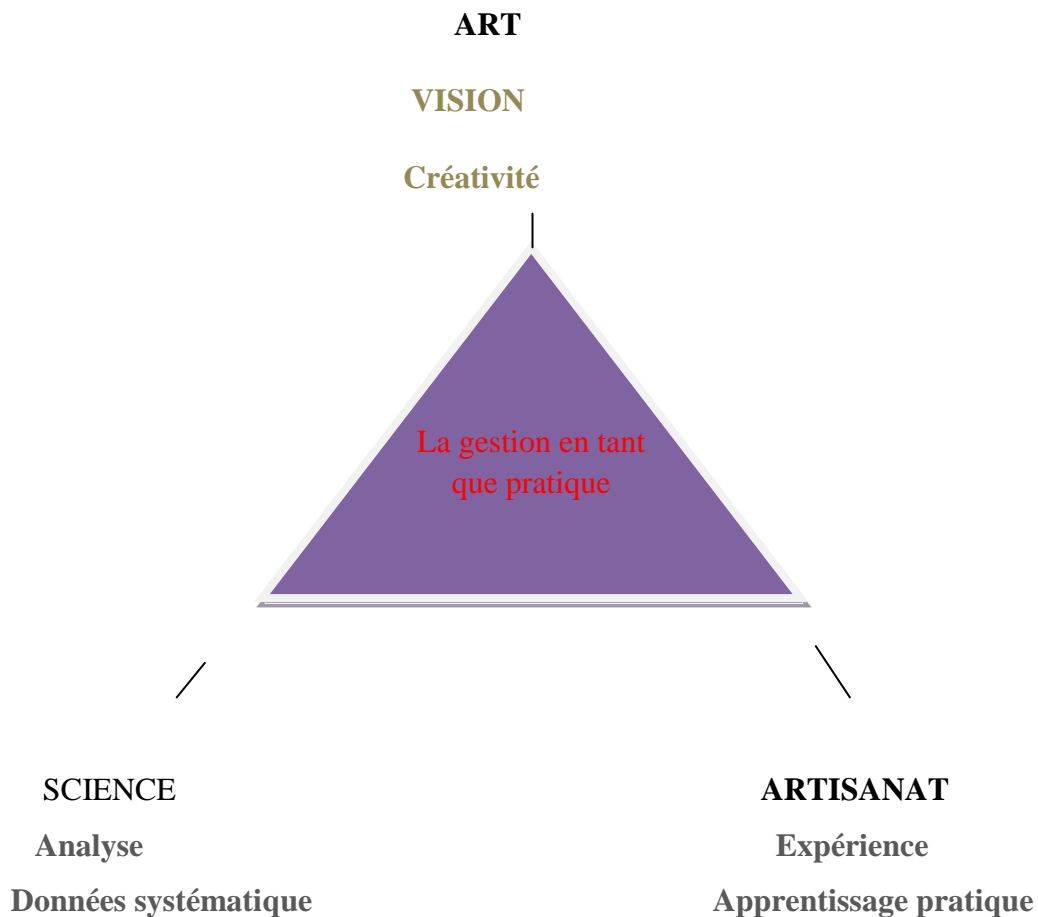
Source : Audebrand Luc, le management responsable : une approche axiologique, presses de l'université laval, québec, 2018, P2

Henry Mintzberg (1989), un important théoricien contemporain de la discipline, considère le management comme une pratique qui s'abreuve à trois sources : l'art, l'artisanat et la science.

Cet auteur le voit premièrement comme un art, car le manager se base sur ses intuitions, sa vision globale des choses ainsi que la façon dont ces dernières doivent être, tout comme le peintre ou le sculpteur qui voient leurs œuvres avant même de les réaliser, dans sa relation à l'artisanat, le management s'apprend par l'expérience : manager doit s'apprendre en managant, le manager au fur et à mesure de pratiquer ce dernier il réagit face aux événements qu'il croise et cela lui procure l'aptitude d'améliorer sa façon de gérer. Enfin, le

management est aussi une science, car le manager doit tout de même utiliser des données provenant de la recherche scientifique et il doit aussi à l'aide de ses connaissances scientifiques analyser les situations qu'il rencontre pour déterminer sa manière d'agir.¹

Figure 02 : les trois sources auxquelles s'abreuve le management



Source : Audebrand Luc, le management responsable : une approche axiologique, presses de l'université laval, québec, 2018, P2

¹ Luc k. Audebrand, le management responsable : une approche axiologique, presses de l'université laval, québec, 2018, P2

1.2. Définition du management responsable

Le management responsable n'est pas une méthode que l'on peut appliquer en suivant une recette, pour le mettre en œuvre il suppose repenser nos habitudes, nos préjugés ainsi que les valeurs qui guideront nos actions, enfin, pour le déployer un changement de mentalité est nécessaire dans la manière d'envisager les différentes fonctions de l'entreprise²

« le management responsable (MR) a pour but de prendre en compte les besoins des générations futures tout en répondant 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 MR structurée et systématique, et poussées à le faire connaître, tant à l'interne qu'à l'externe »³

Le MR commence, aujourd'hui à prendre de l'ampleur, notamment, avec ses principes qui sont, de plus en plus, en passe d'être intégrés dans la théorie et la pratique des affaires.

Près de 90% déjà des entreprises américaines citées dans fortune 500 se targuaient d'avoir lancé des initiatives de MR en 2004, en suisse aussi, une étude a montré que 72% des entreprises étudiées trouvaient dans la responsabilité un motif de s'engager dans des actions sociales, qui plus est, les réglementations publiques leur imposent de rendre des comptes en matière de responsabilité sociale.⁴

Par ces récentes définitions, nous constatons que le management responsable est un style de management qui est difficile à mettre en œuvre, il se caractérise par la prise de conscience des besoins des générations futures tout en répondant à ceux de la génération actuelle, ainsi pour le mettre en œuvre une démarche structurée et systémique est primordiale afin d'atteindre l'objectif visé.

Les thématiques du MR font l'objet de nombreuses directives et normes internationales, dont le plus réputées et les plus exhaustives sont :

² Idem P7

³ Guido palazzo et maia wentland, pour un management responsable au 21^{ème} siècle, Pearson, Clermont Ferrand, 2011, P82

⁴ Idem, P82

❖ La norme ISO 14001 sur le management environnemental, publiée par l'International Organization for Standardisation (ISO), qui couvre les aspects suivants :

- Périmètre,
- Politique environnementale,
- Planification,
- Mise en œuvre et fonctionnement,
- Contrôles et actions correctives,
- Analyse de la gouvernance,

❖ La norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale, publiée officiellement le 1er novembre 2010, qui aborde les questions suivantes :

- Gouvernance de l'organisation,
- Droits de l'homme,
- Relations et conditions de travail,
- Engagement sociétal et développement,
- Bonnes pratiques des affaires,
- Questions relatives aux consommateurs,
- Environnement,⁵

❖ La norme SA 8000, qui se rapporte aux exigences en matière de conditions de travail. Elaborée et supervisée par Social Accountability International (SAI), sa table de matière énumère les éléments suivants :

- Travail des enfants,
- Travail forcé et obligatoire,
- Santé et sécurité,
- Discrimination,
- Pratiques disciplinaires,
- Temps de travail,
- Rémunération,
- Système de management,
- Liberté d'association et droit à la négociation collective,

⁵ Ibid, P83

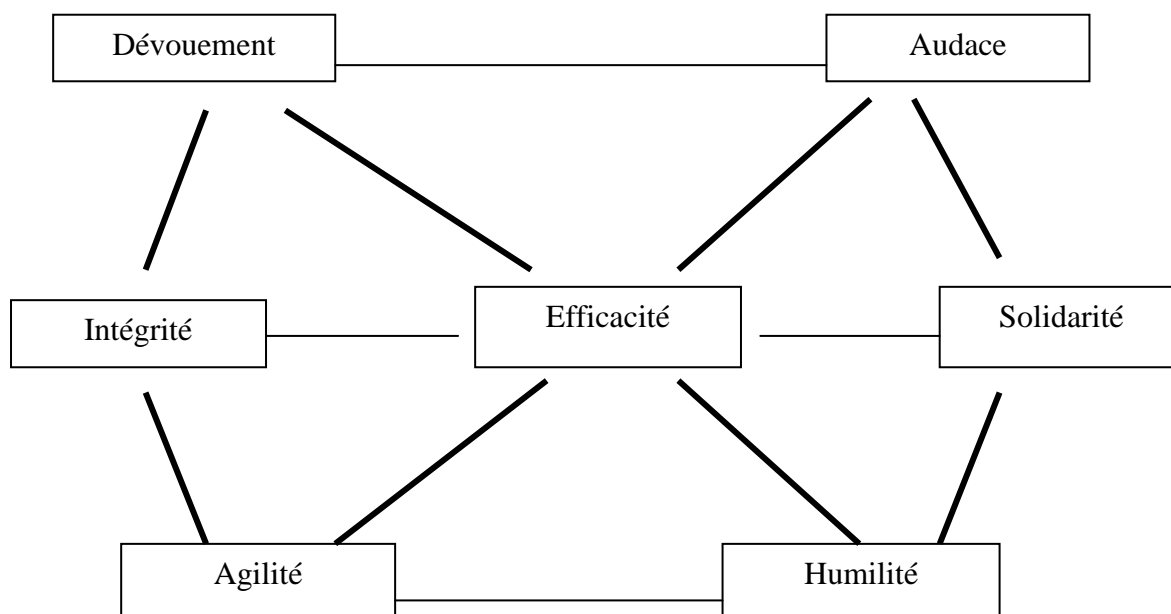
❖ La série de normes AA1000 qui comporte une norme sur les principes de responsabilité (Accountability Principles standard, 2008), une norme relative aux missions d'assurance (AA1000 Assurance Standard, 2008) et une norme d'engagement des parties prenantes (AA1000 Stakeholder Engagement Standard and Ethical Accountability (ISEA) et reposent sur trois principes :

- Inclusion,
- Matérialité,
- Réactivité.

Le management responsable figure aujourd'hui comme un sujet d'actualité, cependant il nécessite, au même titre des disciplines connexes comme le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises (RSE)⁶

1.3. Les principes et valeurs du management responsable dans l'entreprise

Figure 03 : les principes d'un management responsable



Source : Audebrand Luc, le management responsable : une approche axiologique, presses de l'université laval, québec, 2018, P8

⁶ Ibid, P83

- **L'efficacité** : l'efficacité représente la valeur cardinale du management responsable, puisque les ressources humaines, matérielles et financières sont rares et précieuses, donc il est nécessaire de prendre les meilleures décisions afin d'aboutir à une exploitation efficace de ces dernières, tout en tenant compte du contexte et des objectifs des parties prenantes.
 - ✓ Sur le plan individuel : l'efficacité se réfère à l'utilisation des talents que chaque personne dispose afin de laisser une empreinte positive dans le monde.
 - ✓ Sur le plan organisationnel : l'efficacité permet de faciliter la réalisation des objectifs fixés par l'organisation.
 - ✓ Sur le plan sociétal : l'efficacité correspond à la pertinence des actions menées par l'organisation pour apporter des solutions sur l'ensemble de la population ainsi que la planète en général, cela sous-entend la prise en compte de développement durable dans chaque décision envisagée.
- **L'intégrité** : 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 Bernard Madoff 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.
 - ✓ Sur le plan individuel : c'est une qualité individuelle qui fait preuve d'un leadership authentique.
 - ✓ Sur le plan organisationnel : l'intégrité suppose d'avoir une cohérence entre les valeurs et les actions d'entreprise mais aussi elle exige le respect des lois et de ne pas commettre des fraudes et de la corruption.
 - ✓ Sur le plan sociétal : on entend par là le respect de la biodiversité environnementale et culturelle.
- **Le dévouement** : le dévouement est une valeur qui se concentre sur une cause qui dépasse l'individu ou l'entreprise, puisqu'elle suppose servir une personne ou une communauté pour son bien-être, souvent elle se présente d'une part comme une bienveillance, une sollicitude et une compassion envers autrui, et en d'autre part comme une générosité, un sacrifice ou un don de soi.

✓ Sur le plan individuel : c'est un moyen d'attitude fondamental comme l'empathie ou l'écoute active, mais aussi elle peut être perçue comme du bénévolat comme un don d'argent ou de la nourriture.

✓ Sur le plan organisationnel : le dévouement consiste à prendre soin de ses parties prenantes en internes (le bien être des employés) et en externe (le bien être de sa communauté).

✓ Sur le plan sociétal : cette valeur fait référence à la bien vaillance d'une organisation envers ses membres les plus vulnérables comme par exemple conduire des actions humanitaires.

- **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

✓ Sur le plan individuel : l'audace se révèle, entre autres, aux gestes de bravoure face à l'adversité, En entreprise, le courage managérial et le leadership transformationnel suscitent l'engagement des employés.

✓ Sur le plan organisationnel : cette valeur apparie dans l'entreprise innovante et dans le concept d'entrepreneuriat responsable.

✓ Sur le plan sociétal : cette valeur fait son apparition dans les innovations sociales.

- **La solidarité** : cette valeur 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 mutuelle.⁷

✓ Sur le plan individuel : elle se manifeste dans des gestes de camaraderie, courtoisie et collégialité qui font prouver le rapport d'interdépendance.

✓ Sur le plan organisationnel : sur le plan organisationnel, c'est par la promotion de la diversité et par des initiatives d'économie solidaire que s'exprime la solidarité.

⁷ Ibid, P.9

✓ Sur le plan sociétal : cette valeur apparait par les efforts déployés pour promouvoir la solidarité tant sociale et écologique.

• **L'humilité** : entre autres, 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.

✓ Sur le plan individuel : c'est une valeur qui renvoie à la reconnaissance de ses propres limites, elle représente le point de départ conduisant l'individu à s'améliorer.

✓ Sur le plan organisationnel : elle renvoie à l'appréciation des efforts fournis par les employés, mais aussi à apprendre de ses erreurs et ceux d'autre entreprise afin de s'adapter continuellement à son environnement.

✓ Sur le plan sociétal : se manifeste via des pratiques qui visent à exercer moins de pression sur l'environnement et sur l'appréciation de ce dernier.

• **L'agilité** : cette valeur 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.

✓ Sur le plan individuel : elle se révèle de l'intelligence émotionnelle, qui se résume dans la faculté de comprendre ses propres émotions et ceux des autres.

✓ Sur le plan organisationnel : elle apparaisse dans la capacité d'une entreprise à faire face aux changements, elle fait référence à des modes de gestion basés sur la flexibilité, l'adaptation et l'évolutivité.

Sur le plan sociétal : elle se manifeste dans la façon par laquelle l'organisation fait face aux paradoxes inhérents au développement durable.⁸

⁸ Ibid, P.10

Section 02 : le développement durable

Les mauvaises épreuves financière sociaux ou environnementaux, les ressources naturels qui sont de plus en plus rare, ont poussé à penser de pris une nouvelle ère de réflexion pour faire face a ces épreuves toute en lancent un programme nommé développement durable (DD).

Le chapitre vas être consacré sur le concept développement durable dans nous allons définir le cadre conceptuel de DD au premier lieu, ensuite approfondir notre étude et présenter la RSE au sien de l'entreprise.

2.1. Définition du développement durable

Le thème développement durable par apport au domaine du science de gestion, est un thème d'actualité qui reste ambigu malgré les différents connotations qu'on lui accorder.

Aujourd'hui l'activité de l'entreprise est un accusateur principale au problème écologique, sociaux actuels (des pollutions affectant l'eau, l'aire...., la production de déchet et le sol provoquées par les émissions de GAZ à effet de serre...), une situation de plus en plus dangereuse .Malgré cela l'entreprise le cœur battant de l'économie d'un pays, et donc, la partie la plus concernée par le développement durable. En effet cette 2è&me section à pour but de définir le concept développement durable ainsi que de parler ses caractéristique et ces pratique au sien des entreprises.

Aujourd'hui, la planète est arriver a sa saturation, et les ressource naturels ne se renouvellent pas assez vite en comparaison avec la demande croissante, le problème c'est que nous n'avons pas de planète de rechange, donc comment répondre aux besoins des être humaine sans épuiser définitivement la terre ? de quelle façon peut-on planifier l'utilisation des ressources de sorte a laisser la planète en on états au génération futur ?

D'après ce contexte y avait une grande incertitude, qui pousse à aller vers le concept de développement durable, qui est une nouvelle conception de l'intérêt public, applique à la croissance économique et reconsidéré à l'échelle mondiale afin de prendre en compte les aspects écologique, sociaux et culturels généraux. D'après le rapport de BRUNDTLAND proposé en 1987 qui définis le développement : *<<un développement qui répond au besoin de présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de << besoin*

>>, est plus particulièrement des besoins essentiel des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitation que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et futurs >>⁹

Les experts considère le concept développement durable, comme << la nouvelle perception de l'intérêt général, appliquée à la croissance économique et reconsidérée a l'échelle mondiale afin de prendre en considérations les aspects environnementaux et sociaux d'une planète globalisée >>¹⁰

Le développement durable est également définis par (UICN, PNUE et WWF, 1980) comme << *un type de développement qui prévoit des améliorations réelles de la qualité de la vie des hommes et en même temps conserve la vitalité et la diversité de la terre. Le but est un développement qui soit durable. A ce jour, cette notion apparaît utopique, et portant elle est réalisable. De plus en plus nombreux sont qui sont convaincus que c'est notre seule option rationnelle* >>¹¹

Mais aussi par (OIF, 2002) comme << *une démarche visant l'amélioration continue de la qualité de vie des citoyens par la pris en compte du caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale, économique et culturelle de développement durable dans une perspective d'équité-intra et intergénérationnelle* >>¹²

Après la lecture de ces définitions on voit que le concept développement durable se base sur deux principes, la satisfaction des besoins des générations actuels sans compromettre à la capacité des générations futurs à satisfaire leur propre besoin.

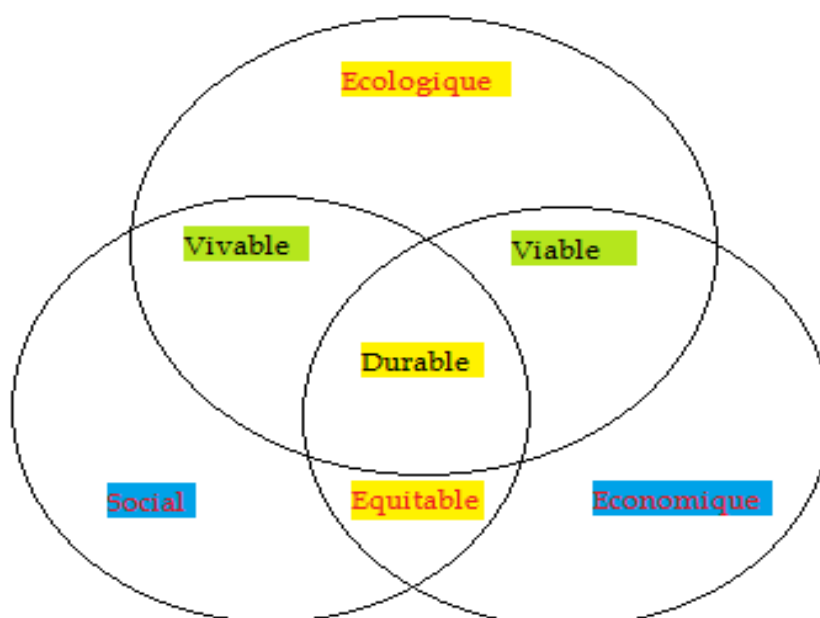
⁹ <https://www.algerie-eco.com/2017/05/30/developpement-durable-en-algerie/>

¹⁰ Idem

¹¹ https://www.objectif2030.org/media/modules_pdf/MOOC_module_1_web_6Z30Je0.pdf, P3

¹² Idem

Figure 4 : Schéma du développement durable : à la confluence de trois préoccupations, dites « les trois piliers du développement durable ».



Source : Audebrand, luc k. Opcit, P6

Ces éléments essentiels doivent répondre à l'objectif de la mise en place d'une DD aussi bien pour les collectivités locales que pour les organisations.

Les caractéristiques auxquelles il devra répondre sont les suivantes :¹³

➤ **Développement équitable**

Le 1^{ère} rapport entre l'économie et le social font apparaitre la notion de l'équité, tout en favorisant l'inclusion, l'insertion, la solidarité, la diversité...etc., et luttant contre toutes formes d'inégalité.

➤ **Développement viable**

Le 2^{ème} rapport entre l'écologie et le social induit la notion de la viabilité, elle consiste à mettre en place un climat de vie parfait pour que tout le monde puissent vivre dignement, et

¹³Audebrand, luc k. Opcit, P7

non pas uniquement de survivre notamment par la réduction de la fracture entre les pays du Nord et du Sud.

➤ Développement viable

Le 3^{ème} rapport entre l'écologie et l'économie implique la notion de la viabilité, il s'agit de répondre à la satisfaction des besoins actuels et la préservation de la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins c'est-à-dire avoir à long terme une croissance économique basée sur des ressources renouvelables.

➤ Développement durable

La combinaison entre ces 3 rapports permet d'atteindre le Développement Durable, c'est-à-dire un développement qui prend en considération tous les facteurs économiques, écologiques et sociaux, car seul l'homme est capable de permettre la pérennité de la planète.

2.2. Evolution du concept développement durable

Nous allons nous intéresser aux importants événements qui ont marqué l'évolution de ce concept de DD¹⁴ :

La conférence de Stockholm en 1972 sur l'environnement humain reste la référence, puis jusqu'en 1980 que l'expression Sustainable Development a été employée pour la première fois, dans le sens qui lui est donné aujourd'hui par les Nations Unies, dans un rapport de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) intitulé Stratégie mondiale de la conservation (1980).

Le rapport Meadows du Club de Rome, intitulé Halte à la croissance ? Également connu sous le nom de rapport Meadows publié en 1972, dénonce un modèle économique fondé sur une croissance illimitée. Ce rapport présente le développement économique et la protection de l'environnement comme étant antinomiques et appelle à un changement radical de mode de développement.

En 1987, un rapport intitulé Notre avenir à tous a vu le jour, ce rapport a été rendu par la Commission mondiale pour l'environnement et le développement réunie à la demande de l'ONU et présidée par Gro Harlem Brundtland, consacre le terme Sustainable développement, traduit successivement en français par développement soutenable, puis développement viable et, enfin, développement durable.

¹⁴ https://www.objectif2030.org/media/modules_pdf/MOOC_module-1_web_6Z30Je0.pdf, P2,

En 1992, à Rio de Janeiro, la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED) conforte la notion de développement durable à travers la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement et par des propositions juridiquement non contraignantes, rassemblées dans le plan Action 21.

Partant du constat des dérèglements causés par nos modes de vie à savoir :¹⁵

- ✓ Perte de la diversité écologique et culturelle,
- ✓ Changement climatique,
- ✓ Inégalité entre les continents et dans nos sociétés,
- ✓ Atteintes aux droits de l'homme,

Il s'articule autour de trois notions fondamentales :

- ✓ La reconnaissance d'un droit au développement sur un double principe d'équité intergénérationnelle.
- ✓ L'intégration de l'environnement dans le processus global de développement
- ✓ 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.

En 2002, le Sommet mondial sur le développement durable (SMDD) de Johannesburg marque un tournant important pour la promotion du développement durable.

En 2012, La Conférence des Nations Unies sur le développement durable 2012 (Rio+20) est la continuité du Sommet de Rio 1992.

En 2015, les objectifs du développement durable (ODD) remplacent les objectifs du millénaire pour le développement (OMD). D'autres conférences et sommets internationaux marquent les grandes étapes de la construction du concept de développement durable.

¹⁵AFNOR, guide pratique pour le développement durable. *Un savoir-faire à l'usage de tous*, Paris, 2005

2.3. Les objectifs de développement durable

Les objectifs de développement durable est une nouvelle référence qui remplace les objectifs millénaires du développement afin de donner une dimension générale qui couvre l'ensemble des enjeux du développement.¹⁶ Ce nouveau programme cherche à introduire ce qui n'a pas été (des progrès inégaux, des OMD en suspens, notamment la santé maternelle, néonatale et infantile).

D'ici 2030, ils prévoient :

1. D'éliminer la pauvreté et la faim partout dans le monde.
2. De combattre les inégalités et construire des sociétés pacifiques, justes et solidaires.
3. De protéger durablement la planète et ses ressources.
4. De créer les conditions d'une croissance économique soutenue et globale, s'inscrivant dans la durée, et d'une prospérité partagée.

2.4. Les principes du développement durable

27 principes ont été retenus à partir de la déclaration de Rio en juin 1992 qui dirigent les actions des différents acteurs en faveur du développement durable.

Au fil du temps certains de ces principes ont été défini des différentes manières, parmi ces principes on trouve¹⁷

2.4.1. Principe de précaution

Il vise la protection de l'environnement à travers des mesures de précautions qui doivent être appliquées par les Etats et l'ensemble des décideurs.

¹⁶Source : https://www.objectif2030.org/media/modules_pdf/MOOC_module-1_web_6Z30Je0.pdf, P9

¹⁷Source : https://www.objectif2030.org/media/modules_pdf/MOOC_module-1_web_6Z30Je0.pdf, P9,

2.4.2. Principe de prévention

Il vise à minimiser et si possible, à éliminer les rejets de substances potentiellement nocives et à promouvoir des produits et procédés moins polluants.

2.4.3. Principe de pollueur/payeur

Les autorités doivent s'efforcer de promouvoir l'internalisation des coûts de protection de l'environnement, ainsi que l'utilisation d'instruments économiques en vertu du fait selon lequel, normalement, le pollueur doit assumer le coût de la pollution, dans l'intérêt public et sans fausser le jeu du commerce international et de l'investissement.

2.4.4. Principe de solidarité

Tous les pays sont concernés par la protection de l'environnement selon des responsabilités communes, mais différenciées. La coopération entre les États, qu'il convient d'avertir de toute catastrophe ou activités dangereuses pouvant les affecter, sans remettre en cause le droit souverain de chaque Nation à exploiter ses ressources.

2.4.5. Principe d'équité

Ce principe vise à assurer l'équité sociale qui permet la satisfaction des besoins nécessaires pour le présent, le future, au niveau local et global, et l'amélioration de la qualité de vie.

Section 03 : la relation entre le management responsable et le développement durable et la R.S.E.

L'objet de cette communication est de présenter quelques réflexions et propositions concernant le thème du management responsable (MR) et ceux, connexes, du développement durable (DD) et de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

Trois approches sont successivement proposées, constituant autant de contributions au débat autour de ces thèmes. La première invite à "contextualiser" les questions en les situant dans une perspective socio-historique. Selon les périodes et les caractéristiques des sociétés concernées, la problématique du MR a été plus ou moins large, i.e. reposant sur une "intégration" ou au contraire une "dissociation" entre les sphères "business" et "hors business" des acteurs économiques, en premier lieu des dirigeants d'entreprises. La seconde invite à "explicitier" le contenu analytique des discours sur ces thèmes et leur cohérence interne.

Le concept d'externalité économique sera pris comme outil d'analyse pour expliciter les notions de MR, de RSE et de DD. La troisième partie invite à "opérationnaliser", c'est-à-dire à traduire les analyses en termes opératoires, susceptibles d'être pris en compte concrètement dans les systèmes de management des entreprises.¹⁸

3.1. Le Management responsable et le développement durable

Par le choix d'un management responsable (qui répond aussi à des critères incontournables liés à l'image de marque), les entreprises prennent une place déterminante au sein du processus global de gestion des organisations humaines, dans une perspective de développement durable qui allie les préoccupations environnementales au souci de l'équité sociale.

Dans ce cadre potentiellement vertueux, le management responsable participe d'une démarche à long terme de réflexion sur le rôle sociétal des acteurs économiques, et notamment d'une remise en cause de la logique court-termiste purement économique et financière qui a pu prévaloir jusque-là. Les critères du développement durable deviennent alors des vecteurs assumés et productifs de la croissance.¹⁹

¹⁸ [Revue des Sciences de Gestion Direction et Gestion](#) DOI: Avril 2005 [10.1051/larsg:2005004](https://doi.org/10.1051/larsg:2005004)

¹⁹ <https://youmatter.world/fr/>

3.2. Le développement durable et la RSE

Le concept de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) consiste à tenir compte des impacts sociaux et environnementaux des activités de l'entreprise pour intégrer les enjeux du développement durable au sein de l'organisation et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes. L'objectif est d'associer, de manière éthique, logique économique, responsabilité sociale et éco-responsabilité.²⁰

3.3. La RSE et le management responsable

Les termes de RSE et de management responsable sont fréquemment utilisés comme synonymes dans la communication des entreprises sur le développement durable, comme le montrent différentes études (ex. KOLEVA & SENKEL, 2010; HEC/CLEVOR, 2011).

Toutefois, il convient de noter que seule la RSE fait l'objet d'un cadre normatif défini internationalement au gré des différentes initiatives précitées. Sans attendre l'élaboration du concept RSE par les différents courants théoriques et sa formalisation, les chefs d'entreprises se sont saisis de la problématique de la responsabilité de façon plus ou moins intuitive et ancienne (ex. le patronage et le paternalisme au XIXe siècle) si bien que le management responsable, en tant qu'ensemble d'initiatives orientées vers la prise en charge de missions sociales par certaines entreprises, préexiste à la RSE et ne représente pas, en soi, une nouveauté (Capron, 2005). De nos jours, le management responsable regroupe un ensemble de stratégies et de pratiques RSE en phase avec la montée de nouvelles aspirations comme la reddition de comptes (*accountability*) et la transparence (Dupuis et Le Bas, 2005) dans un contexte d'éclatement des lieux traditionnels de production et de consommation sous l'influence de la globalisation. Dans cet article, nous utiliserons les termes de RSE et de management responsable pour désigner les deux facettes (conceptuelle et appliquée) d'un même phénomène qui consiste pour les entreprises à se saisir d'enjeux autres que la seule quête du profit.²¹

En reposant sur le contenu de ces trois éléments de cette section, nous avons compris que il existe une relation entre le management responsable, développement durable et RSE, en premiers lieu le développement durable constitue un objectif ultime qui s'énonce comme réponse aux pratiques irresponsables qu'a connu le monde dans la dernière décennie dans une

²⁰ idem

²¹ AGGERI, Franck; Olivier, Godard (2006). « Les entreprises et le développement durable ». *Entreprises et Histoire*, N° 45, p. 6-19.

vision de baptiser un monde plus durable et plus juste. Il est tout de même important à souligner que le développement durable est une approche vaste et globale qui englobe tous les acteurs économiques c'est-à-dire du gouvernement au simple consommateur, par contre la RSE n'est qu'une réflexion qui concerne le monde des affaires, mais, qui est très importante pour la réalisation d'un développement durable, et ce car le monde des affaires est considéré comme le premier responsable des pratiques irresponsables. Le management responsable quant à lui constitue la mutation organisationnel que va connaître l'organisation pour pouvoir mettre en place la RSE, ainsi contribuer au développement durable.

De ce fait, nous pouvons conclure que dans une perspective d'atteindre le développement durable, une organisation ou une entreprise est appelée à revoir son style de management, ainsi l'ajuster et le transformer en un management responsable qui va lui procurer une facilitation et une adaptation quant à l'insertion et la mise en place de la RSE au sien de l'entreprise.

Au finale le management responsable est un nouveau style de management annexé au monde des affaires qui permet d'instaurer les principes de développement durable et qui facilite la mise en place de la RSE au sein de l'entreprise.

Chapitre II :

La démarche de la responsabilité sociale des entreprises

Introduction :

Face aux scandales financiers sociaux ou environnementaux, les ressources naturelles qui sont de plus en plus rares, les courants de penser ont pris une nouvelle ère de réflexion, les pouvoirs publiques, ONG, associations...etc. ont désormais lancé un programme nommé « Sustainable development » ou « développement durable » qui est en exécution dans le but de faire face à ces enjeux.

Les entreprises ne sont guère exclues dans ce programme, au contraire, elles sont les plus impliquées, on parle alors de « responsabilité sociale des entreprises ».

Section 1 : La responsabilité sociale des entreprises

L'entreprise aujourd'hui est considéré comme un acteur sociale et non pas uniquement économique donc les organisations doivent assumer des responsabilités qui vont au-delà de leurs champs d'activité, cela signifie que celle-ci décident de leurs propres initiative de contribuer à améliorer la société et rendre l'environnement plus propre.

La RSE c'est de prendre en considérations les principes de développement durable dans les activités de l'entreprise. On parle de la RSE quand il s'agit d'une entreprise en lien étroit avec le développement durable, l'intégration de cette dernière (RSE) est devenue un facteur de compétitivité, un nombre croissant d'entreprises reconnaissent de plus en plus leurs responsabilités sociales et prennent celle-ci comme l'une des composantes de leurs identités.

1.1. Définition de la RSE

La responsabilité sociétale des entreprises a fait l'objet de plusieurs définitions, la plus connue est la suivante :

La commission de l'Union européenne (2001) a adopté une définition de la RSE qui penche du côté anglo-saxon, tout en cherchant à ménager les pays latins : « *être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* » ; cela suppose « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupation sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* »¹

Selon les lignes directrices ISO 26000 proposent une définition de la RSO, et pas seulement des entreprises, « *responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, par un comportement transparent et éthique* »².

Ce comportement:

- ✓ Contribue au développement durable, incluant la santé et le bien-être de la société.
- ✓ Prend en compte les attentes des parties prenantes.

¹ CAPRON, (M) et LANOIZELLE (F-Q) : La responsabilité sociale d'entreprise, édition la Découverte, Paris, 2007, P.23.

² ISO 26000.

✓ Respecte les lois en vigueur, ainsi qu'il est compatible avec les normes internationales de comportement.

✓ Est intégré dans l'organisation et mise en œuvre dans ses relations.

Nous constatant d'après ces définitions que le comportement éthique et transparence doivent être intégrés dans l'organisation ce qui font l'objet de la naissance de la RSE.

Selon le père fondateur de la RSE, Howard Bowen, la : «*RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondants aux objectifs et valeurs qui sont considérées dans notre société* »³

Selon Jones (1980) la : «*RSE est l'idée selon laquelle les entreprises au-delà des prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociaux* »⁴

Par le biais de ces deux définitions nous pouvons conclure que les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales imposées par les conventions collectives pour répondre aux besoins sociaux, et que les soucieuses de leurs pérennités et celles qui visent la performance globale, la RSE constitue un moyen audacieux et très important à fin de marquer son existence et de se procurer un avantage concurrentiel et ainsi réaliser un développement durable.

1.2. Concepts connexes à la RSE

1.2.1. Les parties prenantes (Stakeholders)

On appelle partie prenante toute personne plus ou moins directement impliquées dans les décisions de l'entreprise, que ce soit en interne : dirigeants, salariés et leurs représentants (syndicats) ainsi que les actionnaires, et en externe les sous-traitants, clients, fournisseurs, partenaires financiers, ONG, concurrents, collectivités locales et autres organismes dits « société civile ».

Selon Freeman⁵ Freeman⁶², le terme *stakeholder*(partie prenante) a été employé pour la première fois en 1963 lors d'une communication au sein du Stanford Research Institute (SRI),

³ BOWEN, (H. R): Social Responsibilities of the Businessman, edition Harper & Row, New York, 1953, P.6.

⁴ GOND, (J-P) et MULLENBACH (A) : les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, Revue de littérature, HEC Montréal, 2004, P.31.

sa création provient d'une volonté délibérée de jouer avec le mot stakeholder (qui désigne l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (stake) dans l'entreprise.

Le but principal de la conception de RSE est l'existence de la confiance entre l'entreprise et ses stakeholders. Il est très important que l'entreprise soit capable d'identifier et de définir les besoins et les attentes des parties prenantes (PP) sur la base d'un dialogue ouvert avec elles.

1.2.2. Gouvernance d'entreprise

Suite aux nombreux scandales financiers (affaires Enron, Vivendi...), environnementaux (marée noire de l'Exxon Valdez...) et sociaux (vaste réseau de fraudes aux allocations chômage...) qui ont interpellé l'opinion publique sur les questions de défaillance de la gouvernance et de dysfonctionnements du modèle de développement des principaux pays développés. Le concept de la gouvernance d'entreprise s'y popularisé.

L'entreprise est considérée comme un nœud de contrat entre toutes ses parties prenantes, de ce fait des divergences d'intérêts sont quasi probables, afin de limiter ces divergences la gouvernance d'entreprise indique les politiques et les procédures à appliquées par les entreprises pour atteindre un ensemble d'objectifs, de missions d'entreprises et des visions en ce qui concerne les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs et les différents organismes de réglementation et la communauté au sens large (Wise et Mahboob Ali, 2009).⁶

Au même titre pour Pérez (2009), la gouvernance d'entreprise consiste à « améliorer la performance au sens de chacune des parties prenantes, tout en respectant à la lettre les règlements officiels, normes et statuts établis pour mettre en œuvre ladite gouvernance dans l'entreprise ».

⁵ Mercier. S et Persais. E., « La théorie des parties prenantes : un cadre conceptuel pour un progrès sociétal partagé ? » in *Ethique et développement durable : quelles responsabilités pour l'entreprise ?* Sous la dir de Michel Le Net, Paris : Vetter Editions, Avril 2002, n°16, p.105

⁶ Cité par Amami. I et Maalej. R., « La RSE et la gouvernance des entreprises : Etude empirique dans le contexte Tunisien », *Revue de management et de stratégie*, (4:2), 2015, p.3 disponible sur l'Url : www.revue-rms.fr

1.3. Les outils de la RSE

1.3.1. Les codes de conduites

Les codes de conduite sont les outils les plus connus de la RSE.

D'après la commission européenne les codes de conduite sont : « des déclarations formelles relatives aux valeurs et aux pratiques commerciales d'une société et parfois également de ses sous-traitants et/ou fournisseurs ».⁷

Les codes de conduite sont également définis par l'Union européenne comme « un accord ou un ensemble de règles qui ne sont pas imposés par les dispositions législatives, réglementaires ou administratives d'un Etat membre et qui définissent le comportement des professionnels qui s'engagent à être liés par lui en ce qui concerne une ou plusieurs pratiques commerciales ou un ou plusieurs secteurs d'activités ».⁸

D'après les deux définitions, nous pouvons déduire que les codes de conduites sont des déclarations formelles relatives aux valeurs d'une société,

Ces derniers ne sont pas imposés par la réglementation, mais les entreprises les élaborent car ils représentent un outil important pour l'amélioration de l'image de marque ainsi qu'une déclaration de pratiques responsables.

1.3.2. L'investissement socialement responsable

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.⁹

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.

⁷ La commission européenne : « livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles, 2001, P 26.

⁸ Morice-Morand. M., « La Responsabilité Sociale des Entreprises : un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et culturels », Mémoire de fin d'études, Institut d'études politiques, Toulouse, 2008-2013, p.48.

⁹ Cité par 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, Université de Sherbrooke, Novembre 2014, p.13

1.3.3. Les labels environnementaux et sociaux

Les labels ou les étiquettes sont des signes qui permettent aux consommateurs d'identifier des caractéristiques qualitatives dans la fabrication des biens ou des services ou encore dans le comportement des entreprises qui en sont dotés.¹⁰

1.3.4. L'audit social

L'audit social est un processus exercé par des professionnels qui vise à examiner les opérations des différentes activités de la fonction ressources humaines, il consiste donc, à rendre compte dans des sites de production des conditions de travail des salariés et permet donc de comparer la réalité constatée avec les exigences inscrites dans le référentiel de l'entreprise.

1.3.5. Le reporting

D'une manière générale le reporting (rapport) est un système d'information permettant des échanges entre les différentes fonctions de l'entreprise. Il permet donc la réalisation des objectifs 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.

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, s.d.).

1.3.6. Les normes et standards

Les entreprises disposent également d'autres outils qui leurs facilitent la mise en place de la RSE, il s'agit de ce que nous appelons : « standards » ou « normes » portant sur les thématiques sociales et environnementales.

¹⁰ Groupe One: « *Guide de l'entreprise responsable* », Ed Labor, Bruxelles, 2003, p.126.

Une norme s'agit « 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 entrepreneuriale »¹¹.

Ces normes sont applicables à toutes types d'entreprises, qu'elles soient petites ou grandes, commerciales ou de industrielles et peu importe son domaine d'activité. Nous pouvons citer : les normes ISO, AA1000, SA8000...etc.

Section 2 : Le changement organisationnel au sein de l'entreprise

Le monde des organisations est confronté à des changements majeurs depuis une dizaine d'années. Ces changements, variés, peuvent prendre plusieurs formes récurrentes et sont connus sous les patronymes de réorganisation, restructuration ou encore revitalisation.

Ces mouvements de transformation vont, pour la plupart du temps, de pair avec des réductions sensibles d'effectifs et sont liés, entre autres, à la globalisation de l'économie ainsi qu'à la mondialisation des marchés qui ont appuyé la compétitivité internationale ainsi que la pression exercée sur les entreprises. Selon l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail, «le changement organisationnel, surtout dans les cas de restructuration, génère du stress et de l'anxiété, non seulement pour les salariés confrontés au licenciement ou au chômage technique mais aussi pour ceux qui restent dans l'entreprise».

Le changement englobe à la fois des actions et leurs résultats et inclut des modifications concrètes ou abstraites portant sur des choses, des personnes ou des situations.

2.1. Définitions du changement

Le changement désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face à l'instabilité et au développement de son environnement.

Le changement est défini dans comme étant « l'action de changer, état de transformation de ce qui change ou est changé ». Cette définition démontre que la notion de changement peut être appréhendée à travers deux aspects complémentaires et indissociables. D'une part, l'action de changer et, d'autre part, le résultat de cette action par rapport au changement, c'est-à-dire, faire une évolution.¹²

¹¹Morice-Morand. M., opcit, p.51

¹² Dictionnaire (LAROUSSE)

« Le changement est une modification durable apportée à l'environnement, la structure, la technologie ou au personnel d'une organisation en vue d'une amélioration significative de son fonctionnement et de ses résultats »¹³.

D'après la littérature de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments parfois complémentaires. Cependant, nous voulons cibler davantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de ce mémoire.

2.2. Définitions du changement organisationnel

Le changement organisationnel désigne toute transformation touchant l'une des dimensions de l'organisation, à savoir, la structure, la culture d'entreprise, les personnes, les systèmes techniques, d'information, de gestion, etc.

Il existe différentes motivations possibles justifiant un changement organisationnel. Les entreprises sont non seulement promises à connaître des changements organisationnels majeurs et à les adopter afin de rester compétitives, mais également de suivre et de s'adapter aux changements spécifiques de leur environnement¹⁴.

Ainsi, les changements organisationnels sont induits aussi bien par des facteurs internes et externes

2.2.1. Les facteurs du changement organisationnel

a) Les facteurs externe et interne du changement organisationnel

On a deux facteurs qui pousse au changement organisationnel qu'on va résumer dans le tableau ci-dessous :

¹³Stephen Robbins-David DeCenzo

¹⁴Grisart (2001)

Les facteurs externes pouvant conduire à un changement organisationnel	Les facteurs internes pouvant conduire à un changement organisationnel
<ul style="list-style-type: none"> • le développement technologique de nouveaux matériaux; • des changements dans les exigences et les goûts des clients; • les activités et innovations des concurrents; • une nouvelle législation et/ou politique du gouvernement; • des changements économiques nationaux et globaux; • des changements dans les politiques locales, nationales et/ou internationales; • des changements dans les valeurs sociales et culturelles 	<ul style="list-style-type: none"> • de nouvelles productions et innovations dans le modèle de services; • de faibles performances; • la nomination d'un nouveau directeur ou d'une équipe de nouveaux directeurs; • l'inadéquation des aptitudes et des connaissances de base; • la délocalisation de fonction ou d'usine, la fermeture de filiales ou de marchés; • des problèmes liés aux facteurs de redistribution des responsabilités; • des innovations de processus de fabrication; • de nouvelles idées pour l'offre aux clients

Source : Monpin (2008)

b) Facteurs de risques liés à un changement organisationnel

Il existe plusieurs facteurs organisationnels pouvant avoir une influence négative sur la santé psychologique des individus et dont l'impact peut également augmenter ou diminuer lors d'un changement organisationnel. Ces facteurs de risque sont les suivants :

- **Lasurcharge quantitative de travail**, laquelle peut être éprouvée par le travailleur lorsque ce dernier a une trop grande quantité de travail à réaliser dans un temps trop restreint, lorsque l'organisation procède à des suppressions de postes, lorsque le travail est complexe, que le travailleur n'a pas les marges de manœuvres suffisantes pour y faire face.

- **Lemanque de reconnaissance** peut être ressenti lorsque le soutien social des collègues et/ou de la hiérarchie est inexistant ou est devenu moins fréquent qu'auparavant. La reconnaissance peut être relative à la personne du travailleur (sa dignité et sa singularité), à ses compétences, à ses efforts ou encore à ses performances. Elle peut prendre plusieurs formes : économique, symbolique, pratique et sociale.

- **Lesrelations difficiles avec la ligne hiérarchique** peuvent être vécues lorsque le changement organisationnel amène un éloignement des managers, transforme le milieu de travail en un lieu d'individualité.

- **Lemanque de participation aux décisions** et une **circulation insuffisante de l'information** peuvent accroître le niveau de tensions et d'insécurité des travailleurs. Or, en impliquant davantage les membres du personnel dans le processus décisionnel que ce dernier ait trait à l'organisation en elle-même ou au travail propre à l'individu - il leur est donné la possibilité d'accéder à plus d'informations, ce qui, par conséquent, leur permet d'exercer un plus grand contrôle sur leur travail ainsi que sur leur environnement. De plus, leur participation dans ce processus suscite des échanges et des interactions avec les membres de l'organisation, ce qui améliore la communication et favorise le soutien social au sein de l'entreprise

- **Laremise en question des trajectoires individuelles et collectives** : les employés ayant acquis une certaine expérience ressentent fréquemment les changements organisationnels comme une remise en question non seulement de leurs compétences mais également des équilibres élaborés au fil des années et, de ce fait, comme une source d'anxiété.

- **Lamauvaise conception et/ou la mauvaise conduite du changement** qui peut/peuvent engendrer des pertes de sens de celui-ci.

2.3. Facteurs de succès dans la conduite de changements

Des études récentes dégagent des points de repère sur lesquels les entreprises peuvent s'appuyer en vue de réunir les meilleures chances de succès des changements qu'elles entendent mettre en œuvre.¹⁵

❖ Au préalable :

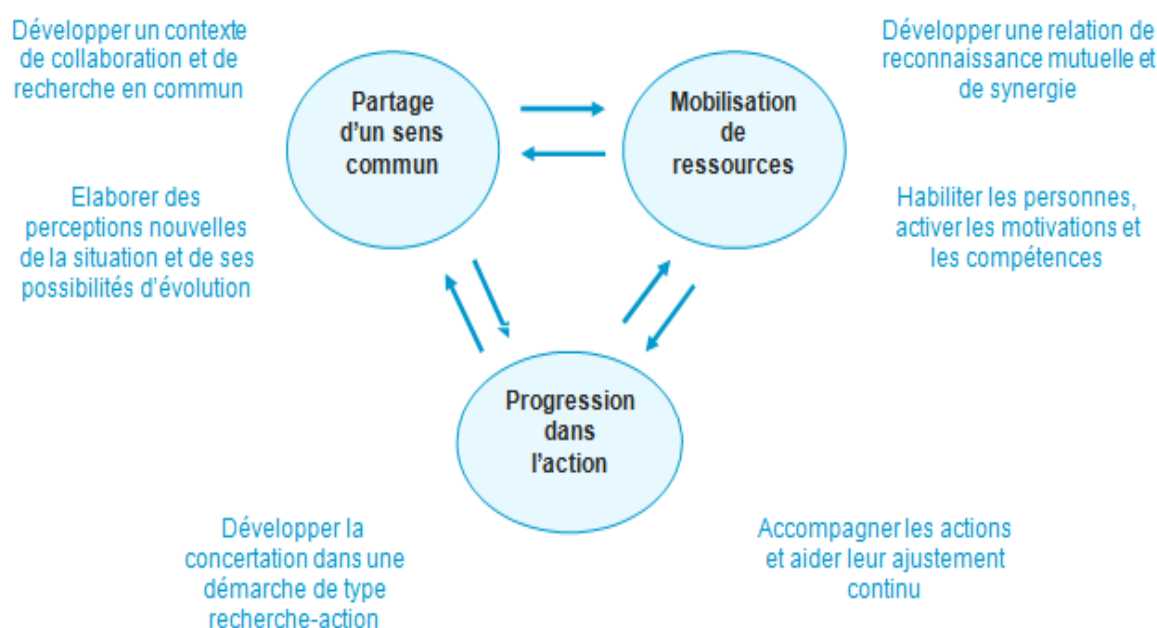
- Se donner une marge de manœuvre suffisante, prévoir du temps, accepter les essais et erreurs.
- Développer une vision claire de l'avenir et veiller à ce qu'elle puisse être communiquée de manière cohérente et partagée - très largement au sein de l'organisation.
- Obtenir l'appui de personnes qui s'engagent, qui soient crédibles et qui fournissent les moyens nécessaires.
- S'entourer d'une équipe motivée, compétente, informée et concernée.
- S'appuyer sur des systèmes organisationnels et une culture qui soutiennent le changement ainsi que sur des succès dans la conduite de changements passés, s'il en existe.

❖ Lors du processus de changement :

- Elaborer une stratégie de préparation du changement : planification, communication, sensibilisation, implication des personnes, etc. ;
- Accompagner les personnes concernées à faire face au changement (information, formation, etc.);
- Evaluer, ajuster, améliorer et coordonner en permanence les actions relatives à la mise en œuvre du changement;

Trois processus clefs sont susceptibles d'aider un intervenant ou un agent de changement à faciliter la réalisation d'un changement, comme le démontre la figure ci-après :

¹⁵ AUTISSIER, D., et MOUTOT, J.M. (2003). Pratiques de la conduite du changement. Edition Dunod, 252p



Source : Thiébaud (1998)

2.3.1. La gestion des résistances au changement

Les théories ayant trait aux résistances facilitent la compréhension de certains éléments importants dans le vécu des changements. La résistance est une attitude naturelle et courante qui, selon Maurer (1996) est la source la moins connue mais la plus déterminante de l'échec du changement. Les changements organisationnels supposent la création d'éléments nouveaux dans l'entreprise pouvant être synonyme d'avenir incertain mais également la destruction – en partie – et/ou le remplacement de l'existant, du connu. En d'autres termes, la mise en œuvre d'un changement organisationnel peut aboutir à des résistances de la part des salariés étant donné qu'il peut être perçu par ces derniers comme étant une menace du fait de la confrontation avec l'inconnu et de la perte des habitudes qu'il occasionne.

Des travaux se sont intéressés aux différentes formes que peut endosser la résistance. Ainsi, la résistance¹⁶ peut apparaître sous plusieurs formes¹⁶:

- l'argumentation du changement qui peut se traduire par une négociation sur le fond et

¹⁶ Carton (1997)

la forme du changement. Il s'agit, selon l'auteur, d'une forme utile de résistance;

- la révolte qui peut s'appuyer sur une action syndicale, une demande de mutation, un recours à la hiérarchie ou encore une grève ;

- le sabotage ayant pour but de montrer la non-légitimité du changement;

- l'inertie organisationnelle qui est traduite par une absence de réaction au changement. Elle caractérise les personnes qui laissent entendre qu'elles acceptent le changement mais qui tentent d'en différer l'application.

Pour Coch et French, « *la résistance au changement résulte d'une combinaison à la fois des réactions individuelles, liées à un sentiment de frustration et des réactions collectives, issues des forces induites par le groupe* ».

Le constat concernant la réussite du changement dans certaines organisations laisse penser qu'il est possible de gérer ces résistances et de limiter leurs effets. Plusieurs actions peuvent contribuer à **désamorcer les résistances** :

- L'éducation et la communication visent à instruire et à informer les travailleurs concernés quant aux raisons du changement opéré, à la manière dont il se réalisera et aux conséquences qu'il aura sur eux. Cela permet à ces derniers de percevoir une certaine compréhension et logique permettant de s'y préparer. De même, cette démarche peut engendrer des échanges entre les membres du personnel, propices à la diminution de l'appréhension.

- La participation des travailleurs puisqu'il convient de noter que les initiateurs du changement ne disposent pas toujours de toutes les informations requises pour concevoir celui-ci.

- L'appui et le soutien de la ligne hiérarchique peut, éventuellement, limiter les craintes et inquiétudes dans lesquelles vivent les travailleurs en période de changement. Par exemple, un soutien en termes de formation des salariés serait un moyen efficace afin d'optimiser leur aptitude à faire face au changement.

Section 3 : l'intégration de la RSE dans l'entreprise

Certaines entreprises se lancent dans une démarche RSE, cela ce fait pas les unes consciemment et par d'autres inconsciemment (elles mettent en place des actions sociales et environnementales étant guidées par la morale ou par l'éthique des affaires, elles adoptent la gestion responsable en respectant la législation (réglementation, loi...) et en se conformant aux normes et autres référentiels de la RSE).

La structuration de ces pratiques responsables peuvent constituées une démarche universelle à intégrer au sein de l'organisation afin réduire les externalités négatives et en générer des positives.

Dans la présente section nous allons présenter la démarche RSE, ses conditions de réussite. Par la suite, nous déterminerons Impact sur les fonctions de l'entreprise, et enfin nous présenterons les freins de la RSE.

3.1. La démarche RSE

La démarche RSE est une base volontaire émise par l'organisation, de conduire ses affaires d'une manière responsable, tout en reflétant la contribution celle-ci (l'organisation) au développement durable¹⁷

3.1.1. La mise en place d'une démarche RSE

La disposition d'éléments de mesure objectifs et opérationnels est primordiale pour la mise en place d'une démarche RSE mais également pour mesurer la performance de cette dernière, cela a pour but l'amélioration continue, ainsi il permet de rendre compte à ses parties prenantes.

a) Réaliser un diagnostic

¹⁷ NOTAT. N, BARRY. O. et CEYRAC. M: « Guide pour la mise en place d'une démarche RSE dans une ESH », les entreprises sociales pour l'habitat, 2011, p.75.

Avant de tracer sa stratégie et sa démarche, l'entreprise réalise un état des lieux social, environnemental et politico-économique à « l'instant » afin de déterminer les enjeux de la RSE adaptés à leur secteur.

Elle permet:

- D'identifier les atouts et de valoriser les bonnes pratiques.
- D'identifier d'éventuels risques qui appellent des actions correctives.
- De dresser un plan d'action opérationnel.
- D'intégrer la RSE au cœur de son projet stratégique.
- Identifier les parties prenantes et mesurer leurs attentes.

b) Déroulement du diagnostic

- Constitution d'un comité de pilotage.
- Identification des enjeux RSE clés et des points d'attention, pondérés au secteur.
- Recueil d'informations existantes dans l'entreprise.
- Évaluation des points forts et points de progrès sur chaque enjeu RSE en croisant les informations recueillies dans les documents et les entretiens.
- Remontées des bonnes pratiques et des attentes des parties prenantes.
- Présentation des résultats devant le comité de pilotage.

c) Définition des orientations

- Détermination des besoins.
- L'entreprise se fixe des objectifs à atteindre, réalisables dans un laps de temps afin de guider sa démarche vers la finalité attendue par une démarche RSE.
- Détermination des enjeux prioritaires et opérationnels.
- Planification et la mise en place d'une stratégie RSE.¹⁸

d) Structuration du projet et élaboration de plan d'action

Différentes actions peuvent être envisagées à la suite d'un diagnostic, quel que soit le niveau de performance constaté :

¹⁸Idem

- Affectation des ressources et attribution des tâches.
- Exécution du plan d'action.
- Exploitation des outils et documents internes de l'entreprise: Code d'éthique, procédures, règlement intérieur... Ainsi que la conformité aux normes existantes: ISO9001, ISO14001... Tout en faisant appel aux principaux référentiels relatifs à la RSE

e) **Rendre compte à ses parties prenantes**

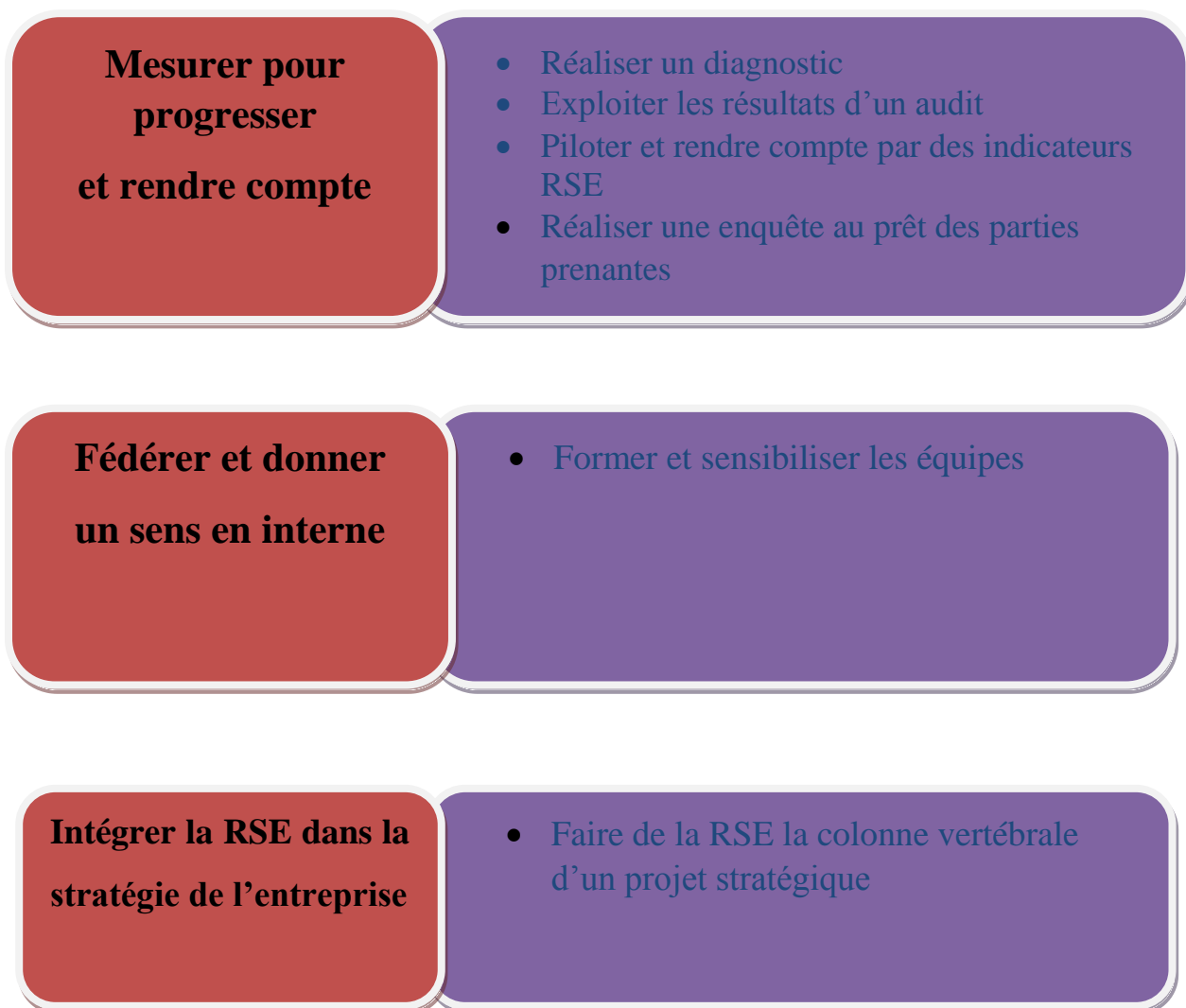
Répondre aux attentes de ces parties prenantes, que ce soit : transparence, recevabilité, responsabilité est primordial. Pour la RSE il est impératif de disposer d'informations fiables sur les impacts sociaux et environnementaux des entreprises par une information actualisée, vérifiable, et exhaustive. Cela constitue un devoir de toute entreprise responsable.

Le Reporting RSE vise à informer clairement sur la performance globale des actions et décisions de l'entreprise, et de l'état d'avancement de la mise en place de la stratégie. Il doit renseigner sur:

- Les résultats atteints, à un moment donné, au regard des objectifs fixés, ainsi que la tendance et l'évolution générale.
- Les facteurs de succès de la démarche RSE.
- Mise en place d'indicateurs de pilotage de la RSE afin d'harmoniser la communication.¹⁹

¹⁹:idem

Figure 7 : Etapes à suivre pour la mise en place d'une démarche RSE



Source : Guide pour la mise en place d'une démarche RSE dans une ESH, 2011.p.19

3.2. Conditions de réussites de la démarche RSE

Adapter une démarche RSE au sein d'une entreprise ne semble être compliqué il s'agit d'un ensemble d'étapes à suivre, rien d'autre. Cela n'est guère juste, pour mener à bien sa démarche et assurer de son bon fonctionnement, nous avons un ensemble de conditions à respecter. Nous allons les découvrir dans ce qui suivra.²⁰

²⁰ MEDEF : «Guide pratique, cap vert de la RSE, faire de la RSE un levier de performance », 2012, p.8.

3.2.1. Appréhender la RSE d'abord comme un levier de performance pour l'entreprise

L'entreprise adaptant la RSE dans sa stratégie va gagner en efficacité sur les plans économique, financier et social, et ça va lui permettre d'être supplémentairement concurrentiel, ce qui nous laisse déduire que la RSE représente un atout visant à atteindre la performance ainsi être plus concurrentielle, elle va contribuer à la pérennité de l'entreprise et que, grâce à elle, ses managers redonneront du sens au travail de leur personnel et atteindront plus vite et dans de meilleures conditions leurs objectifs professionnels, on se garantit dès le départ de rassembler largement autour de la démarche.

Expliquer par exemple que la RSE est d'abord un moyen de préserver l'environnement ne mobilisera que celles et ceux qui sont déjà convaincus des bienfaits de l'écologie, ce qui va ramener votre mobilisation active à 10, 15 ou 20 % de vos collaborateurs, insuffisant pour réussir. Comme pour la Qualité, la RSE a besoin de la mobilisation de tous au sein de l'entreprise.

3.2.2. Un chef d'entreprise convaincu et moteur, un état-major impliqué

Afin d'intégrer une démarche RSE au sein d'une entreprise, une conduite de changement est impérative pour sa mise en place, une façon de revisiter ses modes de décisions et de fonctionnement, le rôle et l'implication des managers, à commencer par le premier d'entre eux, le chef d'entreprise, vont être décisifs dans l'appropriation de la démarche par toute l'entreprise. Tout comme en communication où une signature de marque qui n'est pas adoptée par le chef de l'entreprise va inéluctablement périlcliter, une démarche de RSE qui n'est pas portée par lui est vouée à l'échec. À un degré moindre, c'est la même chose pour les membres de l'état-major de l'entreprise qui doivent être convaincus et formés dès le début de la démarche. Pour eux, l'intervention d'un expert reconnu lors d'une réunion ou d'un séminaire de direction pourra être un bon début de sensibilisation.

3.2.3. Intégrer la RSE dans la feuille de route des managers et le système de calcul de leur rémunération

Outre la bataille de conviction que la direction doit mener auprès de ses managers sur les avantages qu'offre la RSE pour atteindre leurs objectifs professionnels et pour la bonne santé de leur entreprise, on fixera avec eux, lors de leur entretien annuel d'évaluation, un ou deux objectifs mesurables qui pourront s'étendre sur plusieurs années avec des étapes

intermédiaires. Motiver ainsi ses managers à la RSE est un moyen efficace de les intégrer à la mise en œuvre de sa stratégie.

3.2.4. Développer des actions de sensibilisation en direction de tout le personnel

Comme on l'a déjà mentionné, pour faire avancer la RSE dans votre entreprise, l'état-major doit absolument qu'il soit convaincu. Mais cela n'est guère suffisant l'engagement de vos principaux responsables est aussi une condition nécessaire. En effet, comme dans tout changement de culture au sein d'une entreprise, sans adhésion réelle de tous les collaborateurs, c'est mission impossible. Tout ce qui n'est pas assis sur une évolution de l'état d'esprit des différentes composantes de l'entreprise est bâti sur du sable. Il y a donc une vraie nécessité de sensibiliser tous vos collaborateurs par des actions régulières d'information, de communication et de formation. En commençant par les managers pour qu'ils deviennent rapidement des accélérateurs de motivation pour l'ensemble.

3.2.5. Disposer d'un outil de reporting avec des indicateurs de performance dédiés

On connaît la formule « Qui ne mesure pas, n'avance pas »; c'est aussi valable pour la RSE. Passé l'euphorie des premiers mois, avancer sérieusement dans la mise en œuvre d'une stratégie de RSE et obtenir des résultats significatifs sera d'autant plus difficile que l'on avancera dans le brouillard. L'exemple type, c'est le thème de l'égalité hommes-femmes. On fait de beaux discours, de belles recommandations, on croit avancer sur le sujet et en fait, rien ! Ou bien moins qu'attendu. Dans ce cas, comme dans la plupart des thèmes de la RSE, rien ne vaut une mesure régulière, cet outil de reporting, composé d'indicateurs fiables et audités, vous aidera aussi à renseigner votre rapport de gestion si votre entreprise est légalement obligée de publier des informations environnementales, sociales et sociétales chaque année, et vous aidera aussi à répondre aux sollicitations des agences de notation extra-financière gourmandes de statistiques.

3.2.6. Passer ses grands projets au regard de la RSE

Il est important avant de lancer son projet, de bien étudier les risques qui lui sont annexés, en effet, étudier l'impact de ce dernier notamment sur l'environnement et la société, est un élément que plusieurs porteurs de projets néglige, et ce n'est que lors de sa mise pratique qu'ils se rendent compte. Mais hélas à ce moment parfois les conséquences qui surviennent sont coûteuses en termes d'exploitation. Pour cela pour chaque projet, il est préférable de se poser la question de savoir s'il impactera négativement, un peu, beaucoup ou

pas du tout, l'environnement, la société, l'économique, et modifier ce projet si besoin. Le mieux est encore de rendre cette démarche plus rationnelle en développant un outil simple d'analyse et de notation de ses investissements qui prenne en compte les attendus de la RSE et de la systématiser pour tous vos grands projets où ceux moins importants mais délicats au regard du développement durable.

3.2.7. **Mettre en place une politique d'achats responsables**

Des achats substituant à la seule logique du moins-disant, une vision plus large et « plus durable ». Des achats respectueux de l'environnement, sélectionnant les produits ou services qui ont le plus faible impact. Mais aussi des achats solidaires, par exemple de produits fabriqués par des structures d'insertion par l'activité économique ou dont une partie des ventes est reversée à des associations de protection de l'environnement ou humanitaires, des achats issus du commerce équitable qui garantissent un revenu décent à une communauté de producteurs et les accompagnent dans l'adoption de modes de production respectueux de l'homme et de son environnement. L'achat responsable implique un dialogue entre acheteur et fournisseur qui va déboucher sur des engagements réciproques et des progrès partagés.

3.2.8. **Instaurer un dialogue régulier avec vos parties prenantes et favoriser le partage d'expériences et de bonnes pratiques**

Aussi bien à l'interne qu'à l'externe, vos parties prenantes (collaborateurs mais aussi clients, associations de consommateurs, élus locaux, syndicats, fournisseurs et sous-traitants, etc.), quand elles apportent des compétences dans leurs domaines d'intervention et des garanties de bonne représentativité, peuvent contribuer utilement à renforcer l'adéquation de votre stratégie aux enjeux sociétaux et à créer une culture partagée du progrès au sein de l'entreprise. Puisque celle-ci doit leur rendre des comptes, cette démarche de concertation avec les parties prenantes va constituer une réponse en termes d'évaluation stratégique. Ainsi, vos parties prenantes externes vont amener votre entreprise à intégrer ou à renforcer des axes stratégiques, à formuler des réponses opérationnelles plus adéquates et à informer des résultats obtenus. Si elles sont bien choisies et si le dialogue est bien organisé, les parties prenantes apportent une expertise complémentaire et contradictoire bénéfique à votre entreprise.

3.2.9. Créer un dispositif d'éthique des affaires au sein de votre entreprise

L'éthique et la déontologie représentent pour les entreprises une nécessité forte et un atout concurrentiel évident à la fois pour la conduite des affaires et la réputation surtout avec les crises économiques, sociales et morales qui nous subissons régulièrement. Car la crise produit des attentes plus exigeantes que les consommateurs, les investisseurs, vos partenaires, ceux qui cherchent un emploi à la fin de leurs études ou ceux qui veulent en changer, etc. souhaitent voir se traduire en actions concrètes.

3.3. Les freins de la RSE

En dépit des contributions que la démarche RSE présente, plusieurs critiques ont été apportées et qu'une entreprise ne devra pas négliger²¹

La RSE est associée à une nouvelle forme de paternalisme. Donc elle peut être vue comme un moyen détourné d'obtenir le dévouement du personnel.

En assimilant la RSE à une démarche volontaire, la marge des acteurs dominants est consacrée sous prétexte d'un retrait de l'Etat, alors que c'est à travers lui que se formalisent les arbitrages entre acteurs sociaux et donc, l'équité sociale potentielle.

La seule raison pour laquelle les entreprises mettraient en place des projets de RSE, serait une raison utilitaire, avec un bénéfice commercial dans l'amélioration de leur réputation auprès du public et des gouvernements. A cela la RSE peut représenter une nouvelle forme de communication manipulatrice cynique²²

Au-delà des critiques apportées par ces auteurs, les entreprises perçoivent la démarche RSE comme étant²³

- **Coûteuse:** La mise en place d'une démarche RSE peut compromettre le rendement de leurs activités à long terme, car elles seront à court de moyens financiers pour faire face aux activités principales de l'entreprise vu que les ressources d'entreprises sont limitées.

²¹ BIENKOWSKA, DUPERRAY. A, et HOAREAU.S: « Les enjeux et l'organisation de la logistique des retours des produits en fin de vie », Dossier universitaire, Master 2 professionnel Logistique, Université Paris 1 Panthéon- Sorbonne, Novembre 2006, p.29.

²² SCHIFFERS. C: «La production éthique: Enjeux et opportunités pour les producteurs ACP », manuels N°11 de formation produits par le programme PIP du COLEACP, Bruxelles, 2011, p.29.

²³ LECOMTE. S. et ADARY.A : « L'ISO 26000, en pratique : faire de la responsabilité sociétale un levier de la performance de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2012, p.96.

- **Le manque de compétence dans le domaine:** Les entreprises ont la volonté de mettre en place une démarche RSE, cependant, elles rencontrent souvent des problèmes liés au manque d'implication, d'expérience et de compétences dans le domaine et pour s'occuper des programmes sociaux.

- **Le manque de soutien:** Les acteurs sociaux ne sont pas convaincus du rôle que pourra jouer les entreprises dans la protection de l'environnement, et la contribution de ses activités sur la société. Effectivement, il n'est pas aisé de convaincre les pays en voie de développement d'adopter de nouvelles façons de produire pour protéger la planète, car cette pratique est étroitement associée à la contrainte de coûts supplémentaires. Aussi, la multiplicité des référentiels limite la lisibilité de la démarche, les organisations attendent que l'Etat leur donne plus de pouvoir afin de s'aligner à l'environnement qui est en perpétuelle mutation. Très présente dans la vie des entreprises, et faisant l'objet de nouveaux outils développés par les sciences de la gestion et du management, la RSE est donc un concept en pleine évolution. Ce chapitre nous a permis de mettre l'accent sur le concept de RSE et de mieux appréhender le poids et l'importance qu'il occupe vis-à-vis des parties prenantes et auprès de tout individu interne ou externe à l'entreprise. Loin de renvoyer à un cahier des charges figé et identique pour toutes les entreprises, la RSE tend plutôt à inciter les entreprises à s'intéresser davantage à l'impact de leurs activités et à développer des standards communs. Elle contribue alors à faire des entreprises des acteurs sociaux à part entière, soutenus par les parties prenantes, et dont la responsabilité et le rôle actif sont reconnus au-delà de la seule performance économique. La mise en œuvre concrète de la RSE est fortement liée aux caractéristiques du secteur d'activité, de l'entreprise, et même du service considéré mais également de manière plus large aux aspects culturels du pays. Pour autant, son développement ouvre la voie à sa généralisation à l'échelle planétaire. Une chose est certaine, la sensibilisation et la formation des acteurs aux risques sociaux et environnementaux est une étape indispensable au long et périlleux processus de mise en œuvre de la RSE.

Nous voici arrivé à la fin de ce chapitre dans lequel nous avons dans lequel nous avons mis la lumière sur la RSE, sa démarche d'intégration dans l'entreprise tout en mentionnant les conditions de sa réussite ainsi que les freins que nous pouvons rencontrer, et ainsi nous clôturons notre partie théorique, le chapitre qui suivra sera dédié à notre cas pratique.

Chapitre III : Cas pratique

Introduction

Après avoir compris et cerner les notions théoriques les plus importantes sur le management responsable et sur le développement durable, nous voici arrivés à la phase d'apporter un résultat à notre travail de recherche, il est indispensable de mener une enquête sur le terrain de l'entreprise **NAFTAL**.

Ce chapitre est subdivisé en deux sections, une première section est consacrée à la présentation de la méthodologie de la recherche utilisé. Ensuite, dans la deuxième section, nous allons procéder à la présentation et l'analyse de l'entreprise ainsi une enquête quantitative à travers un questionnaire.

Enfin, pour une analyse plus fine sur ce thème, nous allons concentrer nos effort sur l'analyse des résultats obtenus via notre travail de recherche, et nous tenterons de proposer quelques recommandations et suggestions pour répondre au mieux aux objectifs de l'entreprise, et ce dans la dernière section de ce chapitre.

Section 01 : La méthodologie de la recherche utilisée

Avant de déterminer notre position paradigmatique, il convient de revenir à la définition d'un paradigme.

Selon Guba et Lincoln, le paradigme est un ensemble de croyances de base ou de visions du monde qui guide l'investigateur et qui traitent les principes premiers ; le paradigme représente une vision du monde qui définit, pour le chercheur, " la nature du monde ", la place de l'individu dans ce monde et l'ensemble des relations possibles a ce monde et a ses parties.

Un autre auteur américain «Willis HARMAN, qui a écrit l'un des meilleurs livres sur le changement du paradigme. Voici sa définition : « un paradigme est la base de la manière de percevoir, de penser, de juger et d'agir qui est associée une vision particulière de la réalité».

Deux courants principaux de recherche qu'on peut distinguer en science de gestion, l'un basé sur le paradigme positiviste, l'autre sur le paradigme constructiviste.

a) Paradigme positiviste

L'objet de la recherche selon ce paradigme concerne une interrogation sur les faits afin de découvrir la structure sous-jacente entre eux. L'objet de recherche est indépendant du processus ayant conduit le chercheur à son élaboration, ces caractéristiques principales sont :

- ✓ La réalité existe comme vérité
- ✓ La connaissance est un contexte ouvert
- ✓ La recherche peut révéler le " vrai " état des affaires

b) Paradigme constructiviste

La recherche dans le cadre d'un paradigme constructiviste produit des explications qui se basent sur des réalités conçues et capables d'être expliquées. La démarche constructiviste a donc, pour objectif d'expliquer la réalité tout en élaborant une représentation, comme le souligne **F.Wacheux** où « *le chercheur produit des explications, qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquerai* »

c) Notre paradigme de recherche.

Notre objectif est interpréter et comprendre la réalité dans une première étape à travers l'analyse de l'état actuel de la mise en place de la RSE au sein de l'entreprise NAFTAL et

dans une deuxième étape à travers le point de vue du monde par apports aux modèles de management responsable ainsi le développement durable, On peut donc avancer que notre recherche se situera à base des paradigmes constructiviste étude descriptive analytique par une enquête qualitative des entretienne semi-directifs.

1.1. Le type de recherche adopté.

Dans la science de gestion, différentes types de recherche sont distinguées par les chercheurs, on peut prendre l'exemple de la classification qui a été définie par Easterby-Smith et alii(1991) « Différents types d'études peuvent être planifiés à savoir : étude exploratoire, étude descriptive, étude analytique « explicative et confirmative », étude de pilotage et développement d'échelle comme s'est présente dans le tableau ci-dessous :

Tableau 08 : les différentes classifications de recherche

Exploratoire	<ul style="list-style-type: none"> -essayer de connaître davantage sur un sujet sur lequel le chercheur connaît très peu. -conçu pour fournir des résultats utiles avec des prétentions minimales.
Descriptive	<ul style="list-style-type: none"> -Conçu pour obtenir des informations sur une matière ou pour décrire un ou plusieurs dispositifs d'une population. -typiquement ne pas évaluer ses hypothèses.
<ul style="list-style-type: none"> Analytique. Exploratoire. Confirmatoire. 	<ul style="list-style-type: none"> -tentatives d'expliquer ou prévoir des résultats bases sur des effets d'autres variables. -peut impliquer les expériences et les

	aperçus qui examinent la théorie.
Etude pilote.	-l'étude préliminaire est conçue pour obtenir l'information qui peut aider à déterminer si davantage de recherche est justifiée. -en général, incapable de fournir des résultats concluants définitifs.
Développement d'échelle.	-le but primaire est de développer un instrument de mesure pour un ou plusieurs concepts liés aux objectifs de recherches.

Source : Hazem BEN AISSA, op.cit,juin 2001, page17

1.2. Les techniques de recueil et d'analyse des données

Dans le cadre de cette recherche, nous avons procédé à une analyse interne de l'entreprise NAFTAL à partir d'un échantillon de fonctionnaire. Dans ce contexte, notre choix relatifs aux collectes de données tient compte des objectifs des spécificités de cette recherche. À cet égard, nous avons opté d'utiliser une démarche qualitative.

Dans une première étape, nous aspirons à mettre en œuvre l'étude qualitative en utilisant la technique de l'entretien semi directif. Notre objectif, à travers de ces entretiens, est de comprendre les pratiques de la RSE, cette analyse vise un échantillon de l'entreprise **NAFTAL**.

La mise en place de notre étude consiste à collecter les données auprès de **NAFTAL**. Pour atteindre cet objectif, on se trouve confronté à un choix diversifié quant aux outils de collecte des données.

Nous allons présenter, tout d'abord, la méthode de recherche retenue dans ce travail et définir notre échantillon. Ensuite, nous allons essayer de réaliser une enquête sur le terrain qui

s'appuie sur la collecte des données nécessaires et pour améliorer mieux notre enquête, nous procéderons à une étude empirique sur la base des données collectées d'un questionnaire.

1.2.1. Outil de recueil de données

Le choix de la méthode de recueil des données est une phase très importante, car les résultats de l'analyse dépendent de la qualité des informations recueillies et parmi les outils de recherche que nous avons utilisés dans notre présent travail sont les suivants :

a) Analyse documentaire

Notre travail de recherche sur le terrain s'est basé sur certains documents officiels de NAFTAL, relatifs à notre population. Ensuite, nous allons les présenter puis nous essayant de les analyser.

b) Le Questionnaire :

Pour construire notre base de données, nous allons présenter l'un des outils d'enquête le plus connu et le plus fréquemment utilisé, le questionnaire. Pour atteindre notre objective de recherche, nous avons choisi d'administrer notre enquête par un entretienne semi-directifs ouvertes et fermées, ainsi nous allons le distribué pour un échantillon de 10 personnes.

2.1.2. Echantillonnage

Pour toute recherche empirique est primordial de définir la population sur laquelle s'étend la volonté de vérifier la validité des hypothèses théoriques testées. De plus, l'échantillonnage est une sélection d'individus ciblés pour réaliser un sondage. Ainsi que, les personnes interrogées sont triées par la population de référence.

1.2.2. l'échantillon

L'enquête de terrain doit obéir à l'impératif de définir un échantillon d'entreprises susceptibles d'être enquêtées mais que ces dernières doivent justifier d'un certain nombre de caractéristiques pour qu'elles soient considérées comme une miniature de la population étudiée.

1.2.3. Méthodes d'échantillonnage :

Il existe, en théorie, deux grandes catégories de méthodes d'échantillonnage, et qui sont les méthodes probabilistes et les méthodes empiriques.

Premièrement, les méthodes non probabilistes (ou empiriques ou à choix raisonné) se caractérisent par le fait que la sélection des membres de l'échantillon n'est pas aléatoire mais raisonnée. Beaucoup plus simple, ces méthodes n'exigent pas de posséder la liste exhaustive de tous les membres de la base de sondage. Parmi les méthodes les plus courantes nous retrouvons :

- **l'échantillon de convenance:** le chercheur sélectionne un échantillon à sa portée pour recueillir l'information tel que nous l'avons fait, on a choisie 06 personnes (directeur, responsable de département HSE, responsable département DRH.) de l'entreprise pour avoir de différentes réponses à notre entretienne.

1.3. Présentation et Structure de l'entretienne

1.3.1. Présentation de l'entretienne

Après avoir rédigé l'entretien en première étape de l'étude qualitative, en traitant l'aspect de la RSE au sein de l'entreprise NAFTAL .Et pour aborder notre thème de recherche en analysant l'autre aspect concernant la mise en place de la RSE.

On passe à la présentation des entretienne semi-directifs qui sont comme suite :

- 1) **Pourquoi la RSE devient une nécessité pour l'entreprise ?**
- 2) **Pensez-vous que s'engager dans un management responsable est dû à :**
 - Une conviction personnelle du dirigeant
 - Une obligation à respecter vis-à-vis de la réglementation
 - Une vision stratégique
- 3) **Selon vous les valeurs d'une entreprise peuvent-elle aider à la mise en œuvre d'un management responsable ?**

- 4) **Quelle est la stratégie du DD adopté par NAFTAL ?**
- 5) **Sponsorisez-vous des associations de protection de l'environnement ?**
- 6) **Quelles sont les mesures prise par naftale pour la protection de l'environnement ?**
- 7) **Quel sont les dispositifs mis en place pour la protection de la santé des salariés ?**
- 8) **Que seront d'après vous les freins que l'entreprise peut rencontrer dans la perspective de la mise en place du management responsable?**

Section 02 : Analyse de l'entreprise NAFTAL

2.1. Présentation de l'entreprise NAFTAL

Notre document est partagé en deux parties, celle-ci est réservée à la présentation de l'organisme d'accueil, NAFTAL en l'occurrence.

Pour présenter l'entreprise, nous avons opté pour le cheminement suivant. Pour commencer, nous allons faire un aperçu général de la société en évoquant ses moyens et son évolution historique. Ensuite, nous allons présenter la direction Environnement, le département concerné par notre travail de recherche.

2.1.1. Présentation générale de NAFTAL

Fondée en 1982 et filiale à 100% du Groupe **SONATRACH**, **NAFTAL** est une société par actions (SPA) au capital social de **40 000 000 000 DA**. Elle est rattachée à l'activité commercialisation et a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national.

2.1.1.1. Historique et Création

a) Historique :

Issue de la restructuration de la SONATRACH, « NAFTAL » est créé par décret N° 80/101 du 6 avril 1980, et placée sous la tutelle du ministère de l'énergie et des industries chimiques et pétrochimiques. Elle prend la forme d'entreprise publique économique sous le nom d'entreprise nationale de raffinage et distributions des produits pétroliers (ERDP). Cette

appellation provient de la combinaison des termes **NAFT** qui signifie pétrole et **AL** qui signifie Algérien.

Tableau N° 03 : Historique de l'entreprise NAFTAL

06 AVRIL 1980	L'entreprise ERDP, issue de Sonatrach, est créée par le décret N° 80/101 ;
1er JANVIER 1982	L'ERDP est chargé de l'industrie du raffinage et de la commercialisation et distribution des produits pétroliers ;
25 AOÛT 1987	L'activité raffinage est séparée de l'activité distribution la raison sociale de la société change suite à cette séparation des activités. NAFTAL est désormais chargé de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés ;
18 AVRIL 1998	Transformation de NAFTAL en société par actions au capital social de 6.650 000 000 DA. Filiale à 100% du holding SONATRACH Valorisation des Hydrocarbures (SVH)
29 JUILLET 2002	Augmentation du capital social de 6.650 milliards de DA à 15.650 milliards de DA.
JUILLET 2018	Augmentation du capital social de l'entreprise à 40 000 000 000 DA

Source : Document interne de l'entreprise NAFTA

b) Création :

Avant la nationalisation des hydrocarbures, la distribution et la consommation des produits pétroliers en Algérie dépendaient entièrement des grandes sociétés multinationales telles que : ESSO, SHELL, BRITISH PETROLUIM. Créée par le décret n° 80.101 du 06 Avril 1980, l'entreprise ERDP-NAFTAL a été constituée par le transfert des structures,

moyens et biens, activités et personnel détenus, gérés et administrés par SONATRACH dans le cadre de ses activités de raffinage et de distribution de produits pétroliers sur tout le territoire national.

L'ERDP-NAFTAL est entrée en activité le premier janvier 1982. Elle a été restructurée et modifiée par le décret n° 087.189 du 27 Aout 1981 en deux entreprises, l'une chargée de raffinage du pétrole sous le sigle de NAFTEC et l'autre chargée de la distribution et de la commercialisation des produits pétroliers sous le sigle NAFTAL et cela à travers l'organisation et la gestion d'un réseau de distribution sur l'ensemble du territoire national.

2.1.2. Organisation générale

La macrostructure de la société NAFTAL SPA s'articule autour de trois pôles, une direction générale, des structures fonctionnelles (directions exécutives, directions centrales, direction de soutien), et des structures opérationnelles (branches).

A. Siège et Capital Social de NAFTAL :

Le siège social de NAFTAL est fixé à Alger, route des dunes, Chéraga. Le 18/04/1998, NAFTAL change le statu et devient une société par action (SPA), dotée d'un capital social de 40.000.000.000 DA, dont les actions sont détenues à 100% par SONATRACH.

B. Activités de NAFTAL :

Elle intervient également dans les domaines de :

- ✓ L'enfûtage des GPL ;
- ✓ La formulation des bitumes ;
- ✓ La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, GPL/carburant, produits spéciaux ;
- ✓ Le transport des produits pétroliers.

Pour assurer la disponibilité des produits sur l'ensemble du territoire national, **NAFTAL** utilise plusieurs modes de transport :

- ✓ Le cabotage et les pipes, pour l’approvisionnement des entrepôts à partir des raffineries.
- ✓ Le rail pour le ravitaillement des dépôts à partir des entrepôts
- ✓ La route pour livraison des clients et le ravitaillement des dépôts non desservis par le rail.

En 2018, NAFTAL a commercialisé un volume total de 16 millions de tonnes de produits pétroliers, dont la répartition se présente comme suit :

Vente :

Tableau N° 04 : La répartition des ventes de produits pétroliers l’année 2018

PRODUITS	PRODUITS
Carburants Terre (millions TM)	12.8
Carburants Aviation (millions TM)	0.58
Carburants Marine (millions TM)	0.22
GPL (millions TM)	1.83
Bitumes (millions TM)	0.40
Lubrifiants (milliers TM)	67.72
Produits Spéciaux (milliers TM)	19.75
Produits Spéciaux (milliers TM)	53.19

Source : <https://www.naftal.dz/fr/index.php/rapports-annuels>

C. Moyens de NAFTAL

▪ Chiffre d’affaire

Pour l’année 2018, les activités de la société ont engrangé un chiffre d’affaire de 363,7 milliards de dinars, en hausse de 5,3% par rapport à celui réalisé en 2017 (345,4 milliards de dinars).

▪ Investissements

Les dépenses d’investissements en 2018 ont atteint un montant de 28,9 milliards de dinars.

▪ **Formation**

L'effectif en 2018 formé dans les métiers de base de la société et autres domaines (Ressources Humaines, Finances, Audit,...) s'élève à 11 348 agents contre 10 034 agents en 2017, soit une hausse de 1 314 agents.

▪ **Effectifs**

Les effectifs employés au 31 décembre 2019 s'établissent à 31 285 agents.

D. Potentiel matériel

NAFTAL dispose d'un réseau stations-service composé de 2 300 stations-service, dont 373 en Gestion Directe (GD), 310 en Gestion Libre (GL), 1 350 points de Vente Agréés (PVA) et 180 RO.

Elle dispose également de :

- ✓ **44** dépôts carburants terre ;
- ✓ **41** centres d'emplissage GPL ;
- ✓ **10** centres vrac GPL ;
- ✓ **48** dépôts relais de stockage GPL ;
- ✓ **30** dépôts aviation ;
- ✓ **06** centres marins ;
- ✓ **15** centres bitumes d'une capacité de formulation de 400 000 tonnes par an ;
- ✓ **24** centres lubrifiants & pneumatiques ;
- ✓ **35** Centres de conversion de véhicules au GPL/c
- ✓ **2 720 Km** de canalisations dont 380 Km en cours de réalisation ;
- ✓ **3 600** véhicules de distribution.

Outre la distribution des carburants terre (essence, normale, essence super, essence super sans plomb, gasoil et GPL/C), **NAFTAL** est présente dans l'activité aviation et marine, en fournissant le JET A1, le Fuel Bunker C et l'avgas.

NAFTAL fournit plus de 15 millions de tonnes de produits pétroliers par an, un chiffre appelé à augmenter avec une demande en constante croissance.

E. Objectifs et Missions de NAFTAL

La protection de l'environnement constitue un des axes majeurs de la stratégie de **NAFTAL** qui s'inscrit pleinement dans l'adhésion aux principes d'une croissance économique durable.

A ce titre, **NAFTAL** investit dans la promotion du GPL carburant, dans le développement du GNC-carburant et du GNL marin et a initié une large mobilisation pour la récupération des huiles usagées et des vapeurs.

F. Objectifs de la stratégie de NAFTAL

NAFTAL a inscrit dans sa stratégie à l'horizon 2030 plusieurs projets de développement et de modernisation de grande envergure il s'agit du :

- Développement et modernisation des installations et infrastructures de stockage, de transport et de distribution ;
- Augmentation des capacités de stockage carburants (terre, Aviation et marine) et GPL;
- Modernisation et réalisation de nouveaux centres emplisseurs et de centres de stockage carburants ;
- Développement du réseau transport par canalisations ;
- Développement et modernisation du réseau stations-service ;
- Réalisation de 42 stations-service autoroutières ;
- Réalisation de nouveaux centres lubrifiants, pneumatiques et bitumes ;
- Développement seule ou en partenariat d'autres créneaux d'activité tels que le blending, les pneumatiques, les produits d'entretien pour l'automobile et le hors-fuel (restauration, motels, boutiques,) ;
- Développement et la modernisation des systèmes d'information ;
- Réalisation de la carte à puce Naftal ;
- Mise en place d'une nouvelle organisation orientée client, qui répond aux stricts exigences de l'économie de marché ;
- La valorisation de la Ressources Humaines.

G. Les Missions Essentielles de NAFTAL

NAFTAL a de nombreuses missions vu son poids et importance dans la société Algérienne de par les services fournis et le manque de concurrent et du coup l'insuffisance des produits en cas d'un problème de ladite entreprise, parmi ses missions nous citerons :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- Stocker, transport et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organismes concernés ;
- Procéder à toute étude de marchés en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers ;
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'informations ;
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et moyens ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de la société conformément à la réglementation ;
- Développer une image de marque de qualité.

2.1.3. Environnement

La protection de l'environnement constitue un axe stratégique de la politique de développement de **NAFTAL**, eu égard à la dangerosité des produits manipulés, stockés, transportés et commercialisés.

La maîtrise des risques liés à ces opérations vise la sécurité des personnes, des biens et la protection de l'environnement.

Les exigences strictes en matière de santé, de sécurité et de protection de l'environnement pour un développement durable, interpellent **NAFTAL** sur l'application rigoureuse de la réglementation en vigueur qui l'expose, le cas échéant, à de sérieuses sanctions, notamment sur son image de marque.

2.1.3.1. Objectifs stratégiques HSE

- Le respect et la mise en conformité par rapport aux obligations légales ;
- La maîtrise des risques HSE ;
- Le développement des compétences HSE ;
- L'amélioration des conditions de travail du personnel ;
- La protection des riverains contre les risques inhérents aux activités de l'entreprise ;
- La réduction des déchets ;
- La réhabilitation des sites pollués ;
- La mise à niveau technologique.

La préservation de l'environnement constitue une préoccupation majeure pour **NAFTAL**, qui découle des engagements nationaux et internationaux pris à cet égard.

Soucieuse du respect de la réglementation nationale dans ce domaine, **NAFTAL** s'est engagée à :

- Lutter contre les changements climatiques et à contribuer à l'amélioration de la qualité de l'air,
- Gérer les déchets issus de la commercialisation de nos produits et procéder à leur élimination ou réduction,
- Procéder à la récupération des huiles usagées au niveau de ses points de vente ;
- Préserver les eaux superficielles et souterraines,
- Rationaliser les besoins en énergie,
- Promouvoir les carburants propres et les énergies renouvelables.

2.1.3.2. La Santé au travail

La Santé au travail est un droit fondamental. Tout travailleur a le droit d'évoluer dans un environnement professionnel sain

Dans ce registre, **NAFTAL** s'est engagée à:

- Préserver la santé de son capital humain ;
- Limiter les impacts de ses activités sur la santé des travailleurs, des collaborateurs, des clients et des riverains ;

2.1.3.3. Activités sociales

Les performances des entreprises se mesurent notamment au bien être de la ressource humaine qui la compose.

Consciente de cette règle de bonne gouvernance, **NAFTAL** réserve une place prépondérante au volet social en vue de garantir à son collectif un environnement saint qui favorise la consolidation et l'amélioration des conditions de vie des agents actifs, des ayants droit et des retraités.

Pour ce faire, une panoplie de prestations de haute facture est proposée à toutes ces catégories, qui couvre les volets santé, sport, loisirs enfance et voyages touristiques et aux lieux saints de l'islam.

Une équipe médicale composée de 67 médecins permanents et 189 vacataires est disponible pour répondre favorablement aux doléances et au bien-être de l'agent actif, du retraité et des ayants droits.

2.2. Analyse et interprétation des données de L'entretien.

1) Pourquoi la RSE devient une nécessité pour l'entreprise ?

R1 : l'autre atout de la RSE c'est sa capacité à réduire les couts pour les entreprises, en effet en adoptant un business model plus responsable les entreprises disposent de processus définis pour identifier les risques financier, climatique ou encore les risque-image

R2 : quand elle est correctement mise en place, y'a le pouvoir d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble, la productivité est meilleur et l'entreprise renforce son attractivité, la RSE améliore le bien être des salaries.

Notre point de vue : La RSE vise à transformer les pratiques et les activités, vers une performance globale : économique, et aussi environnementale et sociale. Ainsi, les engagements sont intégrés dans leur stratégie.

2) En quoi l'instauration du management responsable peut contribuer au développement et à la pérennité de la firme !

R1 : La mise en place de ce dernier va impacter l'entreprise sur le plan interne d'une manière positive par la création d'un sentiment d'appartenance et de solidarité entre collaborateurs mais également sur le plan externe par l'amélioration de l'image de marque ainsi renforcée la stratégie de la fidélisation clients.

R2 : La mise en place du management responsable va permettre de renforcer l'audace chez les collaborateurs par ailleurs il va contribuer à la création d'un climat et environnement propice à l'innovation et l'invention.

Notre point de vue : Il permet d'orienter les efforts du groupe vers la réalisation des objectifs préalablement fixés, les salariés peuvent donc atteindre leurs objectifs en maximisant les résultats. Cela contribue également à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

3) Quelle est la stratégie du DD adopté par NAFTAL ?

R1 : le groupe **SONATRACH** s'engage à promouvoir l'image de l'entreprise citoyenne en intégrant le mouvement international pour le développement durable et en adoptant les principes de progrès à 3 dimensions : économique, environnemental et sociale.

R2 : NAFTAL a pour but de créer de la valeur partagée pour la société, en se concentrant sur 4 champs d'actions, protéger le climat tout au long de la Chain de production, développer des produits et des solutions innovantes pour l'efficacité énergétique.

Notre point de vue : On ne distingue que les entreprises adoptent la stratégie de DD afin d'avoir une bonne image aux yeux des consommateurs et assurer la pérennité de la planète et préserver la capacité des générations future à leurs besoin.

4) Sponsorisez-vous des associations de protection de l'environnement ? si, oui, quel impacte pensez-vous que ca a sur l'entreprise NAFTAL

R1 : oui, parmi les associations sponsorisées on trouve :

- L' APEB : association pour la protection de l' Environnement **BAB-ECHERGU**
- L' APEDD : association pour la protection de l' environnement et du développement durable
- Association **SIDRA** : lancement du projet **ECODZAIR**

R2 : c' est un élément essentiel de la stratégie de communication, l' augmentation de la visibilité, améliore la notoriété, renforce l' image de marque

Notre point de vue : **NAFTAL** demeure une société citoyenne qui participe activement au développement social à travers le sponsoring des activités culturelles, scientifiques, sportives et humanitaires.

5) Quelles sont les mesures prise par **NAFTAL** pour la protection de l' environnement ?

- ✓ La réduction des déchets
- ✓ La réhabilitation des sites pollués
- ✓ La mise à niveau technologique
- ✓ La préservation de l' environnement constitue une préoccupation majeure pour **NAFTAL**, qui découle des engagements nationaux et internationaux pris à cet égard.
- ✓ Préserver la santé des riverains et les écosystèmes locaux
- ✓ Apporter une réponse adaptée à chaque milieu naturel
- ✓ Renforcer notre démarche d' économie circulaire

Notre point de vue : Acheter des produits durables et réutilisable plutôt que des produits jetable ou de qualité inférieure, aussi acheter des produits en vrac autant que possible.

6) Quel sont les dispositifs mis en place pour la protection de la santé des salariés ?

R1 : Dès le mois de janvier 2020 nous avons entrepris un certain nombre d'action, il s'agit de sensibilisation relatif au covid-19 port de masque, distanciation physique, la mise en place d'une revue documentaire international et la consultation des professeurs.

R2 :

- capter les vapeurs à leur source d'émission
- Respecter scrupuleusement les règles de stockage et de transport des hydrocarbures
- Ventiler les lieux de travail
- Les moyens de secours et de lutte contre l'incendie doivent être particulièrement adapté et régulièrement contrôler.

Notre point de vue : La première façon de sensibiliser les employés en plus de l'information et la formation est d'instaurer un règlement intérieur. Cette mesure s'accompagne d'une pose de panneaux d'indication sur les chantiers.

7) Que seront d'après vous les freins que l'entreprise peut rencontrer dans la perspective de la mise en place du management responsable?

R1 : La culture existante au sein de l'entreprise peut représenter un frein car elle ne sera pas compatible avec les valeurs du MR pour pouvoir le faire un processus du changement est primordial et ce dernier doit être mené par un leader d'une manière à réduire la résistance

R2 : Le manque d'informations et d'expérience chez les dirigeants peut produire des difficultés dans son instauration d'où la nécessité d'investir des efforts en matière de formation

Notre point de vue : La crainte de ne pas être à la hauteur, le changement peut entraîner des doutes sur sa capacité à acquérir de nouvelles compétences ou à acquérir un nouveau rôle.

Synthèse globale, discussions des résultats et perspectives de recherches

Tout au long de la réalisation de mes travaux de recherche sur le terrain et à partir d'axe de problématique de départ, se rapportant au domaine de la RSE, il ressort un ensemble de résultat à savoir que les conditions de mise en valeur de la RSE et de MR ne sont pas réunies globalement.

Comme nous le savons, la RSE est avant tout un état d'esprit, une autre manière d'assurer le développement durable de l'entreprise. Ce domaine ne se bureaucratise pas il ne s'administre pas ainsi. Ce domaine nécessite de la part des acteurs de l'entreprise un langage commun et cohérent entre partenaires, et collaborateurs de l'entreprise.

Le passage vers cette approche managériale nécessite l'investissement d'abord d'une philosophie allant dans le sens de management du sens favorisant ce qu'on appelle le sens de responsabilité, de la cohérence, de la conscience et de l'éthique.

Dans ce sens l'auteur MARC BAZINET dans son ouvrage **excellence managériale et responsabilité sociétale** exprime : *« il est clair aujourd'hui que l'intégration des systèmes de management fait l'objet d'une demande croissante de la part des organisations qui sont confrontées à une multiplication de règles et de documents, voire de référentiels traitant d'un domaine particulier du management global. D'ailleurs, cette approche par domaine du management des organisations a été efficace pour la mise en route de meilleures formalisations et maîtrise des pratiques de management dans des domaines spécifiques majeurs du management (qualité, environnement et plus récemment les risques). Elle se heurte souvent aujourd'hui à la réalité du management tel que spontanément mis en pratique par toute organisation. C'est-à-dire à l'approche globale.*

Au mieux, ces approches cohabitent sans grande synergie et sans que la direction tire un parti suffisant des instruments des domaines spécifiques de management mis en place ; avec parfois même des applications finalisées peu ou pas cohérentes avec la vision et les pratiques globales de la direction et avec les objectifs qui en découlent. »¹

Le contenu des propos de l'auteur demeure déterminant, car il nous permet de comprendre que les nouvelles approches managériales permettent la mise en valeur du concept RSE au sein de l'entreprise s'appuie essentiellement sur le management responsable et conscient. Ce morceau paradigme de management ne peut s'acquérir facilement qu'à travers la redéfinition du capital humain en tant que partenaire, collaborateurs au sein de l'entreprise.

¹Marc bazinet, excellence managériale et responsabilité sociétale, afnor, paris, ND, P 51

Le cas de notre terrain nous permet de retenir que le management introduit ne répond pas entièrement aux exigences du management conscient, responsable et éthique. Il est nécessaire pour l'entreprise objet de notre cas d'étude à investir des efforts dans la responsabilisation de l'ensemble des collaborateurs et partenaires de l'entreprise et ce afin de mettre en place déjà les prémisses et les conditions préalable à la mise en place et en valeur de la RSE comme force matrice du projet de l'entreprise devant les impératifs de ce nouveau siècle.

Les auteurs John MACKAY et Rajindra SISODIA montrent dans leur livre intitulés « **L'entreprise responsable et consciente** » : *« bien réaliser, la décentralisation et l'autonomisation entraînent généralement une grande créativité et beaucoup d'innovation. Toutefois, l'innovation sans une culture de collaboration est d'une valeur limitée ; une excellente idée qui naît dans une partie de la compagnie n'a pas beaucoup d'impact si personne d'autre ni au courant ou ne peut l'utiliser. Une culture de collaboration permet que les idées innovatrices soient partagées et diffusée rapidement dans l'organisation. Presque toutes les compagnies ont des îlots d'excellence qui restent à jamais isolées. Pourtant, avec les technologies qui sont disponibles aujourd'hui, les bonnes idées peuvent se répandre presque instantanément dans une organisation et ainsi s'améliorer. Une culture de collaboration est donc une culture d'apprentissage constant et d'amélioration permanente. Les meilleures idées ne meurent pas sur le champ ; elles sont reconnues, étudiées, imitées, diffusées et améliorées dans toute l'organisation. »*²

*« Lorsque la décentralisation, l'autonomisation et la collaboration sont toutes intégrées dans un système de management tirant profit également des possibilités d'échelle, il en résulte une entreprise innovatrice, souple, bienveillante et fortement concurrentielle. La décentralisation jointe à l'autonomisation conduit à l'expérimentation et l'innovation ; ces caractéristiques combinées à la collaboration crient une organisation en apprentissage constant. Quand toutes ces conditions sont réunies. Autant les individus que les organisations sont en mesure d'apprendre et de se développer. Le développement continu n'est pas seulement accepté ; il est souhaité et fortement encouragé. Il s'agit là d'une très forte formule pour le bonheur individuel et pour le succès d'une entreprise. Une déclaration célèbre d'Eric Hoffer souligne l'importance d'un développement et d'un apprentissage constants dans une époque de changement. »*³

²John Mackey et Rajindrasisodia, « L'entreprise responsable et consciente », Ariane, Paris, 2016, P 287

³Idem

Enfin à cette synthèse globale, on peut retenir essentiellement que parmi les déficits engendrés par l'entreprise objet de notre étude, nous retenons que l'organisation actuelle malgré les efforts de modernisation de l'entreprise, elle demeure inadaptée, car elle ne repose pas entièrement sur un cadre d'orientation stratégique allant dans le sens de la RSE.

Un second déficit réside dans la pensée systémique, globale et intégrée.

Le management pratiqué par l'entreprise demeure encore dominé par une logique de gestion classique et non des principes du management responsable et éthique.

Le management de l'entreprise en question mérite d'être enrichi dans ses multiples démentions notamment celles liées aux aspects qualitatifs du comportement humains de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Le passage du management du chiffre au management comportemental, constitue pour l'entreprise le moyen de réponse aux nouveaux enjeux et impératifs que lui impose en permanence son environnement.

Les mêmes auteurs cités au-dessus notamment dans le cadre de « l'entreprise responsable et consciente » déclarent : « *la tâche la plus importante de tout manager consiste aujourd'hui à créer un environnement de travail qui suscite une contribution exceptionnelle et qui mérite un débordement de passion, d'imagination et d'initiative.*

Les managers conscients n'exercent qu'un control minimal, leurs rôles n'est pas de contrôler les autres mais de créer les conditions permettant d'avantage d'autogestion. »⁷⁸

« Le seul point commun à tous les managers qui réussissent, c'est d'avoir le permet de conduire » c'est une déclaration de slimlambert dans ouvrage les secrets du leader manager idéal dont il met l'accent sur les point suivants :

- Les individus ressentent et réagissent à leurs managers de la manière dont ces derniers ressentent et réagissent envers eux : le manager ne doit pas maitriser des techniques mais lui-même.
- Un manager et un leader n'enseigne pas ce qu'il faut faire aux autres, mais apprennent d'eux comment faire pour les aider.
- Ecouter est plus difficile que parler, et ce n'est pas une capacité, mais une attitude qui est indépendante de ce qu'on écoute.
- Le management et le leadership de qualité sont rares, mais pour autant ce n'est qu'un métier.
- Les problèmes possèdent en eux des solutions, le tout est de s'obliger à les voir.

- Plus on s'enrichit de supports de communication, moins on communique réellement avec les gens.
- L'efficacité d'une organisation n'existe pas, ce qui existe c'est l'efficacité des relations entre les individus.
- Ce qui compte n'est pas tant l'individu, mais ce qui l'entoure « à l'instant t ».
- Quel que soit l'angle d'attaque de l'action de changement, celui-ci et son intégration seront, lorsque l'on se focalise sur l'individu, personnalisés, uniques, ciblés et adaptés... ou ne seront pas. Lorsque l'on se focalise sur l'action collective, le changement sera informel, négocié, local et non reproductible... ou ne sera pas !
- Il faut utiliser les résistances, voir les provoquer, si nous voulons que les changements soient durables.
- Ce n'est pas les actes d'individus qu'il faut changer, mais la perception que ceux-ci ont de leurs actes.
- Les mauvaises nouvelles sont des opportunités.
- Ne pas faire une chose s'il existe une meilleure façon de la faire.
- La naïveté a plus de valeur que l'expérience parce que tout change.
- Pour être créatif il faut chercher les causes perdues d'avance.
- Il faut chercher les situations que les autres évitent.

2.3. Recommandations et suggestions :

Compte tenu de l'existence d'un manque pour pouvoir mettre en place un management responsable au sein de l'entreprise **NAFTAL**, que nous avons cité précédemment et qui présentent des contraintes pour la bonne application et la mise en œuvre de ce dernier, nous leurs suggérons de :

- **Adopter une communication responsable** : cette dernière à pour but de booster la motivation et l'audace des employés au travail, elle va permettre de réduire la fréquence des conflits entre eux et ainsi renforcer le sentiment d'appartenance pour cette entreprise.
- **Améliorer les conditions au sein de cette entreprise notamment le volet environnemental qui représente la première priorité** : cela en développant le sens de

l'écoute « la 3ème oreille », et pour le volet environnemental, adopter des pratiques écologiques, sponsoriser plus les activités écologiques pour améliorer l'image de marque en externe et encourager l'innovation en matière de greens Products.

- **Assurer des formations dans le domaine** : pour garantir la parfaite coopération et implication des employés et pour améliorer leurs rendements.
- **Réaliser des diagnostics d'une manière systématique et périodique** : l'objectif de ces diagnostics est le suivi de l'évolution des conditions au sein de cette entreprise, il va représenter un tableau de bord qui permettra le pilotage de cette entreprise en matière de DD, il constituera des indicateurs de performance avec des systèmes d'alerte.
- **Créer un service dédié au management responsable** : ce service va permettre de Communiquer à tous les niveaux hiérarchiques sur le DD et le management responsable, Mais aussi il permettra d'établir des rapports annuels en la matière. Ainsi il permettra de sélectionner les départements les plus prioritaires à la formation.

Nous voici donc arrivés à la fin de ce chapitre, ce dernier présente pour nous une synthèse globale de l'étude, voire même une contribution scientifique et pratique, ayant pour objectif la réalisation d'un diagnostic sur la capacité de mettre en place un management responsable dans le but d'atteindre le développement durable au sein de l'entreprise **NAFTAL** et donc apporter les recommandations nécessaires pour faciliter sa mise en place. Ainsi, nous avons essayé de répondre à notre question de recherche principale en analysant les données collectées à travers le questionnaire réalisé et les documents fournis par l'organisme d'accueil.

L'analyse des résultats recueillis par le questionnaire ont démontré que l'entreprise **NAFTAL** est consciente de l'importance du management responsable mais le diagnostic montre l'existence des faiblesses concernant ses conditions.

A travers ce chapitre, nous avons essayé de présenter l'entreprise **NAFTAL**, qui demeure une entreprise performante. Nous avons constaté que pour permettre aux décideurs de mieux mettre en place un management responsable nous avons suggéré un ensemble de recommandations que nous avons jugé utiles.

Conclusion générale

Conclusion :

L'entreprise d'aujourd'hui devient désormais responsable et consciente. Et ce pour répondre aux impératifs et enjeux de nouvel environnement de plus en plus complexe et en plein métamorphose.

L'investissement de l'entreprise dans le développement durable dans tous les sens de la responsabilité sociétale et humaniste, lui procure un ensemble d'avantages à écouter attentivement et en permanence vu l'évolution de son environnement tant sur le plan national, international et mondiale.

Les entreprises algériennes en générale et le l'entreprise **NAFTAL** objet de notre cas d'étude s'inscrit ainsi dans cette trajectoire allons dans le sens de la RSE.

L'entreprise **NAFTAL**, investit des efforts dans le sens de l'orientation RSE et ce pour se transformer en entreprise citoyenne, consciente et responsable. L'effort qu'investie cette entreprise demeure à notre sens insuffisant car cette dernière ne dispose pas d'une orientation stratégique globale et intégrée.

A partir de cadre d'orientation de nos travaux de recherche sur le terrain, nous avons retenu globalement qu'il existe des efforts de la part des acteurs de **NAFTAL**, mais qu'il faut investir d'abord la pensée stratégique de l'entreprise suivant une approche managériale globale systémique et transversale.

Le management responsable de développement durable nécessite la mise en valeur des conditions préalables et nécessaires à l'intégration de concept RSE dans le management de l'entreprise.

Entre autre, l'état d'esprit des managers et celui des ressources humaines exerçants dans l'entreprise. Investir la RSE dans l'entreprise c'est d'abord préparer le sol de cette dernière c'est-à-dire sa culture, ses valeurs, ses normes de conduites, son système d'éthique et de sens commun de la philosophie de l'entreprise.

L'entreprise peut tout acheter à l'exception de sa culture, de ses normes de conduites et de l'esprit de l'entreprise.

L'ensemble de ces éléments nécessite d'après nos résultats d'étude la formation intense et massive ainsi que la communication et la vulgarisation au prêt de l'ensemble des ressources humaines de l'entreprise.

La mise en valeur justement de cet état d'esprit et de cette culture managériale nécessaire au développement durable de l'entreprise **NAFTAL** de demain et demain c'est aujourd'hui.

Nos hypothèses de départ ont été vérifiées et confirmées sur le terrain car on retient essentiellement que les conditions managériales, organisationnelles et humaines ne sont pas réunies entièrement.

Le produit de ces efforts de la part de l'entreprise **NAFTAL** doit inclure d'avantage la préparation du capital humain à l'acquisition de ces concepts liés à la RSE et ce afin de les traduire progressivement dans l'esprit et la culture d'entreprise.

La réussite de management responsable, conscient et durable s'appuie essentiellement sur la recherche de l'éthique et des valeurs communes comme fondement de base de son existence.

Nos résultats d'études demeurent indicatifs et non exhaustifs car il s'agit d'une ébauche scientifique à d'autres études plus approfondies en matière de recherche sur la problématique en question.

Les résultats de notre étude nous permettent de répondre à la problématique de notre recherche à savoir le climat et l'environnement dont dispose L'entreprise **NAFTAL** ne lui permet pas entièrement d'instaurer et de mettre en place un management responsable dans le but d'atteindre le développement durable. En effet, cette entreprise doit apporter quelques actions que nous avons recommandées pour l'amélioration de ce climat.

Au terme de cette enquête menée, nous avons croisés de nombreux obstacles pendant la réalisation de notre travail de recherche à savoir la crise sanitaire qui a induit :

- La difficulté d'accéder à l'information notamment l'impossibilité de se rendre aux bibliothèques.
- L'indisponibilité du personnel au sein de l'entreprise d'accueil vu qu'ils favorisent le télétravail.
- La difficulté de réaliser le focus group que nous avons prévu au départ par le biais d'internet vu la médiocrité de cette dernière.

Cependant, notre travail ne peut être parfait.

Malgré que l'enquête que nous avons menée n'est qu'un essai basé sur un nombre d'interviewées de taille réduit, ainsi que le manque de moyens et du temps ceci n'a pas empêché la confirmation des résultats sur l'entreprise.

Conclusion générale

Le management responsable constitue un champ de recherche très ouvert, plusieurs axes devront être explorés à savoir :

- Le management responsable comme mécanisme de contrôle interne dans la gouvernance d'entreprise.
- La mise en place d'un management responsable dans le but d'atteindre le développement durable.
- Le management responsable comme moyen de faire face aux évolutions de la société et aux pressions des parties prenantes.
- Le management responsable un atout et un moyen de différenciation des concurrents.

Enfin, la recherche que nous avons effectuée, lors de l'élaboration de ce présent mémoire, représente une étude réelle sur laquelle l'entreprise **NAFTAL** peut se baser pour la mise en place de ce type de management.

Bibliographie

❖ BIBLIOGRAPHIE

I. Les Ouvrages

- ✓ ADARY (A) et LECOMTE (S) : « L'ISO 26000, en pratique : faire de la responsabilité sociétale un levier de la performance de l'entreprise », DUNOD, Paris, 2012.
- ✓ AUDOUIN (A), COURTOIS (A), RAMBAUD-PAQUIN (A), la communication responsable intégrer le développement durable dans les métiers de la communication, 2ème édition, Eyrolles, Paris, 2009.
- ✓ BARRY (O), CEYRAC (M) et NOTAT (N): « Guide pour la mise en place d'une démarche RSE dans une ESH », les entreprises sociales pour l'habitat, 2011.
- ✓ BAZINET (M), excellence managériale et responsabilité sociétale, afnor, Paris, ND.
- ✓ BOWEN, (H. R): Social Responsibilities of the Businessman, édition Harper & Row, New York, 1953.
- ✓ CAPRON (M) et QUAIREL-LANOIZELÉE (F), Mythes et réalités de l'entreprise responsable, La Découverte, Paris, 2004.
- ✓ CAPRON, (M) et LANOIZELLE (F-Q) : La responsabilité sociale d'entreprise, édition la Découverte, Paris, 2007.
- ✓ CAVAGNOL (A) et MAISONNEUVE (C), exercices corrigés management, gualino, 3ème édition, Issy les Moulineaux, 2016.
- ✓ CAVAGNOL (A), CAVAGNOL (B), ROULLE (P), l'essentiel des auteurs clés en management, gualino lextenso édition, Quercy, 2013.
- ✓ CLAUDE (J), le management par les valeurs, des valeurs pour un lien plus efficace entre l'individu et le collectif, édition liaisons, Paris, 2003.
- ✓ GROUPE ONE, « Guide de l'entreprise responsable », Ed Labor, Bruxelles, 2003.
- ✓ HOUNOUNOU (A), 100 fiches pour comprendre le management, 4ème édition, Bréal, Clamecy, 2013.
- ✓ JUNOT (A), 100 questions pour comprendre et agir RSE et développement durable, édition AFNOR, Paris, 2010.
- ✓ KOTLER (PH), marketing 3.0 produits*clients*facteur humain, de boeck, Paris, 2015.
- ✓ LUC (A), le management responsable : une approche axiologique, presses de l'université Laval, Québec, 2018.
- ✓ MACKEY (J) et SISODIA (R), « l'entreprise responsable et consciente », Ariane, Paris, 2016.

- ✓ PALAZZO (G) et WENTLAND (M), pour un management responsable au 21ème siècle, Pearson, Clermont Ferrand, 2011.
- ✓ WELLHOFF (T), les valeurs donner de sens guider la communication construire la réputation, éditions d'Organisation Eyrolles, paris, 2011.
- ✓ YVES (M), qu'est ce que le management responsable ?, Eyrolles, paris, 2013.

II. Liste des articles

- ✓ Déclaration d'Henri Ford, économiste et industriel américain en 1920.
- ✓ ISO 26000.
- ✓ La commission européenne : « livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles, 2001.
- ✓ MEDEF : «Guide pratique, cap vert de la RSE, faire de la RSE un levier de performance », 2012.
- ✓ MERCIER (S) et PERSAIS (E), « La théorie des parties prenantes : un cadre conceptuel pour un progrès sociétal partagé ? » in Ethique et développement durable : quelles responsabilités pour l'entreprise ? Sous la dir de
- ✓ Michel Le Net, Paris : Vetter Editions, Avril 2002.
- ✓ SCHIFFERS. C: «La production éthique: Enjeux et opportunités pour les producteurs ACP », manuels N°11 de formation produits par le programme PIP du COLEACP, Bruxelles, 2011.

III. Dictionnaire

- ✓ REY (A), dictionnaire culturel, le robert, paris, 2005, IV, « valeur », P.1726

IV. Travaux universitaires :

- ✓ ADJTOUTAH (T), « La RSE et les risques sociaux au travail : cas de 20 entreprises Tunisiennes », Thèse de Magistère, Université El Manar, Tunis, 2011.
- ✓ AMAMI (I) et MAALEJ (R), « La RSE et la gouvernance des entreprises : Etude empirique dans le contexte Tunisien », *Revue de management et de stratégie*, (4:2), 2015, disponible sur l'Url : www.revue-rms.fr consulté le 29/05/2020 à 15h 55.
- ✓ BIENKOWSK (A), DUPERRAY (A) et HOAREAU (S): « Les enjeux et l'organisation de la logistique des retours des produits en fin de vie », Dossier universitaire, Master 2 professionnel Logistique, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Novembre 2006.

Bibliographie

- ✓ GOND, (J-P) et MULLENBACH (A) : les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, Revue de littérature, HEC Montréal, 2004.
- ✓ HOULE (M), « Adaptation d'outils de responsabilité sociale face à la norme ISO 26 000 », Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement, Université de Sherbrooke, Québec, 18 janvier 2011.
- ✓ 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, Université de Sherbrooke, Novembre 2014.
- ✓ MHISSEN-(M. I), « Engagement sociétal global en PME : une approche par les logiques d'action des dirigeants en Tunisie », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambresis et l'école supérieure de commerce de Tunis, 2017.
- ✓ MORICE-MORAND (M), « La Responsabilité Sociale des Entreprises : un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et culturels », Mémoire de fin d'études, Institut d'études politiques, Toulouse, 2008-2013.
- ✓ QUANIAUX (H), « Contraintes et opportunités de l'engagement des PME dans des démarches de responsabilité sociale », Diplôme de l'IEP, Université Lumière, Lyon, 2006-2007.

V. Documents administratifs :

- ✓ Documents propres à l'entreprise NAFTAL.
- ✓ Revue de l'entreprise NAFTAL.

VI. Sites internet :

- ✓ <https://www.algerie-eco.com/2017/05/30/developpement-durable-en-algerie/>
- ✓ https://www.objectif2030.org/media/modules_pdf/MOOC_module-1_web_6Z30Je0.pdf
- ✓ <https://www.naftal.dz/>
- ✓ www.cedaregal.fr

Annexes

1. Questionnaire

Questionnaire

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou

Master en science gestion option management stratégique

Le présent questionnaire s'inscrit dans le cadre d'un travail de recherche universitaire de master spécialité management stratégique, dirigé par MLE CHEKAOUI professeur à l'UMMTO sur le thème intitulé « Perspective de mise en place du management responsable dans le but d'atteindre le développement durable dans une entreprise algérienne ». Ce travail constitue un outil d'investigation scientifique qui vise à réaliser un diagnostic sur l'environnement au sein d'une entreprise, ainsi mettre la lumière sur la réalité de la perception du management responsable et du développement durable établit sur un échantillon de travailleurs de l'entreprise NAFTAL.

A cet effet, nous vous demandons de bien vouloir répondre à ce questionnaire ci-dessous, ainsi nous vous assurons de l'anonymat des informations fournées et nous vous informons que les résultats ne feront aucun objet de publication en l'état mais s'inscrivent dans un cadre d'une recherche académique.

Nous vous remercions davantage pour l'intérêt que vous portez à notre recherche, ainsi nous tenons à vous dire que votre aide nous sera très précieuse.

Madame, Monsieur, veuillez agréer nos sincères salutations.

TIZIZOUA AGHILES

YAHIAOUI YAZID

AXE (1) : présentation du Questionnaire :

1) Pourquoi la RSE devient une nécessité pour l'entreprise ?

.....
.....
.....
.....

2) En quoi l'instauration du management responsable peut contribuer au développement et à la pérennité de la firme !

.....
.....
.....
.....

3) Quelle est la stratégie du DD adopté par NAFTAL ?

.....
.....
.....
.....

4) Sponsorisez-vous des associations de protection de l'environnement ?si, oui, quel impacte pensez-vous que ca a sur l'entreprise NAFTAL

.....
.....
.....
.....

5) Quelles sont les mesures prise par NAFTAL pour la protection de l'environnement ?

.....
.....
.....
.....

6) Quel sont les dispositifs mis en place pour la protection de la santé des salariés ?

.....
.....
.....
.....

7) Que seront d'après vous les freins que l'entreprise peut rencontrer dans la perspective de la mise en place du management responsable ?

.....
.....
.....
.....

Annexe 2 . Schéma d'organisation générale de la macrostructure de la société NAFTAL SPA

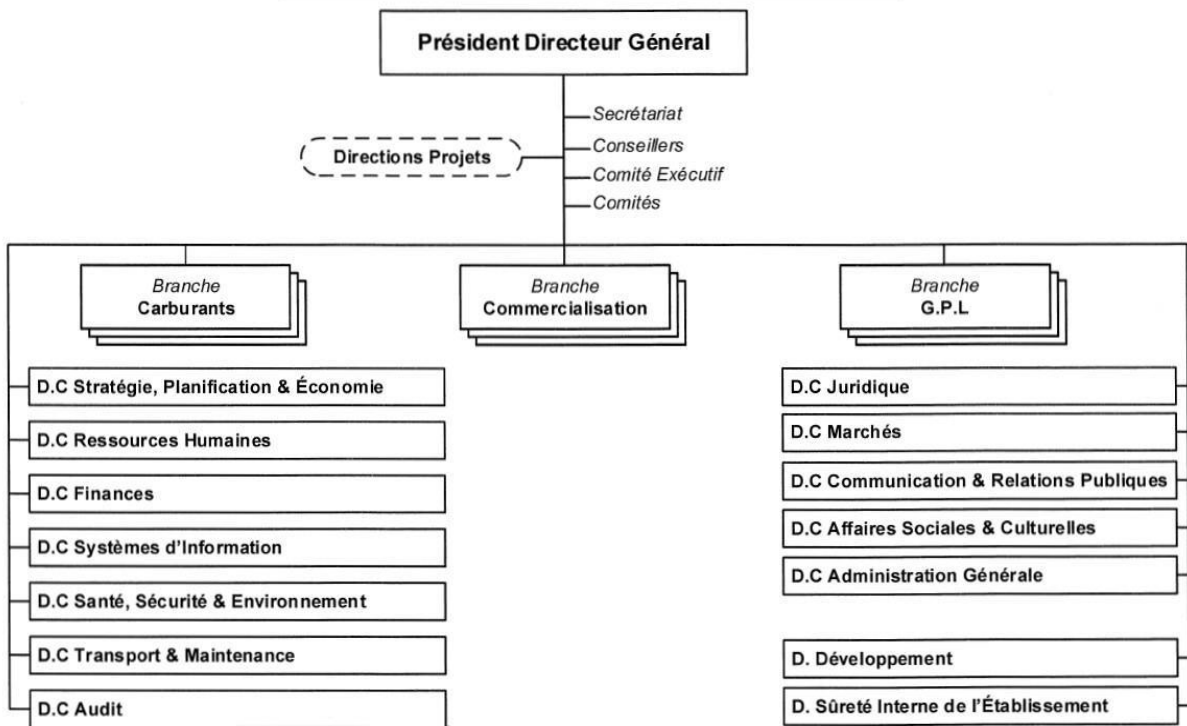


Table des matières

Table des matières

Dédicace.

Remerciement.

Résumé.

Liste des abréviations.

Liste des figures.....I

SommaireII

Introduction générale..... 01

**CHAPITRE 01 : Le Management Responsable et le Développement
Durable**

Introduction. 04

Section 01 : Le management responsable..... 05

1.1. Le management responsable cadre conceptuel..... 05

1.2. Définition du management responsable 07

1.3. Les principes et valeurs du management responsable dans l'entreprise 09

Section 02 : LE DEVELOPPEMENT DURABLE 13

2.1. Définition du développement durable 13

2.2. Evolution du concept développement durable 16

2.3. Les objectifs de développement durable 18

2.4. Les principes du développement durable 18

2.4.1. Principe de précaution. 18

2.4.2. Principe de prévention.	19
2.4.3. Principe de pollueur/payeur	19
2.4.4. Principe de solidarité	19
2.4.5. Principe d'équité	19

Section 03 : La relation entre le management responsable et le développement durable et la RSE

3.1. Le management responsable et le développement durable	20
3.2. Le développement durable et la RSE	21
3.3. La RSE et le management responsable	21

CHAPITRE 02 : La démarche de la responsabilité sociale des entreprises

Introduction.

Section 01 : La responsabilité sociale des entreprises.....

1.1. Définition de la RSE	24
1.2. Concepts connexes à la RSE	25
1.3. Les outils de la RSE	27

Section 02 : Le changement organisationnel au sein de l'entreprise

2.1. Définitions du changement.....	29
2.2. Le changement organisationnel.....	30
2.3. Facteurs de succès dans la conduite de changements.....	33

Section 03 : L'intégration de la RSE dans l'entreprise	36
3.1. La démarche RSE	36
3.2. Conditions de réussites de la démarche RSE	39
3.3. Les freins de la RSE	43

Chapitre III : Cas pratique.

Introduction.	45
Section 01 : La méthodologie de la recherche utilisé.....	46
1.1. Le type de recherche adopté.	47
1.2. Les techniques de recueil et d'analyse des données.....	48
1.3. Présentation et Structure de l'entretienne	50
Section 02 : Analyse de l'entreprise NAFTAL	51
2.1. Présentation de l'entreprise NAFTAL	51
2.2. Analyse et interprétation des données de L'entretien.	59
2.3. Recommandations et suggestions	66
Conclusion générale.	68
Bibliographie.	71
Annexes	74
Table des matières.	78