

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



Mémoire

en vue de l'obtention

du Diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : Marketing et Management des Entreprises

Thème:

**La perception de l'éthique et de la
responsabilité sociale des entreprises dans
une organisation : Cas d'ALTUMET**

Présenté par : BENALI Hocine

Devant le jury composé de :

- **Président : Mr. KHEFFACHE Sofiane, Maitre assistant A/UMMTO**
- **Rapporteur : Mr. BELHOCINE Hamid, Maitre assistant A/UMMTO**
- **Examineur : Mr. KHODJA Mourad, Maitre assistant A/UMMTO**
- **Examineur : Mr. YAHIAOUI Amine, Maitre assistant A/UMMTO**

Soutenu le : 13/02/2019

Remerciements

Je remercie l'ensemble des personnes ayant contribué à l'aboutissement de ce mémoire, merci à tous.

Mes remerciements vont également à l'adresse des membres de jury qui ont accepté d'évaluer ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à tous ceux qui me sont chers.

Sigles et abréviations utilisés

AACC: Association Algérienne de lutte Contre la Corruption

ADE : l'Algérienne Des Eaux, ou (Agence de Distribution de l'Eau)

ALFAPIPE : Algérienne de Fabrication de Pipe

ALTUMET : Algérienne des Tubes Métalliques

API : American Petroleum Institute

BNA : Banque Nationale d'Algérie

CV : Curriculum Vitae

DD : Développement Durable

DFC : Directeur des Finances et de Comptabilité

DG : Directeur Général

DRS : Département du Renseignement et de la Sécurité

EPE : Entreprise Publique Economique

FMI : Fonds Monétaire International

GPL : Gaz de Pétrole Liquéfié

GRH : Gestion des Ressources Humaines

GRI : Global Reporting Initiative

IPC : Indice de la Perception de la Corruption

ISO : International Standardization Organisation

MQ : Management de la Qualité

OIT : Organisation Internationale du Travail

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

OST : Organisation Scientifique du Travail

PNUE : Programme des Nations Unies pour l'Environnement

PP : Parties Prenantes

PSE : Plan de Sauvegarde de l'Emploi

RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises

SRI : Stanford Research Institute

TCO : Théories Contractuelles des Organisations

UE : Union Européenne

UGTA : Union Générale des Travailleurs Algériens

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

Liste des abréviations

INTRODUCTION GENERALE.....	01
CHAPITRE I : L'éthique dans l'entreprise.....	05
Introduction du chapitre I.....	05
Section 01 : La notion d'éthique.....	05
Section 02 : Fondements théoriques de l'éthique.....	14
Section 03 : Les pratiques éthiques et management des ressources humaines.....	25
Conclusion du chapitre I.....	32
CHAPITRE II : La responsabilité sociale des entreprises.....	33
Introduction du chapitre II.....	33
Section 01 : Fondements théoriques de la RSE.....	33
Section 02 : L'entreprise et ses parties prenantes.....	43
Section 03 : Ethique et RSE.....	52
Conclusion du chapitre II.....	57
CHAPITRE III : Approche concrète de l'éthique et de la RSE, dans le contexte d'une entreprise publique Algérienne.....	60
Introduction du chapitre III.....	60
Section 01 : La réalité de l'éthique et de la RSE en Algérie.....	60
Section 02 : Présentation générale de l'entreprise ALTUMET.....	72
Section 03 : La perception des cadres dirigeants d'ALTUMET, de l'éthique et de la RSE....	80
Conclusion du chapitre III.....	88
CONCLUSION GENERALE.....	90
Bibliographie.....	92
Liste des tableaux.....	95
Liste des figures (schémats).....	95
Table des matières.....	96

Introduction générale

Ethique, développement durable, responsabilité sociale des entreprises, gouvernance : comment penser ces notions, aujourd'hui incontournables, dans un contexte de mondialisation et de concurrence internationale accrue ? Quels sont leurs enjeux et leurs limites ?

Pourquoi associer une interrogation, sur la vertu de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ? La RSE, consiste à demander à l'entreprise de s'intéresser à autre chose, qu'à son compte d'exploitation, en s'interrogeant sur l'impact de son activité. Il s'agit là, d'une idée qui s'inscrit en contradiction totale, avec la conception classique de l'économie libérale, telle que, pouvait l'exprimer Milton FRIEDMAN prix Nobel d'Economie : *« les entreprises n'ont d'autres responsabilités que celles de gagner de l'argent, et quand animées par un élan de bienveillance, elles tentent d'assumer des responsabilités supplémentaires, il en résulte souvent plus de mal que de bien »*. Emmanuel Levinas, quant à lui, lorsqu'il analysait l'entreprise comme une combinaison sociale, parlait de l'éthique en ces termes : *« L'éthique est cette responsabilité à l'égard d'autrui, c'est-à-dire une obligation dans laquelle, chaque homme doit veiller sur son prochain, sans pouvoir prétendre à la réciprocité »*¹.

*« Trop longtemps, les économistes ont prêché en faveur de la maximisation de nos propres profits. Il est grand temps, que l'on sache que la conduite la plus rationnelle, consiste à minimiser les regrets (...). Ce dont le monde a le plus besoin, c'est d'une nouvelle éthique. Si nos valeurs sont justes, tout le reste – prix, production, distribution et même pollution – doit être juste. Au commencement, l'homme s'est efforcé (du moins dans une certaine mesure), d'observer le commandement : « Tu ne tueras point » ; plus tard, « Tu aimeras ton prochain comme toi-même ». Voici le commandement de cette ère-ci : « Tu aimeras ton espèce comme toi-même »*².

La visée utilitariste du bien-être de la majorité, et de maximisation des résultats, a été développée par Bentham (Audard, 1999), pour qui la réflexion économique, peut s'affranchir de la morale, et s'appuyer sur le seul calcul des avantages et désavantages, pour la richesse de l'individu et de la nation. L'éthique devient donc l'objet d'un calcul.

Proposer aux gérants responsables d'organisations concrètes, un saut dans l'utopie n'est pas responsable, ni du point de vue éthique, ni du point de vue stratégique. Se recroqueviller sur la

¹ La responsabilité sociale des entreprises ou les infortunes de la vertu ? Colloque organisé en partenariat avec science Po, l'institut de l'entreprise et les échos, acte du colloque organisé le 05 juin 2007, p. 05.

² Georgescu-Roegen N. La décroissance. Entropie, Ecologie, Economie, Ed. Sang de la Terre, 2008, p. 185.

seule défense des intérêts, confiés à sa charge à l'heure, de la tendance à l'insoutenabilité du tout, n'est pas non plus responsable, ni d'un point de vue ni de l'autre. Il convient à une éthique de la responsabilité, à la fois réaliste et universaliste de relever le défi, d'accorder les deux points de vue, qui ne sont pas théoriquement inconciliables³.

La Responsabilité Sociale est bien « démoralisée ». Elle devient un mode de gestion rationnelle sous des principes éthiques, certes, mais non dépendant d'une « bonne volonté » impossible à contraindre⁴.

C'est là que la définition de l'ISO 26000, reprenant la théorie des parties prenantes, chère au mouvement de la Responsabilité Sociale, offre une solution intéressante : on ne peut certes pas être assuré de déterminer exactement tous les impacts de ses actions, mais le meilleur moyen de ne pas se tromper, et de ne pas en oublier, est de prêter l'oreille aux critiques des parties prenantes, qui peuvent être affectées par ces actions. Je ne peux pas prévoir ni évaluer d'avance, tous les effets collatéraux de mes actes. Mais ces effets, surtout lorsqu'ils sont négatifs, laissent des traces qui ne sont pas muettes, qui sont portées par des personnes directement affectées, ou bien par leurs représentants (ONG, mouvements de défense d'un enjeu social), lorsque les affectés sont des écosystèmes, des non-humains ou des générations futures qui, par définition, ne peuvent se plaindre. Ecouter, prendre en compte, rendre compte, et négocier des solutions avec ces personnes en les reconnaissant comme des parties prenantes de mon action, telle est la dynamique d'apprentissage de la Responsabilité Sociale. La multiplication des points de vue nous rendra collectivement plus à même de connaître et gérer les impacts produits : « L'identification des parties prenantes, et le dialogue avec elles, sont fondamentaux en matière de responsabilité sociétale. Il est recommandé à l'organisation de déterminer, qui a intérêt dans ses décisions et activités, de façon à ce qu'elle puisse comprendre, les impacts qu'elle génère et comment les traiter »⁵.

« Construite à l'origine pour s'appliquer à l'individu, la notion de responsabilité transposée au plan collectif, s'est donc retrouvée appliquée à l'entreprise, mais sans pour autant que le cadre conceptuel de l'application ait été revisité, si bien que le débat est présent en permanence, notamment au plan international (par exemple à l'ISO), entre une approche individualiste

³ François VALLAEYS « les fondements éthiques de la responsabilité sociale » thèse de doctorat en philosophie, soutenue le 5 décembre 2011, UNIVERSITE PARIS EST CRETEIL, p. 115.

⁴ Idem, p. 181.

⁵ Idem, p. 186.

(l'individu est seul responsable), et une approche collective (l'individu est un être social, soumis aux exigences de la société). »⁶.

Il est aussi évident qu'elle est encore loin, de concerner la majorité des organisations, surtout du fait qu'il s'agit à chaque fois, de «démarches strictement volontaires», donc sans obligations légales, et peu de stimulation de la part des marchés. On recherche toujours une véritable dynamique éthico-économique, où le succès entrepreneurial dépendrait, nécessairement d'une gestion socialement responsable des affaires. On recherche toujours une preuve patente que, le fait de s'engager dans une démarche de Responsabilité Sociale, rend les entreprises vraiment plus performantes et rentables (*business case*). Or, pour cela, il faudrait que la pression des marchés suive celle des citoyens, des consommateurs, des régulateurs publics, des règles internationales, car si les clients l'exigeaient et si les lois l'obligeaient, la RSE serait effectivement la voie royale pour faire des affaires aujourd'hui : il manque donc encore cette « régulation hybride », faite d'obligation juridique, d'attentes sociales de comportement et de processus systémiques. On reste en attendant dans les limbes et sur sa faim, en espérant qu'une dynamique sociale se crée par contagion, que la société décide de se responsabiliser pour elle-même, que la « responsabilité » devienne « sociale ».

Ainsi, notre problématique de recherche est la suivante :

Comment les cadres dirigeants d'une entreprise algérienne, perçoivent-ils, les pratiques éthiques et la responsabilité sociales des entreprises (RSE)?

Certains auteurs nient toute consistance au phénomène RSE au-delà des effets de communication et de marketing (Lordon, 2003), d'autres analystes proposent de réserver la notion d'éthique à l'éthique des affaires, typiquement anglo-saxonne et lui opposent les démarches responsables européennes, fondées non pas sur des principes moraux, mais sur des objectifs sociaux (Capron et Quairel-Lanoizelée 2007), d'autres auteurs, enfin, font un amalgame entre éthique et RSE (la RSE désigne alors l'entreprise éthique (Salmon, 2002 ; 2007). Ce flou conceptuel est dommageable, en ce qu'il porte sur un point essentiel, qui détermine assez largement le potentiel régulateur de la RSE. Celui-ci dépend en effet, de la capacité qu'auront les démarches socialement responsables, de recombinaison des exigences d'éthique et d'efficacité qui se posent à tout système économique, y compris capitaliste.

⁶ Capron M. « La responsabilité sociale d'entreprise entre l'Un et le Multiple », in : Boidin B., Postel N., Rousseau S. (éds.) *La Responsabilité Sociale des Entreprises : une perspective institutionnaliste*, Presses Universitaires du Septentrion, 2009, p 90. François VALLAEYS thèse de doctorat en philosophie, soutenue le 5 décembre 2011, UNIVERSITE PARIS EST CRETEIL « les fondements éthiques de la responsabilité sociale », op.cit.

Pour traiter la problématique, nous avons déterminé deux hypothèses.

Nos deux hypothèses sont :

- **Hypothèse1** : l'adoption d'une démarche éthique et de RSE, est à même d'assurer la pérennité de l'entreprise.
- **Hypothèse2** : les pratiques éthiques et de RSE, sont nécessaires pour l'image de marque de l'entreprise.

Ce travail de recherche, vise à connaître l'importance de ces concepts, ainsi que leur application au sein d'une entreprise algérienne.

Afin de traiter notre problématique, nous avons structuré notre travail en trois chapitres.

Le premier chapitre est consacré à la notion d'éthique, son origine, ses définitions, son cadre théorique ainsi que tous les termes qui entourent ce concept.

Le deuxième chapitre quant à lui, met l'accent sur la RSE, sa genèse, ses fondements et cadres théoriques, ses différentes définitions et sa relation avec l'éthique.

Le troisième chapitre est consacré à l'étude empirique, réalisée à l'aide des interviews avec six (06) cadres dirigeants, d'une entreprise publique algérienne, ALTUMET en l'occurrence, et ce dans le but, d'apprécier la conception des entreprises Algériennes, des notions d'éthique et de RSE.

Chapitre I : L'éthique dans l'entreprise

Introduction :

Des auteurs anciens et contemporains, à l'instar de Platon, Aristote, Kant, Rawls, Hayek, Sen, chacun selon une approche particulière, ont traité la question d'éthique. De plus en plus d'attention est donnée, à travers le monde à cette problématique, et beaucoup de compagnies réalisent que si elles veulent réussir, elles doivent gagner le respect et la confiance de leurs parties prenantes. Les entreprises ont pris à bras le corps cette question depuis plus de trente ans.

Etonnamment, la relation entre les valeurs et l'entreprise fait l'objet simultanément, d'une inflation de propos, de déclarations, d'instrumentations managériales et de recherches, et dans le même temps cette profusion de rappel à l'éthique, semble peut porter ses fruits.

L'éthique, est devenue une problématique majeure dans les années 2000, face à la recrudescence des scandales, et des comportements allant à l'encontre des principes éthiques. Elle est devenue ainsi, un enjeu majeur dans les entreprises, pour le développement économique. Aux yeux de la société, l'entreprise se doit désormais d'être un modèle d'honnêteté, pour assurer la pérennité de son activité, et développer des relations durables avec l'ensemble de ses partenaires.

La réflexion éthique, prend alors un intérêt hautement stratégique, et devient une nouvelle dimension de la politique d'entreprise. Elle se pose comme une nécessaire prise de position, de la part des directions d'entreprises, en jouant le rôle de cadre de référence, pour les différentes décisions à prendre. Les principes directeurs et les normes que l'éthique véhicule, ont pour objectif d'orienter en permanence l'action.

Le terme éthique recouvre bien des notions, on peut assimiler l'éthique à la morale, aux bonnes mœurs, à ce qui relève du bien ou du mal. C'est un sentiment communément partagé par l'humanité, qui vise à régir les comportements des individus entre eux. Une entreprise étant un groupement d'individus, qui entretiennent des relations entre eux, est donc également régit par une certaine éthique, par voie de conséquence, elle doit agir éthiquement.

Section 1 : la notion d'éthique

1.1. La distinction entre l'éthique, la morale et la déontologie

L'éthique, la morale et la déontologie définissent les comportements bons, vertueux ou acceptables dans la société, que ceux-ci soient privés ou publics, individuels ou collectifs. Ces

termes partent tous du principe selon lequel, les comportements humains ne sont pas tous d'égale valeur, que certains d'entre eux ne sont pas acceptables voir répréhensibles, et qu'il faut quelquefois contrôler les comportements et contraindre les personnes. Mais, elles postulent également que les humains peuvent s'entendre autour de certains principes et valeurs guidant leurs conduites, pour le mieux-être de chacun et de tous.

Nous estimons qu'il est important de préciser la signification des termes que nous allons employer tout au long de ce travail, car ils sont utilisés de diverses façons, et revêtent des significations différentes, selon les auteurs et les contextes. Ces trois termes sus-cités sont : l'éthique, la morale et la déontologie.

1.1.1. L'éthique

Il faut bien convenir d'une impressionnante filiation conceptuelle, depuis les premières réflexions, des philosophes de l'antiquité gréco-romaine jusqu'à nos jours, il convient cependant d'indiquer que, les grands débats consacrés à l'éthique (et par extension aux notions de justice, de vertu, de bien, de morale, etc.), auront été longtemps dominés semble-t-il, par des préoccupations idéalistes (au sens philosophique du terme).

Le terme éthique vient du mot grec « êthos », qui désigne les mœurs d'un groupe ou d'une culture. Il revêt quatre significations⁷ :

- Habitude morale, caractère, mœurs ;
- Usages, institutions ;
- Demeure habituelle, domicile (de l'homme et des animaux) ;
- (Opposé à *pathos*) Emotion douce, affection tendre.

L'éthique, a toujours été renvoyée à la réflexion morale, et aux théories des philosophes comme Aristote. Selon lui, **êthos** vient de **éthos**, ce qui signifie : habitude, coutume ou usage. En effet, on utilise le mot **éthos** pour la traduction du mot « habitude », dans des expressions telle que « avoir l'habitude de... », ou « s'habituer à... ». En second sens, on trouve le mot « usage », au pluriel au deuxième sens de **êthos**, et au singulier dans **éthos**⁸.

⁷ Blais M., *Ethique, morale, déontologie, droit*, département de philosophie, Université Laval, 2008.

⁸ Idem.

Paul Ricoeur suggère dans son traité *soi-même comme un autre* (1990), une définition de l'éthique comme « *la vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes* ». Cette visée éthique se décompose en deux temps : une éthique antérieure, qui concerne les normes dues, à une exigence d'universalité, et une éthique postérieure, où il existe des situations concrètes, qui justifient l'établissement d'une éthique appliquée, relevant d'une sagesse pratique, dont l'éthique managériale est un exemple⁹. Ricoeur (1988) estime que l'éthique, comme la morale d'ailleurs, est bâtie sur un ensemble de valeurs, qui correspondent à une conception particulière de la personne. D'après lui, l'élément essentiel de l'éthique, est la valeur de la personne, et grâce à l'éthique, ce dernier peut protéger son humanité, et défendre toute atteinte à sa dignité ou à son intégrité.

Mercier (Mercier 2002) la définit comme la réflexion, qui intervient en amont de l'action et qui a pour ambition, de distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir. Ce même auteur ajoute que « l'éthique organisationnelle (...), définit la manière dont l'entreprise, intègre ses valeurs clefs dans ses politiques, pratiques et processus de décision (Mercier 2004). Cela inclut également la recherche de la conformité à des principes légaux, et l'adhésion à des règles internes »¹⁰.

A un niveau plus pratique et réglementaire, l'éthique peut se caractériser dans des codes d'éthique. Cependant, la présence d'un code d'éthique, n'est pas une garantie absolue de progrès éthique. Il peut être rédigé, seulement pour suivre la loi ou la mode, ou bien un instrument de marketing, pour faire vendre un produit ou un service. Les codes d'éthique ne sont pertinents, que s'ils permettent la discussion, la réflexion, le partage de valeurs communes et de responsabilités, lors de situations difficiles.

Les chartes de bonne conduite, se sont multipliées dans les entreprises. Elles sont souvent rattachées, au projet d'entreprise (lequel définit l'entreprise, donne ses grandes orientations, ses modes de fonctionnement). La charte est un document écrit, qui résume les principes d'actions et les valeurs à partager dans l'entreprise. Ces valeurs que l'on retrouve dans les chartes des grandes entreprises, telles que Motorola, IBM, Renault sont axées sur le respect du client, la mobilisation et l'intégration du personnel.

⁹ Deslandes G., *Le management éthique*, Paris, Février 2012, p.14.

¹⁰ Mohamed Abdeljabbar HAMMACH « Ethique et Responsabilité Sociale de l'Entreprise », colloque doctoral international : le questionnement sur l'éthique e, en sciences économiques, sociales et techniques, organisé par le Laboratoire Interdisciplinaire de Recherches en Sciences de l'Action, Jeudi 29 octobre et vendredi 30 octobre 2015.

1.1.2. La morale

Le terme morale du latin *mores*, mœurs, elle est un ensemble de principes de jugement, de règles de conduites, relatives au bien et au mal, de devoirs, de valeurs, parfois érigés en doctrine¹¹, qu'une société se donne et qui s'imposent, autant à la conscience individuelle, qu'à la conscience collective. Ces principes varient selon la culture, les croyances, les conditions de vie et les besoins de la société. Ils ont souvent pour origine, ce qui est positif pour la survie de l'ethnie¹², du peuple, de la société. Si de tels principes, sont en outre positifs pour l'ensemble des ethnies, des peuples ou des sociétés de la Terre, on peut les considérer comme, faisant partie de la morale universelle.

On désigne par morale, tout ce qui relève de l'obligation, du précepte, de l'impératif catégorique, c'est-à-dire l'ensemble des principes à dimension universelle, normative inconditionnelle, voire dogmatique, fondée sur la discrimination entre le bien et le mal. Si la dimension pratique n'en est pas absente, c'est «l'intention» à la source de l'acte, qui est considérée comme déterminante dans tout jugement qui est porté sur l'acte (Saudan, 1995, p.61). La morale caractérise donc des règles imposées par une autorité à l'ensemble des membres de la société¹³.

On distingue dans les courants philosophiques, deux conceptions de la morale : une conception objectiviste qui avance que la morale, est un ensemble de règles émanant de la nature, et indépendantes de l'homme et de son environnement, et une conception subjectiviste plus moderne où, les valeurs sont relatives, et dépendantes du groupe dans lequel le sujet évolue. On remarquera que la définition que l'on a choisie ici, se rapproche davantage de la conception subjectiviste puisqu'on parle d'une morale, et pas de la morale en tant qu'objet universalisable. La morale participe donc, avec la loi, la religion, la politique, à fixer un certain cadre dans lequel, les entités physiques et morales sont supposées évoluer. Mais ni la loi, ni la politique, ni la religion n'intègrent la dimension individuelle et personnelle, qu'un individu donne à ses actions. Si elles permettent de donner le cadre, elles ne fixent pas d'orientation : libre à chacun d'œuvrer pour ce en quoi il croit.

Pour en terminer avec cette analyse sémantique, il convient de noter que «morale» est devenu un mot qui sonne mal. Le premier usage attesté du vocable dans la langue française, se situe

¹¹ Une doctrine est l'ensemble des dogmes, des opinions, des croyances, des principes, des thèses ou des conceptions théoriques qui font partie d'un enseignement et (ou) que l'on adopte.

¹² Une ethnie est un ensemble de personnes qui partagent la même culture, la même langue, les mêmes traditions, les mêmes coutumes, qui se transmettent de génération en génération.

¹³ Samuel MERCIER, UNE CONTRIBUTION A LA POLITIQUE DE FORMALISATION DE L'ETHIQUE DANS LES GRANDES ENTREPRISES, thèse de doctorat, p. 17.

en 1530. Un siècle à peine plus tard, Pascal s'exclame : «*La vraie morale se moque de la morale*» (Neiryck, 1992, p. 239)¹⁴.

1.1.2.1. Différenciation entre morale et éthique

Ethique et morale sont deux termes voisins, qui sont souvent mal différenciés dans la littérature, parce qu'ils sont équivalents étymologiquement.

Etymologiquement le mot « éthique », est un synonyme d'origine grecque de « morale ». Il a cependant, de nos jours, une connotation moins péjorative que « morale », car plus théorique ou philosophique. Tandis que la morale, est un ensemble de règles ou de lois, ayant un caractère universel, irréductible, voire éternel, l'éthique s'attache aux valeurs et se détermine de manière relative, dans le temps et dans l'espace, en fonction de la communauté humaine, à laquelle elle s'intéresse. Dans « Le capitalisme est-il moral ? » (Albin Michel), le philosophe André Comte-Sponville, distingue l'ordre moral de l'ordre éthique. Pour lui, la morale est ce que l'on fait par devoir (en mettant en œuvre la volonté), et l'éthique, est tout ce que l'on fait par amour (en mettant en œuvre les sentiments)¹⁵.

- La morale est à l'éthique, ce que le nord est à la boussole¹⁶.
- Selon André Comte-Sponville, la morale concerne l'opposition du bien et du mal, comme valeurs absolues. C'est un fait de conscience. Elle s'impose comme un devoir, que l'on ne discute pas (ne triches pas, ne voles pas...), elle est impératif et catégorique. Tandis que l'éthique, concerne l'opposition du bien et du mal, comme valeurs relatives, à nos désirs et à nos intérêts.

Alors la morale serait universelle, tandis que l'éthique serait particulière. Selon lui, « *La morale commande, l'éthique recommande* »¹⁷.

L'éthique concerne une communauté, et un mode d'être ensemble, dans des situations particulières, la morale concerne la personne, indépendamment des situations. L'éthique s'entend dans une perspective téléologique, elle vise une fin (*télos*), la morale dans une perspective déontologique – elle vise un devoir (*deôn*). La première relève d'une sagesse pratique, qui applique des principes au cas par cas, selon le contexte, en fonction de ce qui est *juste ou injuste*, la seconde

¹⁴ Idem. P.15.

¹⁵ Suevas Moreno, M. (2005) La construction de l'éthique de l'entreprise ou éthique des affaires. p. 161.

¹⁶ Idem p. 162.

¹⁷ Boyer, A. (2002) L'impossible éthique des entreprises. éditions d'organisations, Paris p. 09.

applique des règles, indépendamment du contexte, en fonction de ce qu'elle juge, relever du *bien ou du mal*. Notre société se préoccupait autrefois, d'une éthique téléologique, donnant la primauté au bien, entendu comme bienfaisance et charité ; elle se soucie aujourd'hui, d'une éthique déontologique, qui fait primer l'autonomie et les droits individuels¹⁸.

Figure n°1 : Ethique, morale et déontologie¹⁹.



¹⁸ Philippe Merlier, Philosophie et éthique en travail social, PRESSES DE L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SANTÉ PUBLIQUE, p.14.

¹⁹ Marchildon, A. (2002) « Vers une culture de l'éthique » Editions d'organisations mars p.17.

• Le tableau suivant résume les différences existantes entre la morale et l'éthique :

• **Tableau n°1 : Distinction entre morale et éthique²⁰.**

La morale du latin <i>morales</i> .	L'éthique du grec <i>éthicos</i> .
1-La morale a une connotation religieuse.	1-L'éthique a une connotation laïque.
2-La morale fait état du bien et du mal.	2-L'éthique fait état du positif et du négatif.
3-La morale est universelle (valeurs).	3-L'éthique est spécifique.
4-La morale est « tu » ou « nous ».	4-L'éthique est « je » ou « nous ».
5-La morale privilégie le rapport à soi.	5-L'éthique privilégie le rapport à l'autre.
6-La morale est référence.	6-L'éthique est discernement.
7-Sa perversion = fanatisme.	7-Sa perversion = manipulation.

1.1.3. La déontologie

De l'anglais *deontology*, venant du grec *deon*, ce qu'il faut faire, devoir, et de *logos* science, discours, parole.

La déontologie, est l'ensemble des règles ou des devoirs, régissant la conduite à tenir pour les membres d'une profession, ou pour les individus, chargés d'une fonction dans la société. Qu'elle soit imposée ou non par la loi, elle constitue la morale d'une profession. C'est le cas par exemple pour les professions médicales (serment d'Hippocrate), les journalistes (charte de Munich), les avocats... Un code de déontologie professionnelle, est ce qui régit l'exercice d'une profession. Il en décrit l'éthique, ainsi que les droits et les devoirs de ceux qui l'exercent, de même que les rapports entre ceux-ci, et leurs clients ou le public.

²⁰ Benoit, J. (2005) « Pédagogie de l'éthique » Ems éditions p. 57.

L'éthique déontologique, est une théorie philosophique selon laquelle, chaque action humaine doit être appréciée, selon sa conformité ou non à certains devoirs. Le « *déontologisme* » s'oppose alors au « *conséquentialisme* », qui considère que les actions humaines, sont à juger uniquement, en fonction de leurs conséquences.

Le terme déontologie, a été forgé par Jeremy Bentham, dans un ouvrage posthume publié en 1834 : « *Deontology or the science of morality* ». Son utilisation en France, remonte au début du XX^e siècle. Littéralement, la déontologie est la science des devoirs, ce qui est très proche de la définition originelle de l'éthique, vue comme la science de la morale. Ce qui va progressivement différencier la déontologie de l'éthique, c'est l'usage du vocable dans des contextes bien précis : ceux des devoirs professionnels.

Comme le note Couret (1992), « la déontologie est nécessairement l'expression opérationnelle, d'une éthique des affaires. L'éthique donne des principes directeurs : la règle déontologique leur donne un contenu concret. ». La déontologie vise à réguler, les situations couramment rencontrées par un corps de personnes, exerçant un métier identifié. Elle cherche à donner impérativement à ces situations, des solutions pratiques et précises, définissant les règles de comportement à adopter.

L'existence d'un code de déontologie au sein d'une profession, peut cependant avoir des origines différentes : soit il s'agit de professions à accès réglementé, et dès lors la déontologie est un élément structurant de la profession, à l'exemple des avocats ou des experts-comptables, soit il s'agit de professions, dont l'accès est libre, et dès lors la déontologie est le fruit d'une auto-réglementation, que s'impose les entreprises d'un même secteur, à l'instar du conseil en management.

Dans les deux cas, l'instance commune (syndicat, ordre, association professionnelle), est l'organe en charge, de la définition des règles déontologiques, de leur mise en œuvre, des contrôles du bon respect de ces règles, et des éventuelles sanctions, en cas de défaillance (pénalités financières, interdiction d'exercer, exclusion).

Les codes de déontologie, constituent un ensemble de règles, dont se dote une profession ou une partie de la profession, au travers d'une organisation professionnelle, qui devient l'instance d'élaboration, de mise en œuvre, de surveillance et d'application de ces règles.

En général, un code de déontologie d'une profession, est constitué de 4 composantes obligatoires²¹ :

- La définition du professionnel, de son client et du groupe auquel il appartient ;
- Les devoirs et obligations du professionnel envers le public ;
- Les devoirs et obligations du professionnel envers le client ;
- Les devoirs et obligations du professionnel envers la profession.

Cependant, il faut faire bien attention aux formules « code d'éthique », et « code de déontologie ». Elles ne sont pas synonymes. L'éthique ou la morale (au sens premier de ces termes) évoquent le bien de la personne, tandis qu'un code de déontologie, évoque le bien de la profession. Cette dernière, est juridiquement bien exercée, si ses membres respectent le code de déontologie qui la régit²².

1.1.3.1. L'exemple du Serment d'Hippocrate comme fondement de l'agir professionnel²³

Le Serment d'Hippocrate, est un engagement personnel, à suivre une éthique par tous les médecins, jeunes et anciens ;

Le serment, est prononcé devant les dieux, et devant l'assemblée des pairs. C'est un acte public et solennel ;

Le serment définit le rôle du médecin dans la Cité, le médecin procure soins et assistance aux malades. Par contre, il ne peut effectuer l'opération de la taille (ablation de pierres sur les reins), car cette intervention est réservée aux chirurgiens ;

Le serment, précise les actions interdites aux médecins, comme l'utilisation de poisons ou « pessaire » (contraceptif ou abortif), le fait d'avoir des relations sexuelles avec les malades, ou les personnes de leur entourage, la divulgation d'informations ou de secrets qui leur sont confiés ;

Le respect de ce code, entraîne la respectabilité et la reconnaissance des pairs, alors que le fait de ne pas le respecter, entraîne la honte et le déshonneur pour la personne, et pour tous les membres de la profession ;

Ce code, définit à la fois l'identité professionnelle médicale, les devoirs et les responsabilités liés à cette fonction sociale. Par le rite de passage, qu'est le Serment d'Hippocrate,

²¹ Desaulniers M.P. et Jutras F., *L'éthique professionnelle en enseignement*, Presses de l'Université de Québec, Québec, 2006.

²²Blais M., *Ethique, morale, déontologie, droit*, département de philosophie, Université Laval, 2008.

²³ Toufik DEBBAB, *La régulation a-t-elle un rôle à jouer dans l'éthique en entreprise*, thèse de doctorat, AIX-MARSEILLE UNIVERSITE, p.27.

le médecin fait son entrée dans une profession, et dans un groupe social dont il s'engage, à partager l'éthique professionnelle.

Section 2 : Fondements théoriques de l'éthique

2.1. Philosophie et éthique

Dans le vocabulaire philosophique, il existe une différence entre les deux termes « éthique et morale », malgré qu'ils désignent initialement ce qui concerne les mœurs. On distingue d'une part, l'éthique d'Aristote et celle de Spinoza, qui traite la vie humaine, à partir d'une réflexion sur la nature de l'homme, et comment il peut s'accorder avec lui-même, dans des conditions données. Et d'autre part, une morale telle que celle de Kant, basée sur une pensée des devoirs qui s'imposent à l'homme, et qui peuvent s'opposer à sa nature²⁴.

2.1.1. Ethique du bonheur (Aristote)

L'Ethique à Nicomaque d'Aristote, est le livre le plus influent de la philosophie morale, il correspond en réalité, aux résumés de cours qu'Aristote proposait aux élèves du lycée. D'après lui, l'éthique est la science du bonheur humain (*eudaemonia*), ce bonheur, qui n'est pas un bien parmi d'autres, est le bien suprême que poursuit tout homme, il guide toutes nos actions ;

« Nous ajouterons que le bonheur, est aussi la chose la plus désirable de toutes, tout en ne figurant pas cependant au nombre des biens, puisque s'il en faisait partie, il est clair qu'il serait encore plus désirable, par l'addition fût-ce du plus infime des biens : en effet, cette addition produit une somme de biens plus élevée, et de deux biens le plus grand est toujours le plus désirable. On voit donc que, le bonheur est quelque chose de parfait, et qui se suffit à soi-même, et il est la fin de nos actions »²⁵.

Le bonheur chez Aristote, se confond avec la plénitude de l'épanouissement humaine, il concerne l'homme libre, suffisamment pourvu de biens matériels, pour n'avoir pas à se soucier de gagner sa vie. C'est pour cela qu'Aristote exclut les esclaves, les artisans et les commerçants, les femmes et les enfants, car « ce sont des genres de vie que l'on embrasse, pour faire face aux nécessités de l'existence »²⁶.

Dans son livre, Aristote distingue trois formes du bonheur ; le plaisir (vie selon le corps), la politique (vie selon la rhétorique et l'honneur), et la méditation (vie selon la raison). Pour y

²⁴Toufik DEBBAB Op.cit p.28.

²⁵ Idem.

²⁶ Aristote, éthique à Nicomaque, trad, revue A. Gomez-Muller, le livre de poche, 1992, n° 4611, livre 1, chap. 2.

accéder, il faut faire usage d'une vertu qui est un acte pas un être, elle doit être pratiquée, de manière continuelle et non pas épisodique. L'homme, en tant que responsable de son bonheur, doit développer l'habitude de bien agir, développer le potentiel moral qu'il détient en puissance ;

« *La vertu est de deux sortes, la vertu intellectuelle et la vertu morale. La vertu intellectuelle, dépend dans une large mesure de l'enseignement reçu, aussi bien pour sa production que pour son accroissement ; aussi a-t-elle besoin d'expérience et de temps. La vertu morale, au contraire, est le produit de l'habitude* »²⁷.

Aristote suit une règle simple : éviter les excès et suivre le juste milieu. Ce juste milieu ne peut être ni induit ni démontré, comme dans les sciences théoriques, qui portent sur le nécessaire c'est-à-dire, sur les choses qui ne peuvent être autrement qu'elles ne sont²⁸. Courage, tempérance, prudence, libéralité, grandeur d'âme, débonnairerie, douceur forment les traits de caractère, du sage aristotélicien.

2.1.2. Ethique plus individuelle (Spinoza)

L'éthique, telle que Spinoza la développe, vise la « vie bonne », il ne s'agit pas seulement de faire le bien, mais aussi d'être bien. Le philosophe estime que, l'homme doit être acteur de son éthique, il s'agit d'en prendre conscience et de s'y employer. Ce n'est possible, qu'à travers de la raison et dans l'amour de dieu, c'est-à-dire de la nature.

En effet, l'approche de Spinoza est basée sur trois axes²⁹ :

- **Dieu ou la nature** : Le terme de « Dieu » n'est pas ici religieux, il ne s'agit pas de partir d'un acte de foi. Il s'agit d'un objet de pensée entièrement rationnel, il est comme l'exige la raison elle-même, la cause première de toute chose ;

« *Par Dieu, j'entends un être absolument infini, c'est-à-dire une substance, constituée d'une infinité d'attributs, dont chacun exprime une essence éternelle et infinie* ».

Spinoza établira même, une équivalence entre Dieu et la nature, elle est parfaitement résumée par la phrase suivante : « Dieu, ou la Nature », « *Deus, sive Natura* » en latin. D'après lui, la nature a deux faces, l'une active et l'autre passive. Tout d'abord, il ya Dieu et ses attributs (à

²⁷ Toufik DEBBAB, Op.cit, p.29.

²⁸ Leleux C., *Qu'est ce que je tiens pour vrai ?*, Manuel 6^{ème} année, 2003.

²⁹ Appuhn Ch., *Ethique Spinoza Baruch*, Edition Flammarion, Collection GF (Flammarion), Novembre 1993.

partir desquels tout le reste suit), il s'agit de la *Natura natura*, « Nature naturante ». Le reste, ce qui est affecté par Dieu et ses attributs, est *Natura naturata*, « nature naturée ».

- **L'homme** : Spinoza se tourne vers, l'origine et la nature de l'être humain. Il estime en effet, que les deux attributs de Dieu, qui sont l'extension et la pensée, n'ont absolument rien en commun. On a d'une part, les organes physique (expressions d'extension), et d'autre part les idées (la pensée). Spinoza affirme que, l'esprit humain et le corps humain, sont deux expressions d'une seule et même chose : la personne.

- **La connaissance** : Comme l'être humain est une partie de la nature, Spinoza estime que l'esprit humain (comme dieu), contient des événements. Ces événements sont des idées, qui existent au sein de la série causale, des idées qui découlent de Dieu, donc, nos actions et nos volontés, sont nécessairement déterminées, à l'instar des autres événements naturels :

« L'esprit est déterminé, à vouloir ceci ou cela par une cause, qui est également déterminée par un autre, et ce à nouveau par une autre, et ainsi à l'infini »

Selon Spinoza, la nature est toujours la même, et son pouvoir d'agir est partout le même. Nos affects, notre amour, nos colères, nos envies, ..., sont régis par la même nécessité.

A l'image d'Aristote, Spinoza pense que la vertu, est le chemin d'accès au bonheur. Elle consiste à vivre selon l'entendement, qui vise à augmenter notre connaissance, notre compréhension de la nature, et chercher ce qui est bon pour nous.

2.1.3. La notion de devoir (Kant)

La théorie d'Emmanuel Kant, est en partie une réponse à David Hume, philosophe bien connu du 18^e siècle, ce dernier, affirmait que le champ de la raison, se limitait aux mathématiques et à la logique. Si nous n'obéissons pas aux lois mathématiques et de la logique, l'activité même de penser devient impossible. Selon lui, la connaissance de la réalité provient exclusivement de notre expérience perceptive. Et en matière d'éthique, nous sommes dans le domaine des préférences et des choix : la raison y est silencieuse, c'est le cœur qui gouverne (ou ce que Hume décrit comme la « passion » ou le « sentiment »). Le *test d'universalisation*, régulièrement rencontré dans les discussions courantes sur la moralité, est le point de départ de Kant. Lorsque l'on tente de dissuader un individu de se comporter d'une certaine manière, on pose souvent la question : « Que se passerait-il si tout le monde agissait de la sorte ? ». Imaginons que la réponse soit positive, et qu'elle ait des conséquences terribles, l'individu concerné, se sentirait plutôt mal à l'aise devant son

comportement. En d'autres termes, le test d'universalisation est un argument, qui tient une place *au sein de l'éthique*. Kant, toutefois, le considère comme le *fondement* de l'éthique.

On rattache le plus souvent, le courant déontologique (sciences de devoirs) au philosophe Emmanuel Kant, l'intégralité de sa morale est fondée, sur la notion de devoir. Selon lui, le devoir « *est la nécessité d'accomplir une action, par respect pour la loi* ». En effet, ce que Kant entend par devoir, n'est pas l'obligation de se conformer à la règle, mais le souci d'agir moralement. Il distingue entre, agir conformément au devoir, et agir par devoir, en donnant l'exemple du commerçant qui sert loyalement ses clients, et agit conformément au devoir, mais ses motivations sont, celle de l'intérêt et non du devoir. Une telle action, bien qu'elle soit bonne, ne possède pas, pour Kant, de valeur morale, mais est seulement légale. Pour lui, la moralité désigne une action faite en voulant accomplir son devoir ;

« *Une action accomplie par devoir, tire sa valeur morale, non pas du but qui doit être atteint par elle, mais de la maxime d'après laquelle elle est décidée* »³⁰.

Ainsi, agir par devoir n'est pas forcément agir à contrecœur, ou renoncer à son propre bonheur. Kant affirme dans son livre *fondements de la métaphysique des mœurs* que : « *assurer son propre bonheur est un devoir (au moins indirect) ; car le fait de ne pas être content de son état, de vivre pressé de nombreux soucis, et au milieu de besoins non satisfaits, pourrait devenir aisément une grande tentation d'enfreindre ses devoirs* ».

Cependant, l'analyse du concept de devoir, nous représente le concept de la bonne volonté. Pour le philosophe allemand, l'intelligence, le courage,...etc, ne sont pas des choses absolument bonnes, leur valeur dépend de l'usage qu'on en fait ; « *L'intelligence, le don de saisir les ressemblances des choses, la faculté de discerner le particulier pour en juger, et les autres talents de l'esprit, de quelque nom qu'on les désigne [...] sont sans doute à bien des égards choses bonnes et désirables ; mais ces dons de la nature, peuvent aussi devenir extrêmement mauvais et funestes, si la volonté qui doit en faire usage [...] n'est point bonne* »³¹. La bonne volonté n'est pas une volonté qui atteint ses objectifs, c'est une volonté dont les intentions sont pures, c'est-à-dire une volonté, qui obéit au concept du devoir et agit par devoir.

³⁰ Kant E., *Fondements de la métaphysique des mœurs*, trad. Victor Delbos, Paris, LGF, 2011.

³¹ Ferry L., *Kant une lecture des trois critiques*, Le Collège de Philosophie, Grasset, octobre 2006.

La vision de Kant, pose cependant le problème suivant : on voit émerger la question d'un éventuel cercle vicieux. En effet, le raisonnement de Kant semble impliquer que certaines choses doivent être *a priori* reconnues comme devoirs. Il est peu sensé d'exhorter quelqu'un à « agir par sens du devoir » si la réponse à la question « Quel est mon devoir ? » est simplement d'« agir par sens du devoir ! ».

La solution proposée par Kant (et c'est également sa réponse, à la question sur ce que sont les fondements des principes moraux), est l'*impératif catégorique*. Il en expose trois formulations, dont la première concerne le principe de *loi universelle* :

... Agis uniquement d'après la maxime, qui fait que, tu peux vouloir en même temps qu'elle devienne une loi universelle.

Nous devons agir, en pensant qu'il serait souhaitable que la maxime de notre action, soit une règle universelle. Kant décrit donc la *procédure*, pour déterminer si une action est moralement acceptable ou non. Lorsqu'on considère la pertinence ou non, de réaliser une action particulière, on doit s'interroger sur la *règle* (maxime), que l'on suivrait pour réaliser cette action. On doit donc se demander s'il serait souhaitable qu'à tout moment, tout le monde suive cette règle. Si la réponse est « oui », la règle peut être suivie, et l'action est moralement acceptable. Si la réponse est « non », l'action est moralement inacceptable.

La seconde formulation de l'impératif catégorique, est l'idée de *loi de la nature*. Elle est très similaire à la précédente :

...Agis toujours de sorte que tu sois à la fois, le législateur et le sujet de la loi morale.

En d'autres mots, être un agent moral implique que, son comportement soit dicté par les lois universelles (règles morales valables en toutes circonstances, sans exception). L'interdiction de mentir, est un exemple de cette loi universelle, à laquelle Kant accorde tant d'importance dans ses écrits.

La troisième formulation de l'impératif catégorique, et la plus influente, repose sur l'humanité :

...*Agis toujours de sorte, que tu considères l'humanité en toi, comme chez les autres jamais uniquement comme un moyen, mais toujours en même temps comme une fin.*

Ainsi, on ne peut s'utiliser soi-même, ou utiliser un autre individu, simplement comme moyen.

2.1.4. Loi de Hume et quête de cohérence

En 1751, David Hume mettait en évidence, le fait qu'il est impossible d'inférer une conclusion normative, à partir d'un ensemble de prémisses descriptives (loi de Hume). Face à ce constat logique, le raisonnement éthique, doit donc nécessairement puiser ses prémices normatives, soit dans le registre de la théologie morale, soit dans les théories spéculatives, issues de l'anthropologie philosophique. Mais dans le cas de nos sociétés modernes, caractérisées par un mélange de religions et de cultures, la recherche d'un fondement absolu partagé par tous, est devenue impossible. Pour cette raison, la pratique de l'éthique contemporaine, se concentre aujourd'hui sur la quête de cohérences normatives, établies sur la base de discussions argumentées et non dogmatique, une pratique déjà observée au sein de la tradition socratique³².

2.2. L'éthique après la révolution industrielle

L'apparition de la révolution industrielle, et l'apport de nouvelles inventions, font basculer l'Europe dans une production de masse. L'industrie commence à prendre de plus en plus de place, dans le paysage économique, les systèmes de production et les conditions des travailleurs sont en plein bouleversement. Confrontée aux progrès techniques et industriels, la question de l'éthique va connaître de nouvelles perspectives. On ne peut plus parler d'une éthique personnelle associée à la recherche du bonheur, désormais, elle doit être appliquée dans des grands ensembles.

2.2.1. La morale des sentiments

Adam Smith (1723-1790) est considéré, comme le père de la pensée libérale, mais aussi comme le père de l'économie. Avec ses deux principales œuvres : *La Théorie des sentiments moraux* (1759), et *La Richesse des nations* (1776), Smith cherche à mêler des références à la philosophie morale, et à la théorie économique contemporaine, en articulant entre la notion de la « sympathie » dans le premier livre, et celle de l'« intérêt propre » dans le deuxième.

³²www.wikipédia.org consulté le 22/06/2017 à 11:11.

En effet, dans son œuvre *La Théorie des sentiments moraux* (1759), Adam Smith y met en scène, le principe de la « sympathie ». Il ne s'agit pas d'une vertu morale particulière, mais au contraire d'une disposition générale, et naturelle à partager les passions d'autrui. D'après lui, la sympathie est le fait de souffrir des souffrances des autres, mais aussi le fait d'être heureux de leur propre bonheur. Ce partage repose sur l'imagination, c'est-à-dire qu'on se met à la place de l'autre sans pouvoir être tout à fait l'autre, comme il l'affirme : « *la faculté que nous avons de nous mettre, par l'imagination, à la place des autres* ».

Cependant, le parcours théorique de Smith va le conduire, à privilégier l'acquisition de la richesse. Dans son livre *La Richesse des nations*, il introduit une rationalité façonnée par la sympathie, mais synthétisée dans la notion d' « intérêt propre », « *L'intérêt est à l'économie, ce que le sentiment moral est à l'éthique, et la division du travail est le pendant du jeu naturel de la sympathie* ». Smith estime que l'individu, agit par intérêt personnel, afin d'améliorer ses conditions de vie, et augmenter sa richesse, en ayant la vertu de satisfaire sa clientèle.

Fondée sur le profit, et animée par la recherche de l'intérêt personnel, la société industrielle suscite quelques interrogations, surtout le fait de concilier l'intérêt général, avec les égoïsmes individuels, et comment une société constituée d'individus aussi différents, peut-elle fonctionner. La réponse d'Adam Smith était : le marché, c'est le lieu naturel d'organisation des échanges, et l'assurance de l'harmonie et de l'ordre social, il estime que les hommes échangent, ce qu'ils ont besoin les uns des autres. Cependant, cet échange va inciter les hommes à se spécialiser dans une activité, où ils sont les plus efficaces, ce qu'il l'appelle après « la division du travail ». En d'autres termes, le talent exercé par un individu, dans le seul but « égoïste » de satisfaire son intérêt personnel, s'avère finalement utile à la société toute entière, rappelons ce constat célèbre : « *Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du marchand de bière et du boulanger, que nous attendons notre dîner, mais bien du soin qu'ils apportent à leurs intérêts. Nous ne nous adressons pas à leur humanité, mais à leur égoïsme ; et ce n'est jamais de nos besoins que nous leur parlons, c'est toujours de leur avantage*³³ ».

Pour Smith, une main invisible se trouve naturellement assurée, la compatibilité entre égoïsmes individuels et l'intérêt général, « *Chaque individu s'efforce d'utiliser son capital, de telle manière que la valeur de son rendement, soit la plus grande possible. Généralement, il n'a pas du tout l'intention de promouvoir l'intérêt public, pas plus qu'il n'a l'idée de la mesure, dans laquelle il est en train d'y contribuer. Ses seuls objectifs sont sa propre sécurité, et son gain personnel. Et,*

³³ Smith A., *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Paris, GF-Flammarion, 1991, p.82.

dans cette affaire, il est conduit par une main invisible à poursuivre une fin, ce dont il n'avait absolument pas l'intention. Il arrive fréquemment, qu'en recherchant son intérêt propre, il favorise beaucoup plus celui de la société, que lorsqu'il a réellement l'intention de la promouvoir »³⁴.

2.2.2. Des inégalités sociales contraires à l'éthique

Au cours du 19^{ème} siècle, et malgré le concept de la main invisible relié à l'éthique, qui était séduisant sur le papier, la révolution industrielle, a entraîné des ruptures profondes, à la fois dans les structures économiques et sociales des sociétés, mais aussi dans les conditions de travail et de vie. Karl Marx (1818-1883) fonde l'émergence des inégalités sociales, sur le système économique global, et le type de division du travail.

En effet, Marx a fait des classes sociales, une question sociologique majeure. Il affirme que « *L'histoire de toute société, jusqu'à nos jours est, l'histoire de lutte des classes* ». D'après lui, toute société est marquée par l'opposition, entre deux classes sociales : maîtres et esclaves dans l'antiquité, seigneurs et serfs au moyen âge, bourgeoisie et prolétariat dans le mode de production capitaliste. La classe bourgeoise est propriétaire des moyens de production, alors que le prolétariat ne possède que sa seule force de travail.

Cependant, le processus d'industrialisation nécessite, une main-d'œuvre nouvelle, qui réponde aux attentes des entrepreneurs capitalistes. Cette main-d'œuvre, souvent d'origine rurale ou qualifiée pour des travaux de type artisanal, doit s'adapter aux exigences, imposées et pratiquées dans les grandes industries. Ainsi, le mode de production capitaliste, qui se généralise avec l'extension du salariat, conduit à de nouveaux rapports de production. Marx, dans son ouvrage majeur, *Le Capital* (1867), pointe le rapport d'exploitation, existant entre le capitaliste et les ouvriers. En effet, les termes de l'échange salarial, entre la bourgeoisie capitaliste (détenteur des moyens de production), et les prolétariats (ceux qui ne possèdent que leur force du travail), sont inégaux, puisque l'ouvrier vend sa force de travail, contre laquelle il reçoit un salaire (un minimum de survie, permettant juste l'entretien et la reproduction de la force du travail). Mais ce salaire ne correspond, qu'à une partie de la valeur de la force de travail, le surplus ainsi produit, est accaparé par le capitaliste sous la forme de profit. L'ouvrier est donc dépossédé d'une partie du fruit de son travail³⁵.

³⁴Idem p.257.

³⁵ Rawls J., *Théorie de la Justice*, Seuil, 1997, [édition originale 1971].

Face à la domination des bourgeois sur les ouvriers, et l'exploitation des travailleurs, la lutte des classes se présente, comme un processus historique inéluctable, qui va mener à l'établissement d'une société juste. Pour Marx, cette lutte des classes, est le moteur de l'histoire, elle doit entraîner une remise en cause, du rapport d'exploitation au sein des industries. Ainsi, elle permettra le passage de la société capitaliste, à une société socialiste puis communiste, dans laquelle toute source d'exploitation aurait disparu³⁶.

S'il est certes vrai que les relations employeurs / employés, peuvent donner lieu à des conflits, en raison de l'apparente divergence de leurs intérêts, et que ces relations peuvent être déterminantes, dans la construction de nos systèmes de valeurs, la question se pose aujourd'hui de savoir, comment réguler ces relations, de façon à faire en sorte que, ces intérêts convergent. Et ne faudrait-il pas pour cela, penser une éthique de l'organisation du travail, qui serve de base à une politique contractuelle, juste et efficace entre, les différents acteurs du monde du travail.

Une telle éthique, nécessiterait une évolution des mentalités, de part et d'autre de l'échiquier social, ne pas nécessairement considérer l'employeur comme un exploiteur potentiel, mais ne pas non plus considérer le salarié, comme un individu cherchant systématiquement à accumuler les avantages, et les droits sociaux, tout en aspirant à travailler le moins possible. La logique d'affrontement, qui semble aujourd'hui caractériser les relations sociales, apparaît comme reposant sur de tels a priori, qui auraient besoin d'être remis en cause.

Mais pour qu'une telle remise en cause ait lieu, il faudrait qu'une réelle confiance s'établisse, entre les partenaires sociaux, ce qui est pour le moment difficile, lorsque des pratiques irrespectueuses de la dignité humaine, restent en vigueur. Comment une telle confiance, pourrait elle s'établir lorsque l'actualité, nous met face à des situations dans lesquelles, des salariés se trouvent licenciés du jour au lendemain, sans avoir été averti de l'éventualité, d'une quelconque restructuration de leur entreprise, et sans qu'aucun plan d'accompagnement, pour la recherche d'un nouvel emploi n'ait été envisagé.

2.2.3. Le courant utilitariste

L'utilitarisme est une notion éthique, qui vise à évaluer une action, en fonction des conséquences qu'elle peut avoir, sur le bien-être global des individus. Dans ce cadre conceptuel, l'éthique est alors un moyen pour l'entreprise, d'obtenir une meilleure image et une plus grande

³⁶ Arnspenger C. et Van Parijs Ph., *Ethique économique et sociale*, La découverte, 2003.

rentabilité. En effet, en concentrant ses efforts sur des actions, qui ont pour conséquences de maximiser le bien-être global des populations, l'entreprise sera alors « utile ». Si l'organisation est vue comme telle par les parties prenantes, alors l'éthique (dans ce cas l'évaluation des actions en fonction des conséquences), devient un avantage, et peut contribuer au succès de la firme.

L'utilitarisme est par définition conséquentialiste, il ne s'attache qu'aux résultats empirique de l'action sur le monde, c'est-à-dire, ce sont les conséquences heureuse d'une action, pour l'agent moral et pour les autres, qui déterminent sa valeur morale. Plusieurs auteurs ont joué un rôle essentiel au sein de ce courant, les deux principaux étant Jérémy Bentham (1748-1832), le fondateur de la morale utilitaire, et son continuateur John Stuart Mill (1806- 1873).

Bentham se place d'un point de vue individuel, il estime que l'individu est d'abord quelqu'un qui exerce sa raison, c'est un calculateur. Il écrit : « *la nature a placé l'humanité sous l'empire de deux maîtres, la peine et le plaisir. C'est à eux seuls qu'appartient de nous indiquer ce que nous devons faire, comme de déterminer ce que nous ferons*³⁷ ». Ces deux maîtres peuvent être gouvernés d'une façon différente, d'un individu à un autre, mais de manière générale, le but est la recherche du bonheur de tous, ou du plus grand nombre, comme l'écrit Bentham dans son *Fragments on government* (1776) : « *le plus grand bonheur du plus grand nombre, est la mesure du juste et de l'injuste* ». Il propose d'avoir recours, à une arithmétique des plaisirs, qu'il demande d'examiner à sept points de vue³⁸ : celui de l'**intensité**, de la **durée**, de la **probabilité** (un plaisir assuré, vaut mieux qu'un plaisir probable), de la **proximité** (un plaisir à portée de mains, vaut mieux qu'un plaisir lointain), de la **fécondité** (un plaisir est fécond s'il en engendre d'autres), de la **pureté** (un plaisir est pur, s'il n'est pas mêlé à de la douleur), et de l'**étendue** (plus le plaisir concernera de personnes meilleur il sera).

L'analyse de Bentham a suscité quelques objections, la première est venue de la part de son continuateur John Stuart Mill. En effet, Mill retient de Bentham le principe de l'utilitarisme (surtout la notion du bonheur de tous, ou du plus grand nombre), il estime qu'« *il me faut à nouveau répéter ce que les opposants à l'utilitarisme, ont rarement l'équité de reconnaître à savoir que, le bonheur qui constitue la norme utilitariste de la conduite bonne, n'est pas le bonheur propre (right) de l'agent, mais le bonheur de tous ceux concernés*³⁹ ». Cependant, Mill accompagne dans sa définition, une notion de degré qui accorde à certains plaisirs, une valeur supérieure à d'autres,

³⁷ Bentham J., *Introduction aux principes de morale et de législation*, trad. Centre Bentham, Paris, Vrin, 2011, p.25.

³⁸ www.philolog.fr, consulté le 09/04/2017 à 20 :21.

³⁹ Mill J. S., *L'utilitarisme*, coll. « Quadrige », Paris, P.U.F, 1998, p.50.

sinon rien ne distinguerait l'homme de l'animal : « *Mieux vaut être humain insatisfait, qu'un porceau satisfait, Socrate insatisfait qu'un imbécile satisfait*⁴⁰ », c'est pourquoi il introduit l'idée de la qualité des plaisirs (plaisirs nobles et bas), là où son maître Bentham, considérait le bonheur lié à la quantité des plaisirs. Pour lui, il existe plusieurs espèces de plaisirs, certaines sont plus désirables que d'autres, et les plaisirs les plus désirables sont liés, au développement des facultés supérieures de l'esprit, les hommes « *ne voudraient pas échanger ce qu'ils possèdent de plus (que les bêtes), contre la satisfaction la plus complète, de tous les désirs qu'ils ont en commun* ».

2.2.4. Application de l'approche utilitariste dans le monde de la gestion

La principale logique régissant souvent le milieu des affaires, tient de la vision utilitariste inspirée du philosophe Mill. Le raisonnement cout-bénéfice, en matière d'éthique, est en étroite relation avec cette logique utilitariste où, nous cherchons à maximiser notre bonheur, tout en minimisant la souffrance ou la douleur. Cette hypothèse de comportement, chez l'individu ou chez le manager, trouve un écho dans les modes de réflexion et d'action en économie. Un manager agit dans le but, de maximiser le bonheur du plus grand nombre, et poursuit du même coup ses propres intérêts à long terme. L'économiste Milton Friedman, est le représentant le plus connu de cette vision de l'éthique. Selon ses points de vue, le marché est le meilleur régulateur. En ce sens le plus efficace et le seul comportement acceptable des managers, est de faire fructifier les bénéfices de l'entreprise. Ces énoncés, rejoignent la logique et l'esprit du philosophe britannique John Stuart Mill. Il affirmait que le rôle de l'état, en matière économique, devait se confiner à un certain laisser-aller. Cette approche, n'est pas une simple attitude d'égoïsme primaire, mais le résultat d'une réflexion libérale et utilitariste poussée à son paroxysme, et où la morale personnelle repose sur l'action individuelle. Il s'agit d'une approche téléologique, ayant pour but le plaisir et le bien-être d'inspiration aristotélicienne. Le meilleur agent de la moralité, demeure l'individu et non la collectivité, représentée par l'état, c'est un courant qui prône plus la morale personnelle, que l'éthique sociale. Puisque cette vision fait confiance à l'individu plus qu'à la collectivité et ses règles, certains considèrent cette position comme l'éthique de l'égoïsme. Actuellement, dans les champs de l'éthique appliquée au management, tout le monde s'accorde à dire que, le point de vue radical de l'utilitarisme est réducteur. En effet privilégier cette morale dite personnelle, au détriment de l'éthique sociale, comporte le risque de faire apparaître les comportements égoïstes, et de développer des pratiques non éthiques. Bien que les écrits scientifiques en éthique appliquée, fassent peu état de cette perspective, il a été observé que cette logique de comportement, se retrouvait dans la pratique de gestion.

⁴⁰ Mill J.S., *L'utilitarisme*, Ed. Flammarion, Paris, Septembre 2008, p.37.

Cependant, le courant utilitariste a continué de se développer au 20ème siècle, notamment au travers du conséquentialisme, qui s'intéresse à une théorie du juste (plutôt que du bien). Le principal auteur de courant, étant le philosophe américain John Rawls. Il résume bien cette nouvelle conception de l'utilitarisme social, en rappelant que la satisfaction d'un désir quel qu'il soit, a de la valeur en elle-même, et il faut la prendre en considération, quand on décide de ce qui est juste. Son interprétation, s'appuie essentiellement sur le « *Method of ethics* » de Henry Sidgwick (1838-1900), mais il suffit de se reporter plus simplement à Stuart Mill, et à son principe de non exclusion : « *Une société d'êtres humains, si on excepte la relation de maître à esclave, est manifestement impossible, si elle ne repose pas sur le principe, que les intérêts de tous seront consultés. Une société d'égaux ne peut exister, s'il n'est pas bien entendu que les intérêts de tous, doivent être également pris en considération* »⁴¹.

Section 3 : Les pratiques éthiques et management des ressources humaines

3.1. La place de l'homme dans l'organisation

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources. La mission du management des ressources humain, est de développer et mobiliser les compétences des salariés.

Gérer les ressources humaines, consiste à mener à bien deux missions variées et difficilement conciliables. Du point de vue des hommes, il faut satisfaire les besoins individuels et collectifs, garantir des revenus, gérer des carrières, résoudre la motivation, etc. du point de vue de l'entreprise, l'objectif est de stimuler la productivité, réduire les charges et les couts, assurer la flexibilité de l'entreprise, grâce aux capacités d'adaptation et d'innovation de son personnel.

La gestion de ressources humaines, est donc au cœur des contradictions, entre les logiques économiques et sociales. Les conflits et oppositions sont donc inévitables, il convient donc de les gérer au mieux.

L'homme n'est plus une contrainte, mais un gisement de ressources. La performance de l'organisation, résulte du développement et de la mobilisation des ressources individuelles. Le constat de F. N. Taylor (un homme dépense 90 % de son énergie dans un match de football, mais pas plus de 10 % dans son poste de travail), s'applique non seulement à l'effort physique mais, à

⁴¹ Sigot N., « *Bentham et l'économie, une histoire d'utilité* », Paris, Economica, 1991.

toutes les qualités d'intelligence et de créativité. Les entreprises relèvent le défi, en développant une gestion des personnes. Pour mobiliser l'intelligence et la créativité de leurs salariés, les entreprises développent l'utilisation du Web 2.0, et des réseaux sociaux internes⁴².

3.2. Les pratiques éthiques dans l'organisation

Dès l'instant où la ressource humaine, est considérée comme l'élément clé de la réussite de l'entreprise, la gestion des hommes devient alors, l'une des missions majeure de tous les responsables.

Le plan énonçant la politique sociale de l'entreprise, est généralement celui du parcours du salarié dans l'entreprise, à savoir, le recrutement, rémunération, évaluation, formation pour les aspects individuels. Cependant, des aspects collectifs de la gestion des ressources humaines, sont également abordés : gestion prévisionnelle, gestion des carrières, management participatif, dimension citoyenne de l'entreprise.

3.2.1. Le recrutement

Il est vu comme essentiel, pour assurer la pérennité des activités de l'entreprise, les résultats escomptés par la politique de recrutement sont :

3.2.1.1. L'ambition : attirer et conserver les talents. L'entreprise formule son besoin de recruter des collaborateurs, qui seront les meilleurs dans leurs niveaux de qualification, et dans leurs métiers. Pour attirer les talents, elle s'engage à donner à ses futurs collaborateurs les moyens de réaliser leurs ambitions, et déclare pratiquer une politique active de communication auprès des lycées, des universités, grandes écoles. Cette politique se concrétise à travers la proposition de stages, la proposition de contrats d'étude et de recherche, l'organisation de forums, la participation des enseignements aux métiers de la société, et par une analyse approfondie de toutes les candidatures. Elle précise également, que le recrutement des membres de l'entreprise, doit être effectué en fonction de leurs qualités propres. Ainsi, le choix du collaborateur, doit véritablement adhérer à l'état d'esprit de l'entreprise.

⁴² Jean-Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines, vuibert édition, p.8.

Pour conserver les talents, les entreprises prennent position pour le recrutement interne quand c'est possible. Il ne suffit pas de recruter des débutants au meilleur niveau, il faut qu'ils restent à ce niveau, pour être à même de prendre les rênes de l'entreprise.

3.2.1.2. Gestion prévisionnelle des ressources humaines : anticiper. L'efficacité de l'entreprise dépend de sa capacité, à adapter en un minimum de temps, hommes et moyens à l'évolution des activités. L'entreprise exprime donc, la volonté d'intégrer les ressources humaines, en amont dans les projets. Il s'agit d'avoir une approche prévisionnelle, à court terme et à moyen terme de l'évolution des emplois, des postes et des collaborateurs. Cela doit permettre de prévoir le nombre de personnes, dont elle aura besoin dans X années, et les profils nécessaires à l'évolution, et à la vie future de l'entreprise. Il est donc important, de mener une analyse des métiers, et de prévoir les conséquences, de l'évolution, du progrès technique sur ceux-ci, pour distinguer : les métiers qui vont apparaître, ceux qui vont disparaître, et se modifier profondément.

3.2.2. La vie dans l'entreprise

L'entreprise reconnaît la diversité de ses collaborateurs, et s'engage à la respecter. Elle présente les principaux thèmes, du management des hommes dans l'entreprise.

3.2.2.1. Intégration : la fidélisation des nouveaux embauchés, est vue comme une nécessité, ces derniers doivent donc faire, l'objet d'un accueil attentif. Il s'agit de créer les conditions, de leur adhésion aux valeurs de l'entreprise. Cela passe par des entretiens périodiques, des séminaires d'intégration, et une communication spécifique.

3.2.2.2. Formation : l'objectif est de faire progresser les hommes, d'encourager la participation des salariés à l'organisation, et à l'orientation de leur travail, et de promouvoir le développement, et le meilleur usage possible des talents humains. La formation peut prendre de multiples formes : management, conduite des hommes, adaptations aux nouvelles technologies, développement de la polyvalence, approfondissement de la formation initiale.

Il est parfois précisé que, des formations spécifiques préparent, à l'acquisition des compétences et des comportements requis, pour atteindre des challenges futurs. Cela permet d'acquérir, la maîtrise des changements d'organisation nécessités, par les évolutions économiques et sociologiques.

La politique de mobilité interne, doit être également explicitée : des programmes d'initiation et d'apport de connaissances, permettent de découvrir d'autres filières, d'autres activités et favorisent la mobilité. Les entreprises insistent sur le fait que, la variété de leurs activités, permet à chacun de faire plusieurs métiers, sans changer d'entreprise.

3.2.2.3. Gestion des carrières et évaluation : certaines entreprises déclarent, qu'elles ne recrutent que des débutants, les dirigeants de demain, sont donc les jeunes diplômés d'aujourd'hui. De même, elles établissent des organigrammes prévisionnels, qui individualisent pour chaque poste de responsabilité, les deux ou trois successeurs potentiels afin, de les préparer à leurs futures responsabilités. Enfin, l'établissement d'un réseau en temps réel, permet de comparer les ressources humaines disponibles, aux postes offerts.

La gestion des carrières utilise également, des instruments tels que l'entretien annuel d'évaluation. Il est précisé qu'il permet à l'entreprise, de connaître les aspirations de son personnel, il lui incombe alors de mettre en place, tous les moyens nécessaires pour réaliser ces aspirations.

3.2.2.4. Politique de rémunération : Il s'agit de proposer une politique équitable, qui reconnaît la contribution de chacun, et motivante. Il est spécifié qu'elle repose sur trois éléments :

- La réalisation d'enquête, sur les salaires proposés par les autres sociétés, pour cerner la valeur du salarié, en fonction de l'offre interne et externe ;
- Une évaluation faite par la hiérarchie, de la capacité du collaborateur, à tenir des postes de qualification supérieure, pour estimer son potentiel ;
- Une mesure du niveau de réalisation des objectifs, pour définir le montant de la prime ou de la gratification, versée en fin d'année.

3.2.2.5. Satisfaction des salariés : La volonté de satisfaire son personnel, est l'objectif de toute entreprise, ainsi, la participation qui est un processus dynamique, doit permettre à chaque agent, de développer son potentiel de créativité et d'innovation. Il faut donc, favoriser l'initiative et la responsabilisation de chacun, par l'instauration d'objectifs négociés et de délégations, l'évolution des formes de travail, et d'expression des individus et des groupes.

Il est également prévu, d'associer les salariés aux résultats de leur entreprise, grâce à l'intéressement et à la participation.

3.2.2.6. Communiquer, écouter, dialoguer : L'objectif est de favoriser, une communication directe entre managers et salariés, afin que s'établisse un climat de confiance réciproque, garantissant une résolution équitable des conflits.

La communication est vue comme, un véritable système nerveux du management de l'entreprise. Elle est l'essence du management. Elle permet aux salariés, de connaître les orientations qui engagent l'avenir, ainsi que tous les aspects de la vie de l'entreprise, l'évolution de son environnement, les contraintes internes et externes, les options retenues. C'est donc un moyen essentiel, pour aider chacun, à prendre les décisions pertinentes, tout en mobilisant et motivant l'ensemble du personnel.

3.2.2.7. La sécurité au travail : Il est du devoir de l'entreprise, de veiller en permanence, à la sécurité des salariés, et à l'amélioration des conditions de travail et vie dans l'entreprise. Aucune priorité économique, ne doit s'exercer au détriment de la sécurité, et d'hygiène dans le travail.

3.2.3. Les obligations et règles à observer

Toute organisation humaine, fondée sur des relations entre les personnes, est amenée à établir une règle du jeu, qui fixe les normes fondamentales de son fonctionnement. L'étendue de ces obligations, est variable : elles se rapportent au temps de travail stricto sensu, mais concernant parfois plus largement la vie du salarié, lui interdisant, par exemple, de dénigrer l'entreprise. De même, certaines normes ne s'appliquent qu'aux salariés, d'autres concernent également leurs familles. Un certain nombre de ces obligations, découlent directement du contrat de travail. Or, le principe fondamental de définition du contrat de travail, est le lien de subordination. Cela se place dans le cadre des pouvoirs de l'employeur, à savoir, le pouvoir de direction et de discipline. Ce dernier permet de sanctionner les comportements.

On distingue, les normes se rapportant aux relations internes à l'entreprise, et celles régissant, les rapports avec des tiers externes.

3.2.3.1. Les normes régissant les rapports internes à l'entreprise

3.2.3.1.1. Les valeurs attendues par l'entreprise : Honnêteté, intégrité, professionnalisme et respect d'autrui, sont les principales valeurs mises en avant, dans la plupart des documents éthiques.

Ces valeurs comportementales, sont plus largement abordées que les valeurs structurantes, liées à la régulation sociale (équité, liberté, solidarité).

3.2.3.1.2. Harcèlement et respect des personnes : Ces normes interpersonnelles, sont assez peu développées, dans les textes mais, cela s'explique certainement par leur plus grande évidence, et par leur respect plus implicite. Elles sont liées directement aux relations tissées, entre les individus dans l'entreprise. Les entreprises mettent en avant, le principe de n'opérer aucune discrimination, pour quelque cause que ce soit, dans les relations de travail. Certaines insistent sur l'importance du respect, envers les autres en faisant preuve, de tolérance et en recherchant à tout moment l'équité. Les attitudes de mépris, d'exclusion, les comportements racistes, antisyndicaux, antiféministes sont proscrits. Il s'agit de respecter les droits de la personne, et de favoriser une communication directe entre les personnes.

3.2.3.1.3. Le traitement de l'information par le salarié: La quasi-totalité de documents présentant les règles de conduites, accordent une importance majeure, au thème de la confidentialité des informations. Il est précisé qu'il appartient à chaque salarié, de veiller à ce que les informations ne soient ni diffusées à l'extérieur, ni même communiquées à des personnes au sein de l'entreprise, qui n'en ont pas l'utilisation dans leur fonction. Un comportement contraire, risquerait d'être dommageable aux intérêts de l'organisation. Chaque membre de l'entreprise est invité à fournir, des données fiables et sincères, et à transmettre à sa hiérarchie les informations importantes dont il dispose.

3.2.3.1.4. Offre et réception de cadeaux: Il s'agit ici, d'éviter de donner prise à la suspicion de corruption. Par cadeau, on entend, généralement, tout objet offert ou reçu, mais aussi toute forme d'avantages (tarifs réduits, prestations de services, etc.). L'acceptation de cadeaux de la part des tiers, ou l'offre de cadeaux à des tiers, en relation avec l'entreprise, s'accompagne donc généralement, de principes de limitation et de transparence. Les cadeaux doivent être d'usage courant, et d'une valeur jugée raisonnable, sinon il est demandé d'en référer au supérieur hiérarchique. Il est spécifié que la pratique de l'octroi de faveurs personnelles, ne peut avoir qu'une influence négative, sur les relations d'affaires.

3.2.3.1.5. L'équité en matière d'emploi: Il s'agit d'assurer l'égalité des chances, au niveau des emplois.

3.2.3.1.6. Utilisation des biens à des fins personnelles: Cela concerne les biens corporels et incorporels. Ces biens appartiennent au patrimoine de l'entreprise, et doivent à ce titre, être protégés. Les employés sont donc vus comme responsables, de l'utilisation rationnelle de ce patrimoine. Les moyens appartenant à l'entreprise, doivent être utilisés exclusivement pour réaliser ses objectifs.

3.2.3.2. Les normes régissant les rapports à l'extérieur de l'entreprise

3.2.3.2.1. Les conflits d'intérêt: Chaque collaborateur doit éviter, de se trouver dans une situation susceptible, d'engendrer un conflit entre son intérêt personnel, et celui de l'entreprise. De multiples situations peuvent être distinguées, suivant le degré de formalisation éthique. Cela permet à l'entreprise de s'assurer que, les employés sont bien informés et conseillés, dans les domaines où de tels conflits peuvent survenir.

3.2.3.2.2. Transactions d'initiés: l'utilisation à des fins personnelles, d'informations privilégiées concernant l'entreprise ou des tiers, et dont le détenteur a eu connaissance, dans le cadre de ses fonctions, est jugée inacceptable. De même, il est demandé aux collaborateurs qui détiennent des titres cotés de l'entreprise, de ne pas réaliser d'opérations spéculatives sur ces titres, de ne pas effectuer d'opérations, en cas de détention d'informations privilégiées, tant que ces dernières, ne sont pas rendues publiques.

3.2.3.2.3. Activités des employés: l'entreprise ne saurait participer, directement ou indirectement, au financement d'activités politiques, mais chaque employé, a le droit d'adhérer à un parti politique de son choix. Cependant, il est interdit d'utiliser les ressources de l'entreprise, pour soutenir un candidat ou un parti politique. Il est également interdit de prendre position, au nom de l'entreprise, sur les problèmes de politique publique. L'employé est appelé, à consacrer la totalité de l'activité professionnelle, à son employeur. Les activités exercées en dehors de l'entreprise, ne doivent pas être en conflit avec ses intérêts. De telles tâches, doivent toujours être portées, à la connaissance de la hiérarchie.

La formalisation éthique répond à un double enjeu, en matière de gestion des ressources humaines.

Dans une logique de responsabilité, elle sert de référentiel à l'action de tous, et concerne plus particulièrement l'encadrement. Elle permet à l'entreprise, d'exposer sa responsabilité vis-à-vis

de ses employés, et de présenter sa politique sociale (son idéal de management). Tous les aspects de la politique de la gestion des hommes dans l'entreprise, sont donc abordés.

Dans une logique d'obéissance, la formalisation éthique, est une manifestation du pouvoir normatif de l'employeur, et présente les règles de conduite, qui s'appliquent aux collaborateurs, dans le cadre de leur travail. C'est une règle de jeu qui fixe les normes fondamentales, concernant aussi bien, les relations internes à l'entreprise, que celles régissant les rapports avec les tiers externes.

Conclusion

L'éthique, est un questionnement permanent de la conscience. Elle ne se résume certainement pas à un code de bonne conduite, qui voudrait donner bonne conscience, sans effort ni dépassement de soi.

Elle naît du discernement de la conscience de chacun, face aux choix dans l'action. L'homme se parle à lui-même, dans une forme de procès dialectique intérieur, qui tente de discerner la voie droite, pour l'accomplissement de la vie.

L'éthique en entreprise, bien que répondant à des préoccupations anciennes, son institutionnalisation, n'en reste pas moins à un stade initial de développement. Il existe en effet, une multitude d'acteurs, ainsi qu'une grande diversité d'outils et de démarches, ce qui aboutit à une certaine imprécision du concept.

L'éthique, vise à dégager les valeurs guidant les conduites humaines, en vue de prendre des décisions à la lumière de ces valeurs. Elle se présente sous forme de code déontologiques, de chartes ou de principes de l'entreprise qui sont des guides, permettant au personnel de l'entreprise de choisir, quel comportement adopter vis-à-vis de telle ou telle situation.

Or cette formalisation, ne constitue que la partie formelle de l'intégration de l'éthique dans l'entreprise, comme le conclut Mercier, « *la focalisation sur la dimension formelle, ne permet de disposer, que d'une vision limitée de l'éthique organisationnelle. L'éthique informelle qui s'exprime dans les comportements, et qui sous tend les relations interpersonnelles, est bien évidemment déterminante* ».

Chapitre II : La responsabilité sociale des entreprises

Introduction :

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), est devenue un champ transversal de recherche, qui concerne plusieurs objets de connaissance, permettant d'appréhender et expliquer des phénomènes, liés à la définition des normes, pour les activités humaines et leur application.

Le terme d'entreprise citoyenne, s'est éclipsé pour laisser la place, à celui du développement durable (DD) et de la RSE. En effet, la RSE est intimement liée, au concept de développement durable. Elle représente selon Capron et Quairel (2004, 2007), la retranscription au niveau micro-économique.

La responsabilité sociale de l'entreprise, est une relation à double sens, l'entreprise constitue une partie de la société, et elle a besoin par ailleurs, d'être reconnue pour ce qu'elle apporte à cette société. L'entreprise a de la valeur pour ses actionnaires, et pour toutes les autres parties prenantes, nous vivons l'ère du «capitalisme des parties prenantes». Peut-on déterminer tous ceux, qui sont intéressés par les activités de l'entreprise? Jusqu'où doit-on arriver, dans la délimitation des parties prenantes? Rappelons que, Clarkson(1995) considère que la limite de survie de l'entreprise, est le critère de base, pour faire la délimitation entre, parties prenantes primaires et secondaires.

L'acronyme RSE, désigne aussi bien la responsabilité sociale interne à l'entreprise, envers l'ensemble des salariés, que la responsabilité sociale envers la communauté. La connotation de sociale est, d'une part, relative à la Société comme niveau d'analyse le plus inclusif, et d'autre part relative à l'échelle d'abstraction la plus élevée pour l'entreprise, ce qui constitue un ensemble de confusions dans la littérature.

Section 1 : Fondements théoriques de la RSE

1.1. Historique

En Grèce antique, le mot hêrês (héros) se référait seulement aux guerriers, plus tard, ce titre fut attribué également aux individus, qui ont œuvré pour la communauté locale. Il n'y avait aucune règle exacte à suivre, afin d'atteindre le statut héroïque. Toutefois, la communauté a su reconnaître l'importance de tels actes, ainsi que l'idée de la responsabilité sociale. Il n'y a pas de doute, que l'idée qui se cachait jadis, derrière la responsabilité sociale existerait encore pour des

milliers d'années. Cette idée mène sans aucun doute vers une société meilleure⁴³, et pourquoi pas vers une société, à l'image de celle de l'âge d'or d'Athènes antique, comme le relève si bien le professeur Nikos, expert grec dans le domaine de la RSE.

La responsabilité sociale des entreprises, trouve en partie ses racines, dans la doctrine sociale de l'église, au travers de l'encyclique de Rerum Novarum⁴⁴.

Le paternalisme qui a prévalu à la fin du 19^{ème} siècle, et au début du 20^{ème} siècle en Europe et aux Etats Unis, se caractérisait par un ensemble de pratiques discrétionnaires, destinées à fidéliser la main d'œuvre, et à prévenir les revendications ouvrières, par le renforcement du contrôle du travail, mais aussi, par l'élévation de la condition matérielle et morale, de l'ouvrier et de sa famille⁴⁵.

Quelques temps plus tard, au début du 20^{ème} siècle, les fonds dits éthiques sont apparus, au moment où les congrégations religieuses, cherchaient à exclure de leurs investissements l'alcool, le tabac et le jeu. Mais ce n'est qu'en 1953 qu'un universitaire américain BOWEN, a élaboré le concept de RSE, afin d'accorder les contraintes de la vie des affaires, et ceux de l'éthique des affaires, et ce n'est qu'à la fin du 20^{ème} siècle au « *Sommet de la terre* » (Rio 1992), sous l'appellation de développement durable que, la RSE fut intégrée dans les préoccupations de l'entreprise.

En espace d'une dizaine d'années, la RSE a acquis une grande place dans les politiques des entreprises, grâce à plusieurs facteurs⁴⁶ liés à la mondialisation :

- Les catastrophes écologiques : les marées noires résultat de la pollution pétrolière, la catastrophe industrielle de Bhopal en Inde, qui a coûté la vie à 6000 personnes, des suites à un empoisonnement dû à un nuage de dioxine. A ce moment là, est apparu l'aspect négatif de la technologie, avec ses graves risques sur l'environnement, mais aussi la nécessité de réduire, les émissions de gaz à effet de serre et particulièrement du gaz carbonique ;

⁴³ Alain ETCHEGOYEN, *La vraie morale se moque de la morale*, Paris, Edition du Seuil, Avril 1999, p. 129.

⁴⁴ **L'encyclique de Rerum Novarum** : publié le 15 mai 1891 par le pape Léon XIII, et écrite face à la montée de la question sociale condamne « la misère et la pauvreté qui pèsent sur la classe ouvrière », elle dénonce également les excès du capitalisme.

⁴⁵ CAPRON, M 2003 'L'économie éthique privée : la RSE à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation ' économie éthique n°7 p. 10.

⁴⁶ Igalens- A. (2007) Master des RH. Eska éditions Paris, p. 375.

- Les maladies du siècle telles que le sida, la vache folle ou la grippe aviaire, ont permis la prise de conscience des dangers, que les échanges internationaux, pouvaient faire courir aux populations ;
- La crise de confiance, due aux scandales boursiers, qui ont défrayés la chronique tels qu'Enron (2001), Worldcom (2003), Anderson (2002), Vivendi (2002) a accéléré la prise de conscience pour la RSE, et a engendré l'exigence d'avantage d'intégrité et de vigilance éthique ;
- Les entreprises multinationales se retrouvent contraintes, d'aider les populations dans les pays, avec lesquels elles nouent des relations d'affaires.

1.2. Définitions de la responsabilité sociale des entreprises

L'intérêt est de plus en plus accru envers la RSE, il semble alors nécessaire de traiter la question suivante : Qu'est ce qu'on entend par la responsabilité sociale des entreprises ?

Il n'existe pas une définition unique et consensuelle de la RSE. Le fait peut paraître étonnant, tant le concept est répandu. A ce propos, certains sociologues parlent d'un « concept élastique »⁴⁷, dont la définition lâche, le rend facile à transposer dans des contextes intellectuels, sociaux ou institutionnels différents. Cette élasticité facilite bien sûr sa diffusion (qui atteint aujourd'hui tous les pays). Plusieurs organismes et auteurs ont encadré différentes définitions, bien qu'il y ait de la « terre commune » considérable entre elles. De ce fait, les notions clefs communes sont facilement identifiables.

Quelques définitions de la responsabilité sociale des entreprises:

- 1- Selon le père fondateur de la RSE **Howard Bowen(1953)** : « La responsabilité sociale des entreprises renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite, qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme, désirables par notre société ».
- 2- Selon **Chamberlain N.(1953)**⁴⁸ : « actions que l'on attend de la part de la direction d'entreprise, et des syndicats en respect de leurs partisans, dans une situation donnée

⁴⁷ Acquier et Gond, « Aux source de la responsabilité sociale de l'entreprise. Relecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman, d'Howard Bowen (1953) », communication, conférence AIMS 2005, p.28.

⁴⁸ Cité par Zenisek (1979, p.361).

(actions qui peuvent être ou qui sont demandées), comme situation de droit, qu'elles soient légales ou non légales ».⁴⁹

- 3- Selon **Davis (1960)** : La responsabilité sociale des entreprises, renvoie aux « décisions et actions prises, pour des raisons qui dépassent, l'intérêt économique et technique direct de la firme».
- 4- Selon **Friedman(1962)** : « Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que, l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que, de générer un profit maximum pour leurs actionnaires ».
- 5- Selon **Mc Guir (1963)** : « L'idée de responsabilité sociale suppose que, l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, lesquelles vont au-delà de ces obligations ».
- 6- Selon **Backman(1975)** : « La responsabilité sociale renvoie, aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires, plutôt que la recherche de la performance économique ».
- 7- Selon **Akerman et Bauer (1976)** : « Par expression responsabilité sociale, on entend l'obligation d'assumer quelque chose. Or, une approche en termes de sensibilités (Responsiveness), est plus juste car, elle permet de répondre à la demande sociale, plutôt que de décider de quoi faire ».
- 8- Selon **Hay, Gray and Gates (1976)**: « La responsabilité sociale pousse les entreprises, à prendre des décisions et, à s'engager dans des domaines variés tels que : les problèmes de pollution ...les problèmes de pauvreté et de discrimination raciale...et d'autres problèmes sociaux ».
- 9- Selon **Carroll A.(1979)** : « la responsabilité sociale de l'entreprise, englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a, envers des organisations à un moment donné »⁵⁰.
- 10- Selon **Jones T. (1980)** : « la responsabilité sociale de l'entreprise, est la (l'idée) notion selon laquelle, les entreprises ont une obligation envers les acteurs sociétaux, autres que les actionnaires, et au-delà des prescriptions légales ou contractuelles »⁵¹.

⁴⁹ La traduction de « Action that the leadership in business and unions are expected to take with respect to their following in a given situation (actions that can be or are demanded) as matters of right, whether legal or non legal ».

⁵⁰ La traduction de « The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time ».

⁵¹ La traduction de « Corporate social responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law or union contract ».

- 11- Selon **Capra et Spretnak (1984)** : « la responsabilité sociale : inclut le domaine économique, la justice sociale, Le contrat social, les droits sociaux et civils, spécialement pour les femmes et les minorités »⁵².
- 12- Selon **Wartick et Cochran (1985)** : « les responsabilités sociales sont déterminées par la société, et les tâches de la firme sont : (a) d'identifier et d'analyser les attentes changeantes de la société, en relation avec les responsabilités de la firme ; (b) de déterminer, une approche globale pour être responsable, face aux demandes changeantes de la société ; (c) de mettre en œuvre, des réponses appropriées aux problèmes sociaux pertinents »⁵³.
- 13- Selon **Anderson J. (1986)** : la responsabilité sociale d'une entreprise, s'exerce dans trois domaines principaux : « 1°. un respect total des lois internationales, fédérales, étatiques et locales ; 2°. normes et procédures morales et éthiques, à l'intérieur desquelles les firmes opèrent et 3°. les donations philanthropiques »⁵⁴.
- 14- Selon **Wood D. (1991)** : « l'idée de base de la responsabilité sociale, est que l'entreprise et la société sont entremêlées, plutôt que des entités distinctes, ainsi, la société a certaines attentes par rapport aux comportements, et résultats spécifiques des entreprises »⁵⁵.
- 15- Selon **Amadiou J.F (1999)** : La responsabilité sociale de l'entreprise « est une notion qui recouvre, l'ensemble des conséquences humaines et sociales de l'entreprise, de son fonctionnement et de son activité ».
- 16- Selon **le Livre vert de l'UE (2001)** : « Etre socialement responsable, signifie non seulement, satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi, aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».
- 17- Selon **La Conférence Board du Canada (2001)** : « la relation globale d'une compagnie avec tous les intervenants, dont les actionnaires, les employés, les collectivités, les fournisseurs et les compétiteurs. La responsabilité sociale comporte différents aspects, tels

⁵² La traduction de « social responsibility : including the economic domain ; social justice ; prevention of suffering though inequality in transaction ; social contract ; social and civil rights of (especially) women and minorities ».

⁵³ La traduction de « social responsibilities are determined by society, and the tasks of the firm are : (a) to identify and analyze society's changing expectations relating to corporate responsibilities, (b) to determine an overall approach for being responsive to society's changing demands, and (c) to implement appropriate responses to relevant social issues ».

⁵⁴ La traduction de « 1. Total compliance with international, federal, state, and local legislative laws and acts ; 2. Moral and ethical standards and procedures under which the firm will operate ; and 3. Philanthropic giving ».

⁵⁵ La traduction de « the basic idea of corporate social responsibility is that business and society are interwoven rather than distinct entities; therefore, society has certain expectations for appropriate business behavior and outcomes ».

que des investissements à vocation communautaire, la relation avec les employés, la création et la préservation des emplois, la gestion de l'environnement et le rendement financier ».

18- Selon **Triomphe C.E (2002)** : « La responsabilité sociale de l'entreprise consiste à prendre, de manière volontaire, des responsabilités qui vont au-delà de la loi et des règlements⁵⁶ ».

19- Selon **Gond.JP et Igalens. J (2003)** : « La responsabilité sociale renvoie à la nature des interactions, entre l'entreprise et la société, et formalise l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assumer un ensemble de responsabilités, au-delà de ses obligations purement légales et économiques ».

20- Selon **Capron et Quairel-Lanoizelée (2004,2007)** : « La responsabilité sociale de l'entreprise, est circonscrite au niveau de l'entreprise, comme l'application des valeurs du développement durable ».

21- Selon **Dietrich A et Pigeyre (2005)** : « sont considérées et dites responsables, ainsi que contribuant au développement durable, les entreprises qui parviennent, à intégrer la dimension sociale de la mondialisation ».

22- Selon **La norme ISO 26000 (en cours)** : Responsabilité d'une organisation, pour les impacts de ses décisions et de ses activités, sur la société et sur l'environnement, par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur, et est compatible avec les normes internationales ;
- et est intégré dans l'ensemble de l'organisation, et mis en œuvre dans ses relations⁵⁷.

Parmi toutes ces définitions, celle de Carroll (1979) reste l'une des plus exploitées, avec celle du livre vert de la commission européenne (2001). Pour l'auteur, il existe quatre niveaux de responsabilité, des plus restreintes (économique et légale), aux plus achevées (éthique et discrétionnaire). Ces quatre aspects, décrivent les responsabilités variées que l'entreprise doit assumer, aux yeux de la société. La même trame est également présente, dans la définition d'Anderson (1986). Pour Frederick (1960), la responsabilité inscrite, dans la théorie des droits de propriété, est avant tout économique et in fine éthique.

⁵⁶ Triomphe, C.E, « Responsabilité sociale, une révolution ? », Libération, 11 février 2002.

⁵⁷ Thèse de Christel Decock-Good (2000), « Des déterminants la responsabilité sociale des entreprises : le cas du mécénat », Direction Professeur. B. Colasse, Université Paris Dauphine.

En revanche, Chamberlain (1953), Capra et Spretnak (1984) ont une approche radicale : la responsabilité relève du domaine économique, puis de la justice sociale alors que les aspects légaux, ne sont pas évoqués ou jugés inutiles. Enfin, pour Jones (1980), Wartick et Cochran (1985) et Wood (1991), la responsabilité sociétale ne relève que du domaine de la société. Elle est alors définie, par les contrats implicites, qui lient l'entreprise à l'ensemble de ses parties prenantes.

Le tableau suivant, offre une synthèse relative aux champs d'application de la responsabilité sociale, de la plupart des définitions citées.

• **Tableau n°2 : les champs d'application de la responsabilité sociale.**

	Obligation et responsabilité économique (produire de la richesse)	Obligation et responsabilité légale	Obligation et responsabilité envers la société	Obligation et responsabilité relevant d'un choix discrétionnaire
Chamberlain (1953)				×
Frederick (1960)	×		×	×
Friedman (1961)	×	×		
Carroll (1979)	×	×		×
Jones (1980)			×	×
Capra et Spretnak (1984)	×			×
Wartick et Cochran (1985)			×	×
Anderson (1986)		×		×
Wood (1991)			×	×
Livre vert (2001)		×	×	×
Gond & Igalens (2003)	×	×	×	×
La norme ISO 26000 (Fin 2010)	×	×	×	×

1.3. Standards et normes de la RSE :

En parallèle des modèles théoriques, les entreprises et les organisations se sont réunies pour définir, des normes et standards appliqués à la RSE. Ces derniers sont plus que des définitions, ils fournissent les termes, les principes, les pratiques et les grilles d'analyse de la RSE. Ces standards permettent de promouvoir, une utilisation et une mise en œuvre commune, de la RSE dans ces organisations. Les principales références en la matière sont : le Global Compact, l'ISO 26 000 et le GRI.

1.3.1. Approche de Global Compact

Dans un discours prononcé au Forum Economique Mondial de Davos, le 31 janvier 1999, K. Annan, alors Secrétaire Général de l'ONU, a avancé le projet de la mise en œuvre du Pacte Mondial. Depuis 2004, il compte 10 principes :

Droits de l'homme

1. Les entreprises sont invitées à, promouvoir et à respecter la protection du droit international, relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ;
2. A veiller à ce que leurs propres compagnies, ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme ;

Droit du travail

3. Les entreprises sont invitées, à respecter la liberté d'association, et à reconnaître le droit de négociation collective ;
4. L'élimination de toutes les formes, de travail forcé ou obligatoire ;
5. L'abolition effective du travail des enfants ;
6. L'élimination de la discrimination, en matière d'emploi et de profession ;

Environnement

7. Les entreprises sont invitées, à appliquer l'approche de précaution, face aux problèmes touchant l'environnement ;
8. A entreprendre des initiatives, tendant à promouvoir une plus grande responsabilité, en matière d'environnement ;
9. A favoriser la mise au point, et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement ;

Lutte contre la corruption

10. Les entreprises sont invitées, à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Par la signature du pacte Mondial, les entreprises s'engagent à aligner leurs actions et leurs stratégies, à ces principes. Il s'agit d'une démarche facultative, visant à promouvoir le développement durable, et le civisme social. Les entreprises se regroupent autour de valeurs communes, et échangent des bonnes pratiques, des expériences, des informations. L'objectif est de former une communauté exemplaire, pour créer une méthodologie de création de valeur, propre et profitable à tous.

Le pacte mondial n'est pas un outil réglementaire, son but n'est pas de sanctionner. Il s'agit d'une démarche pédagogique, dont la volonté est de responsabiliser.

En adhérant au Pacte, les entreprises s'engagent à répondre à trois (03) demandes :

- Faire publiquement campagne en faveur du Pacte Mondial ;
- Indiquer dans leur rapport annuel, comment elles soutiennent le pacte mondial ;
- Publier un exemple de bonne pratique, qui doit apparaître sur le site du Global Compact de l'ONU.

1.3.2. Approche de la norme ISO 26000

En 2001, des organisations de consommateurs, inquiètes des pratiques des multinationales, se rassemblent et se rapprochent du comité ISO, pour envisager des solutions. De cette action naîtra l'ISO 26000. Cette norme donne un cadre aux entreprises, qui souhaitent adopter une démarche responsable et sociale. L'ISO 26000 définit la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions, et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique. Cette norme n'est pas certifiante. Elle s'articule autour de sept axes :

- **Recevabilité** : répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement ;
- **Transparence** : être transparent sur les décisions prises, et sur les activités ayant une incidence, sur la société et l'environnement ;
- **Comportement éthique** : Fonder les comportements de l'organisation sur, l'honnêteté, l'équité et l'intégrité ;
- **Reconnaissance des intérêts des parties prenantes** : prendre en compte, l'ensemble des intérêts de ses parties prenantes ;
- **Respect du principe de légalité** : respecter le cadre légal ;
- **Prise en compte des normes internationales de comportement**: s'astreindre, en l'absence de cadre légal sur le plan local, aux normes internationales ;
- **Respect des droits de l'homme.**

1.3.3. Approche de Global Reporting Initiative (GRI)

Créé en 1997 par la *Coalition for Environmentally Responsible Economies* (CERES), en partenariat avec, le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), la vocation du GRI est, d'élever les méthodes de développement durable, à un niveau équivalent à celui du reporting financier. Son objectif est, d'évaluer l'implication des entreprises en matière de développement durable, et de rendre compte de leurs performances économiques, environnementales et sociales. Initialement créé pour des sociétés, le GRI s'est étendu, aux organisations gouvernementales et non gouvernementales.

Le GRI est régi par quatre principes :

- Processus de rédaction des rapports : transparence, dialogue avec les parties prenantes, audit ;
- Périmètre du rapport : exhaustivité, précision du contexte ;
- Garantie de fiabilité des données ;
- Accès libre au rapport.

Afin de mesurer la performance des entreprises, un référentiel comportant 79 indicateurs a été élaboré. Ils se répartissent de la manière suivante :

Par importance :

- 49 indicateurs de base
- 30 indicateurs dits « supplémentaires »

Par domaine :

- Droits de l'Homme : 9
- Relations sociales et travail décent : 14
- Responsabilité vis-à-vis des produits : 9
- Environnement : 30
- Economie : 9
- Société : 8

Tout comme l'ISO 26000, l'adhésion au GRI est une démarche volontaire. Même si elles abordent des thèmes communs, des différences existent entre elles. L'ISO 26000 ne propose pas, d'indicateurs et de cadre de comparaison des performances, il s'agit davantage d'un guide pour accompagner les entreprises, dans la bonne direction et valoriser leur démarche globale. Le GRI propose des indicateurs spécifiques, sur des thèmes d'ordre économique, sociétal et

environnemental. Il établit des grandes règles de communication, et de comparaison des entreprises internationales cotées en Bourse. Un rapport de Global Reporting Initiative, rapproche les deux normes, et propose un guide d'utilisation conjoint.

Section 2 : L'entreprise et ses parties prenantes

2.1. La théorie des parties prenantes

La RSE implique la prise en compte, des attentes de tous les acteurs (ou « parties prenantes »), internes à l'entreprise (actionnaires, salariés), et externes à l'entreprise (clients, fournisseurs, détenteurs de capitaux, société civile), qui peuvent l'affecter, ou être affectés par son fonctionnement. C'est une condition sine qua non de la réussite de l'entreprise.

La notion de parties prenantes (stakeholders), apparaît pour la première fois dans la littérature du management, dans une note du Stanford Research Institute (SRI), en 1963 (Gond et Mullenbach, 2003). Elle s'est développée à partir des travaux de Freeman et Reed (1983), et plus particulièrement de Freeman (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, considéré comme le fondement de cette théorie.

La théorie des parties prenantes, présente l'entreprise comme une « constellation », d'intérêts coopératifs ou concurrents (Donaldson et Preston, 1995, Martinet et Reynaud, 2001). Elle place ainsi l'entreprise, au cœur d'un ensemble de relations, avec des partenaires qui ne sont plus seulement, les actionnaires (shareholders)⁵⁸, mais tous les acteurs, qui sont « partie prenante » directement ou indirectement, des décisions et des activités de l'entreprise, ainsi que de l'impact de ses décisions sur le « patrimoine commun », économique, social, culturel et environnemental (les stakeholders).

Freeman et Reed (1983) reconnaissent, dès le début du mouvement d'analyse sur ce thème, que de sérieuses différences d'opinion, peuvent avoir lieu sur « *le principe de qui ou quoi compte réellement* ». La définition désormais classique de Freeman (1984), est extrêmement large, et laisse le champ ouvert pour inclure virtuellement « n'importe qui ». La base des relations peut être, unidirectionnelle ou bidirectionnelle « *peut affecter ou être affecté* », et à l'inverse des relations de transactions scellées par un contrat, il n'est pas nécessaire d'établir une réciprocité.

⁵⁸ J. Ernult et A. Ashta, Cahiers du CEREN 21 (2007), Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives p.14.

Clarkson (1984) offre au contraire, une définition des plus étroites de la littérature. « *Il ne considère comme PP que les groupes, ou les personnes qui supportent un risque volontairement ou involontairement* ».

Les personnes qui supportent un risque volontairement, correspondent à celles qui investissent dans l'entreprise, quelle que soit la forme de l'investissement (matériel, humain, financier, etc.), telle que les salariés. Les personnes qui supportent un risque involontairement, sont celles qui sont placées, en situation de vulnérabilité, du fait de l'activité de la firme, telles que les riverains.

2.2. Typologie des parties prenantes

La définition de Freeman étant très large, elle aboutit à un ensemble très hétérogène de parties prenantes, incluant les actionnaires et même les concurrents. Elle est par conséquent difficile à mettre en œuvre⁵⁹.

On retrouve la question de la responsabilité de l'entreprise : jusqu'où doit aller cette responsabilité ? Envers quels groupes de parties prenantes est-elle responsable ? En droit civil, la responsabilité se définit, par l'obligation de réparer le dommage, que l'on a causé à autrui. Si « être responsable » signifie, assumer ses actes et leurs conséquences, et accepter d'en rendre compte (accountability), et d'en répondre, envers quels groupes de parties prenantes, l'entreprise doit-elle répondre de ses actes, d'autant que si l'entreprise est responsable de ses actes, elle l'est aussi des actes qui sont commis pour elle, en matière de sous-traitance, par exemple, et de délégation d'activités à des sociétés toujours plus spécialisées, ce qui rend les contours de l'entreprise plus imprécis, Jonas (1995) étend encore le domaine de responsabilité des entreprises, quand il met l'accent sur la responsabilité de la génération vivante, envers les générations à venir, et précise qu'il faudrait prendre en compte l'environnement, les espèces non humaines et les générations futures...

Freeman (1984) propose trois niveaux de réflexion, pour appréhender les différentes parties prenantes d'une entreprise⁶⁰:

⁵⁹ Nathalie, Léglise, Isabelle and Point, Sébastien (2006). Le rapport RSE, outil de légitimation ? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours. Revue de l'Organisation Responsable p. 9.

⁶⁰ Idem p.2 5-9.

- **le niveau rationnel** : approche descriptive, qui conduit à une identification exhaustive, des parties prenantes ;
- **le niveau processus** : s'intéressant à la procédure systématiquement développée, par l'entreprise pour prendre en compte, les intérêts des parties prenantes, dans son processus d'élaboration, de mise en œuvre et de contrôle de la stratégie .
- **le niveau transactionnel** : cherchant à comprendre comment interagir, négocier, gérer les parties prenantes.

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

- **les parties prenantes primaires** : internes ou externes à l'entreprise, impliquées directement dans le processus économique, et ayant une relation formelle, officielle ou contractuelle, avec l'entreprise (actionnaires, employés et dirigeants, représentants du personnel, fournisseurs, clients, banquiers, etc.) ;
- **des parties prenantes secondaires** : ayant des relations volontaires ou non avec l'entreprise, dans le cadre d'un contrat implicite ou moral, appartenant à la « société civile » (associations de riverains, ONG, associations de consommateurs, collectivités territoriales, monde politique, monde médiatique, etc.).

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

- **les parties prenantes contractuelles** comme les acteurs en relation directe, et déterminée contractuellement avec l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs) ;
- **les parties prenantes diffuses** comme les acteurs situés autour de la société, et qui peuvent affecter ou être affectés par cette société, sans forcément se trouver, en lien contractuel (autorités publiques, collectivités locales, associations, ...).

- **Tableau n°3 : Exemple des parties prenantes et leurs attentes principales⁶¹.**

partie prenante	Exemple de leurs objectifs et intérêts
Équipe de direction / Décideurs	Gouvernance, culture d'entreprise, ventes et exportation, risque juridiques, risque de réputation, stratégie (court, moyen, et long terme), responsabilité civile, risque de perte de compétence, performance, rémunération, lien de subordination.
Propriétaires/ actionnaires	Profit, valeur de l'actions en bourse, informations, stratégie (court, moyen et long terme).
Clients	Qualité et absence de défauts des produits, prix et délai de livraison, qualité de service, relation de confiance et partenariat.
Etat, Mission économique	Souveraineté, sécurité collective (défense), indépendance énergétique, sécurité des approvisionnements (énergie, matières premières), exportation, respect des principes de droit, (sécurité juridique), respect des règles (comptabilité, lois), monnaie, impôts.
Citoyens des communautés locales	Informations sur les impacts environnementaux et sociaux, emplois, taxes et contribution financière, risque juridique.
Employés	Rémunération, sécurité de l'emploi, intérêt du travail, conditions de travail, hygiène et sécurité au travail.
Syndicats	Négociation d'accords, rémunération, conditions de travail, hygiène et sécurité au travail.
Fournisseurs/ sous-traitants	Prix et volumes d'achats, continuité, retombées technologiques, partenariat.
Banques	Fiabilité des systèmes de paiement.

Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent un modèle dynamique, en identifiant les parties prenantes, à partir de trois critères : le pouvoir, la légitimité et l'urgence :

- **le pouvoir** : est détenu par des groupes d'acteurs, qui peuvent influencer les décisions actuelles ou futures de l'entreprise, et si nous reprenons la définition de Jeffrey Pfeffer (1981) à la suite de Dahl (1957). « *Le pouvoir est ainsi une relation entre acteurs sociaux,*

⁶¹ www.wikipedia.org consulté le 22/06/2017 à 12 :05.

dans laquelle un acteur social A, peut faire exécuter à un autre acteur social B, une action que B n'aurait pas fait autrement.» ;

- **la légitimité:** les auteurs reprennent la définition de Suchman (1995), qui définit la légitimité comme « l'impression partagée, que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport, au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales » ;
- **l'urgence :** caractérise les parties prenantes, qui demandent une attention immédiate. Elle est fonction, à la fois de la sensibilité au temps (elle représente le degré de réaction, considéré comme acceptable ou non par les parties prenantes), et de l'aspect critique de la demande.

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

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

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

- Elle suppose que les conflits d'intérêt entre les parties prenantes, peuvent se résoudre par, la maximisation des intérêts de chacune d'entre elles ;
- Elle propose un modèle réducteur de la RSE, sur lequel reposent l'évaluation de la performance sociétale de l'entreprise, les divers référentiels de management de la RSE, ainsi que les publics cibles, de la diffusion d'information sociétale⁶² ;
- - Lauriol, (2004) ajoute que, cette approche fondamentalement « contractualiste » pose problème, parce que les structures et systèmes de gouvernance sont, pour le moment, principalement conçus pour des parties prenantes internes (ou primaires)⁶³.

⁶² J. Ernult1 et A. Ashta, op.cit. p.24.

⁶³ Béji-Bécheure A., et Bensebaa F., « Responsabilité sociale de l'entreprise : de la contrainte à l'opportunité », Gestion 2000, vol. 23, n°1, p. 90 janvier-février 2006.

Bien que la théorie des parties prenantes, présente certaines insuffisances, elle semble posséder un potentiel explicatif élevé, pour analyser les nouvelles formes organisationnelles, dont l'excellence relationnelle, est vue comme une ressource clé. La théorie des parties prenantes, fournit également une grille d'analyse féconde, pour expliquer les mécanismes de management des parties prenantes, introduits de façon croissante dans les organisations. Elle permet, dans une optique plus normative, d'instaurer des notions de respect de la personne, d'équité et de justice organisationnelle. L'approche parties prenantes, se pose ainsi comme une alternative, au modèle de gouvernance actionnariale, et incite à une vision élargie, des théories contractuelles des organisations (TCO).

En somme, l'intérêt de considérer la RSE dans l'entreprise, par la théorie des parties prenantes consiste à « *identifier quels en sont les acteurs et quelles sont, pour chacun d'eux, leurs attentes, en termes d'enjeux sociétaux, la RSE se présentant alors comme « une vraie problématique managériale, sous la pression des parties prenantes »* (Bonneveux & Saulquin, 2009). Et également de « *Répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise, par l'entremise de sa rentabilité, au profit toujours de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires.* » (Allouche, 2004). Cependant, dans le contexte actuel, la capacité des dirigeants à aligner, priorités et actions de leur entreprise, avec les besoins et droits de ces parties prenantes, semble constituer un facteur critique, de la performance organisationnelle. L'établissement de liens favorables avec les parties prenantes, contribue fortement, à garantir la capacité de l'entreprise à pérenniser son activité.

2.3. Apport de la théorie des parties prenantes en matière de RSE pour la GRH

Les ressources humaines ou les employés, quelque soit l'appellation, sont au vue de la théorie des parties prenantes, sous ses différentes approches, des acteurs essentiels, et ce, par rapport à la place, que cette dernière leur octroie.

Dans les différentes études réalisées, en matière de relation entre RSE et GRH, « cette relation repose, sur une conception de la responsabilité sociale, qui s'apparente à un moyen utilitaire ou instrumental, afin de mettre en valeur la responsabilité sociale de l'entreprise⁶⁴ ».

⁶⁴ Corinne Gendron, Jaques Igalens, Christian Bourion avec la collaboration de Julie Cloutier, Repenser la gestion stratégique des ressources humaines à travers, LA RESPONSABILITE SOCIALE DE L'ENTREPRISE, Edition ESKA , octobre 2008, p.80.

Une approche de l'entreprise selon la relation, entre la GRH et la RSE « *favoriserait l'amélioration de l'image organisationnelle, l'engagement des employés, la rétention du personnel où une obligation morale, d'offrir de saines conditions de travail aux employés* ».

Par ailleurs, pour plusieurs auteurs, la relation entre la GRH et la RSE se rapporte exclusivement, au domaine de la santé et de la sécurité au travail, ainsi qu'à la prévention de la discrimination au travail.

Plusieurs mesures en faveur de la responsabilité sociale des entreprises, peuvent permettre de prévenir la discrimination au travail : en premier lieu, une politique de discrimination positive, permet de favoriser l'insertion professionnelle, des catégories considérées comme minoritaires ou défavorisées, telles que les handicapés, les femmes, les jeunes, les seniors, ou les minorités ethniques, dans cette optique, des pratiques comme l'égalité hommes/femmes, ou le CV anonyme peuvent être mises en œuvre.

La sécurité au travail, s'exprime à travers par exemple, le licenciement motivé, pour cause réelle et sérieuse, qui prévient le licenciement abusif, arbitraire, les indemnités de licenciement, le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), en cas de licenciement économique qui vise à aider le salarié, à retrouver une activité en interne ou en externe, plutôt que de procéder à un licenciement sec ; les normes de sécurité pour éviter tant que possible, les accidents de travail.

Ces dernières favorisent la santé des salariés, tout comme une série de mesures qui peuvent être prises par l'entreprise : activités sportives, séances de relaxation comme la sieste ou le massage, consultation des médecins et psychologues interne à la structure, etc. comme autant de mesures, pour combattre la fatigue physique (maladies) ou mentale (stress, dépression).

Ici nous voulons mettre en exergue l'objectif de la RSE, d'identifier la rationalité sociale de l'entreprise, tout en prenant en compte la rationalité économique, dans la gestion des ressources humaines. Autrement dit, la relation entre la GRH et la RSE, doit permettre de conjuguer l'efficacité économique, et la responsabilité (justice) sociale.

2.3.1. Contenu de la RSE vis-à-vis des employés

L'entreprise, en tant que qu' « institution sociale privée », a toujours été au cœur d'un dilemme, entre satisfaction des intérêts privés (fondement de l'entreprise traditionnelle), et

satisfaction de l'intérêt général de la société. Le Fordisme, mode de développement de toute entreprise (ou d'organisation de travail), inventé par Henry Ford, et largement inspiré d'une autre organisation du travail, le taylorisme ou organisation scientifique du travail (OST), correspond à la forme la plus aboutie, du compromis social sous-jacent à cette institution. L'objectif du fordisme consiste, à accroître la productivité et la production d'une entreprise, par la division verticale du travail, le travail à la chaîne et la standardisation, mais aussi par l'augmentation du pouvoir d'achat des ouvriers (ouvriers fordistes bien mieux rémunérés que les autres ouvriers), afin de stimuler la demande de biens de consommation. L'enjeu est donc de concilier les intérêts privés, en améliorant la productivité et la production de l'entreprise (l'efficacité économique), et l'intérêt général de la société (responsabilité sociale), en augmentant les revenus des ouvriers. Toutefois, le mode de développement fordiste, se réalise au prix, d'une dégradation spectaculaire des conditions de travail des ouvriers, du fait de la mécanisation du travail (le travail à la chaîne, réduit l'être humain à la simple condition de machine, répétant indéfiniment le même geste), induisant ainsi la déshumanisation du travail.

Or, avec l'émergence de la RSE, l'idéal du progrès, change de façon significative et fondamentale. L'« être » est désormais privilégié et valorisé sur l'« avoir ». Il n'est donc pas question, de sacrifier les conditions de travail, à la rentabilité de la production, même si les revenus sont plus conséquents. Les enjeux de la responsabilité sociale de l'entreprise, deviennent multiples : nous avons évoqué précédemment, la santé et la sécurité des travailleurs, ou encore la prévention de la discrimination.

Selon des études réalisées auprès des secteurs, financier et de l'économie sociale, on constate la focalisation sur certain enjeux à savoir : la formation des employés, la promotion de la diversité, et l'offre de conditions de rémunération avantageuses. La formation permet aux employés, d'apprendre et de progresser dans leur carrière. Les programmes de formation, ainsi que les outils de communication internes, mais aussi le soutien proposé, pour de la formation externe offerte, aux employés et à leurs familles, sont présentés, comme des mesures de responsabilité sociale. La question de la diversité, s'accompagne d'initiatives pour l'équité, et concerne tout autant les minorités visibles, que les femmes, mais aussi les employés handicapés. Il s'agit dans un premier temps, que les effectifs reflètent la clientèle desservie, et que la culture organisationnelle soit, empreinte de tolérance et de respect. Mais, il importe également de s'assurer, de l'équité entre les divers groupes d'employés, au sujet des conditions d'emploi et des promotions. En ce qui concerne les employés handicapés, il s'agira de mettre à leur disposition, des aménagements facilitant leur travail. Enfin, la question de la rémunération, ne se limite pas au salaire et aux

avantages sociaux, mais s'étend à la reconnaissance et, jusqu'à la participation des employés à l'actionnariat⁶⁵.

D'autres préoccupations sociales peuvent être prises en compte, puisqu'il n'existe pas de frontières clairement établies, quant au contenu de la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis de ses employés. Voici une liste non exhaustive, des indicateurs de responsabilité sociale les plus fréquemment utilisés, en matière de ressources humaines (concernant l'emploi et les employés) :

- Effectifs ;
- Rémunération et avantages sociaux ;
- Employés à temps plein/ à temps partiel ;
- Femmes employées ;
- Participants à l'actionnariat ;
- Dépenses en formation ;
- Employés appartenant aux minorités visibles ;
- Employés handicapés ;
- Accidents en milieu de travail ;
- Employés couverts par des mesures de santé et de sécurité ;
- Participants au régime de pension de la banque ;
- Employés avec contrat à durée déterminée/indéterminée ;
- Taux de satisfaction des employés ;
- Ancienneté ;
- Employés ayant des responsabilités parentales ;
- Répartition des employés par groupe d'âge ;
- Licenciement ;
- Heurs supplémentaires ;
- Main d'œuvre extérieure ;
- Temps de travail ;
- Absentéisme etc.

⁶⁵ Corinne Gendron, Jaques Igalens, Christian Bourion avec la collaboration de Julie Cloutier, op. cit. p.88.

Section 3 : Ethique et RSE

3.1. Différence entre l'éthique et la RSE

La distinction entre RSE et éthique, est source d'opposition au champ pratique et scientifique de la RSE, entre une nette distinction (la RSE n'est pas une démarche éthique), et une relative confusion (la RSE est un mot utilisé, pour désigner une entreprise éthique)⁶⁶.

L'éthique concerne, le comportement individuel du dirigeant de d'entreprise, et des employés. Elle s'applique difficilement à la complexité d'une entreprise. Tandis que l'approche RSE, est plus opérationnelle et se décline dans l'ensemble. Elle se réfère au développement durable. La nécessité de penser notre responsabilité, envers les générations futures, conduit à revisiter l'éthique.

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique, les principaux traits de ces deux logiques. On ne peut véritablement comprendre leurs points de divergence, qu'en clarifiant leurs épistémologies. Car, au-delà des concepts souvent les mêmes, c'est leurs filiations distinctes, qui marquent la césure entre ces deux logiques :

- Le développement durable, dans un cadre européen, pour la RSE ;
- Le courant moraliste éthique, d'origine américaine, pour l'éthique des affaires.

⁶⁶ Salmon, A., (2003) « Responsabilité sociale » et « éthique de l'entreprise » : double face d'un même mouvement in *L'Economie politique*, n°18, 2ème semestre 2003 à partir du site web www.alternative-économiques.fr/sommaires/s-ep18.html. consulté le 22/04/2017 à 22:30.

- Tableau n°4 : Les deux logiques concurrentes : Ethique VS RSE⁶⁷.

	<i>Logique de l'Éthique des affaires</i> ⁹⁹	<i>Logique de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE)</i>
Référentiels	Théorie économique standard	Développement durable
	Théories du courant moraliste éthique ¹⁰⁰ : responsabilité morale de l'entreprise + Paternalisme	Réflexions sur la "réforme de l'entreprise" à l'origine du bilan social en 1977, puis sur une "entreprise citoyenne" dans les années 1980 ¹⁰¹
Cibles visées ¹⁰²	Porte sur des comportements individuels : sur les dirigeants d'entreprise	Porte sur des entreprises en tant que collectivité
Finalité	Distinction du bien et du mal Moralisation des affaires	Efficacité et pérennité des démarches RSE
Champs d'application de la responsabilité	Limitée au respect des engagements contractuels	Étendue au-delà des obligations, par des engagements volontaires : dans le temps (inter-générationnelle) et dans l'espace (sous-traitants, fournisseurs)
Conception de la gouvernance ¹⁰³	Référentiel Financier <ul style="list-style-type: none"> • Théorie de l'agence (Berle et Means, 1930) : séparation actionnaires/dirigeants • Rationalité conventionnelle (purement économique) • Basée sur le contrôle • Approche patrimoniale 	Référentiel Durable <ul style="list-style-type: none"> • Théorie de l'intendance (Donaldson, 1990) : pas de conflits actionnaires /dirigeants • Prise en compte d'un ensemble de parties prenantes • Rationalités multiples, valeurs Basée sur la concertation • Approche partenariale¹⁰⁴
Stratégie	Dominante financière	Pluridimensionnelle

3.2. La dimension éthique de la RSE

La responsabilité sociale de l'entreprise concerne, les sociétés qui souhaitent développer une position éthique, afin d'améliorer l'image aux yeux des parties prenantes et, par cela consolider leur confiance.

⁶⁷ Combes, M. (2005) « Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel », in Revue management et avenir avril 2005 p. 138.

Au niveau des organisations, la notion de RSE est aujourd'hui utilisée, par plusieurs d'entre elles pour, se référer à leurs philosophie, ou à des diverses pratiques considérées éthiques.

La responsabilité sociale de l'entreprise, est une application directe des principes éthiques au monde des affaires, puisqu'elle consiste en l'adoption volontaire par les firmes, de pratiques sociales et environnementales, liées à leurs activités principales, au-delà des obligations légales existantes des entreprises⁶⁸.

L'entreprise doit apporter de la valeur ajoutée, à l'ensemble de ses partenaires interne et externes, lesquels doivent lui en apporter de même en retour. Cette situation est source de conflit, car les attentes des uns et des autres, divergent et ne parviennent toujours pas à se rencontrer.

Cette responsabilité de l'entreprise, malgré qu'elle soit dans certains cas imposée, par des lois ou bien par, des pressions exercées par certains organismes, consiste à s'interroger, sur les considérations morales des entreprises, dans la prise de décision, en faisant en sorte que cela, ne nuise pas à son environnement (au sens large du terme), et ainsi, construire une relation de confiance, nécessaire à sa pérennité. Ce qui conduit à considérer l'éthique, comme une des principales bases de la RSE.

Lorsque les préoccupations éthiques portent, sur les conséquences des activités de l'entreprise sur autrui, on parle alors de responsabilité sociale des entreprises, responsabilité qui va au-delà, de ses obligations purement légales et économiques⁶⁹.

Et comme le témoigne la définition du World Business Council for Sustainable Development :

« De façon large, la RSE est le comportement éthique d'une entreprise envers la société. Cela implique en particulier, une gestion agissant de façon responsable, avec les parties prenantes qui ont des intérêts légitimes, dans l'activité, et pas seulement les actionnaires⁷⁰ ».

Les managers les plus compétents considèrent l'éthique, comme un facteur très important lors de la prise de décisions, qui affectent les parties prenantes. Il y a des exemples connus de

⁶⁸ Salomon, A. (2003) 'op. cit. p. 06.

⁶⁹ Bendiabdellah, A. (2008) « Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires, responsabilité sociale des entreprises », Colloque international sur la gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et RSE, Tlemcen décembre p. 2.

⁷⁰ www.wbcsd.org consulté le 24/04/2017 à 17 :22.

scandales, dus à la non prise en considération de l'éthique, dans les prises de décision, le plus connu est celui de Nike, qui fabriquait faisait travailler des enfants, ou bien Danone avec l'affaire de « *petit lu* ».

L'éthique met donc l'accent, sur la perte de sens de l'action collective, et sur le déficit de valeurs dans la société. La responsabilité sociale, elle s'inscrit dans une démarche éthique introduisant, toutes les parties prenantes qui peuvent être affectées, par les décisions de l'entreprise, dans le but de chercher une cohésion, en conciliant l'économique (profit) avec le social (éthique).

3.3. Le lien entre pratiques éthiques, culture d'entreprise et RSE

La plupart des auteurs considèrent, le concept de responsabilité sociale de l'entreprise comme, un des aspects du domaine plus englobant que constitue l'éthique. Or, d'autres proposent une perspective différente, selon laquelle, c'est la responsabilité sociale de l'entreprise qui constitue le concept plus large, ayant continué à évoluer tout au long du vingtième siècle.

Nous estimons qu'il ya lieu, de clarifier le sens des deux notions, à savoir celui de la « pratique », et celui de la « culture d'entreprise ».

- Est pratique, toute action qui ne s'arrête pas, qui tend donc à se répéter d'une manière plus au moins régulière, autrement dit, un comportement courant et constant et une manière habituelle d'agir.
- Culture d'entreprise, Au cours de la dernière décennie, est apparu un concept flou, évolutif quant à sa définition, et qui a fini par s'imposer peu à peu : celui de « culture organisationnelle ». Ce concept apparaît dans un article d'Edgar Schein (1984). Celui-ci propose sa définition de la culture organisationnelle : *« La culture organisationnelle, est un modèle de postulats élémentaires, inventés par un groupe donné, découverts ou développés, en vue de résoudre ses problèmes d'adaptation externe et interne, et qui ont été jugés suffisamment efficaces, pour être enseignés à de nouveaux membres, en tant que procédure adéquate pour percevoir, penser et ressentir face aux problèmes posés ».*

Le terme « culture » recouvre plusieurs acceptions : ensemble de valeurs partagées, univers symbolique commun, identité collective ou encore us et coutumes, pratiques d'une organisation voire, modèle partagé de relations sociales. Plus concrètement, c'est une manière spécifique à l'entreprise de répondre à ses problèmes. Une culture organisationnelle est un

«ensemble» : cela suppose une certaine cohérence interne, des relations entre les éléments qui la composent⁷¹.

Une certaine confusion règne, pour ce qui est de l'analyse des rapports entre éthique et RSE. Certains auteurs nient toute consistance au phénomène RSE, au-delà des effets de communication et de marketing (Lordon, 2003), d'autres analyses proposent de réserver la notion d'éthique à l'éthique des affaires, typiquement anglo-saxonne et, lui opposent les démarches responsables européennes, fondées non pas sur des principes moraux, mais sur des objectifs sociaux (Capron et Quairel-Lanoizelée 2007), d'autres auteurs, enfin, font un amalgame entre éthique et RSE (la RSE désigne alors l'entreprise éthique (Salmon, 2002 ; 2007). Ce flou conceptuel est dommageable, en ce qu'il porte sur un point essentiel, qui détermine assez largement le potentiel régulateur de la RSE. Celui-ci dépend en effet, de la capacité qu'auront les démarches socialement responsables, de recombinaison des exigences d'éthique et d'efficacité, qui se posent à tout système économique, y compris capitaliste. Ainsi, à trop opposer RSE et éthique, on risque de vider de leur substance les processus de RSE. Pour autant, une assimilation des mots éthique d'entreprise et RSE n'est pas non plus souhaitable : elle ne permet pas de poser une claire distinction, entre les mouvements du paternalisme d'avant-guerre, du fordisme et de l'Etat social des Trente Glorieuses, et de la RSE, qui caractérise la période contemporaine du capitalisme financiarisé. Or, ce dernier est spécifique, en ce qu'il part de l'entreprise (à la différence du fordisme), mais ne saurait s'y cantonner (à la différence du paternalisme) : la RSE vise en effet, à poser des jalons légitimes à l'activité de l'entreprise, et à la manière dont elle traite son environnement, au sens large (incorporant les aspects environnementaux et sociaux).

Nous cherchons donc à souligner, la spécificité du mouvement de la RSE, et à comprendre à quelles conditions, elle peut devenir un vecteur efficace, de régulation pour l'entreprise, poussant à la mise en place d'un compromis acceptable, entre efficacité et éthique.

Les comportements éthiques dans les entreprises, s'ils évoluent jusqu'à ce qu'ils forment un climat éthique, qui est lui-même perçu par l'employé, comme le miroir des valeurs éthiques prédominantes, ainsi que des comportements organisationnels, des pratiques et des politiques éthiques, gérant son vécu dans l'entreprise. Les valeurs et les pratiques éthiques, qui caractérisent le contexte de travail sont, à notre sens, des préalables pour le développement de la confiance, en milieu organisationnel.

⁷¹ Samuel MERCIER, op.cit. p.22 et 23.

D'une manière générale, le climat éthique est défini comme « l'ensemble des perceptions partagées, de ce qui est un comportement éthiquement correct, et de la manière dont les problèmes éthiques, devraient être traités dans une organisation » (Victor et Cullen, 1988 : 109). Il émerge dans une large mesure, des processus organisationnels transmettant les attentes managériales, en termes de comportements moraux, de processus de résolution des problèmes éthiques, et exerce une influence déterminante, sur les attitudes et les comportements des membres de l'organisation.

Les pratiques dites éthiques, si elles s'inscrivent dans la durabilité, elles culminent vers une culture dans l'entreprise, cela déboucherait nécessairement, à des comportements socialement responsables, autrement dit, l'éthique se situe en amont de toute action considérée comme socialement responsable.

Certains auteurs suggèrent une approche normative du concept, qui passerait par la responsabilisation et la moralisation de la conduite, des entreprises et des hommes qui œuvrent en son sein. Bansal et Kandola (2004), plaident pour la moralisation des individus afin, d'aboutir à des comportements responsables chez les organisations. Pour les auteurs, une organisation n'est irresponsable, que si les personnes qui la composent agissent de la sorte. Les personnes peuvent se rendre compte, qu'un individu agit d'une manière irresponsable mais, préfèrent ne pas intervenir car, au fur et à mesure que le temps passe, ce comportement devient la norme. Cette attitude de passivité et d'apathie, est favorisée par l'ambiguïté inhérente aux agissements irresponsables. L'ambiguïté est due, selon ces auteurs, à la difficulté, d'une part, d'affirmer clairement qu'une action est irresponsable, et d'autre part, d'identifier clairement, celui qui en est le responsable. À partir de là, l'existence de balises éthiques dans l'organisation semble souhaitable⁷².

3.4. La RSE et menace sur l'innovation

La RSE peut parfois être vécue, comme un obstacle à l'innovation pour l'entreprise. Or, l'innovation est-elle-même nécessaire, pour s'inscrire dans une perspective de développement durable, et cela est notamment le cas, pour résoudre les questions environnementales telle que l'efficacité énergétique, etc. En Europe, les adeptes de la libéralisation de la croissance, sont allés jusqu'à demander des hautes autorités, le retrait du principe de précaution, composante essentielle de la RSE, permettant d'instaurer un dialogue avec la société, sur les questions de l'innovation

⁷² Moez BEN YEDDER, Férid ZADDEM, Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), 2009, vol. 4, N° 1, p.9.

entrepreneuriales, sous prétexte qu'il constituerait un obstacle à la croissance et à l'innovation, en freinant la recherche et en instaurant une insécurité juridique permanente, freinant l'investissement.

La RSE, ne constitue pas forcément un obstacle à l'innovation, elle-même nécessaire au développement durable via le principe de précaution. Selon certains, le principe de précaution ne s'oppose pas à la recherche, il la stimule pour réduire ou lever les incertitudes scientifiques du moment. A en croire une enquête récente, le monde industriel s'est engagé sous l'aiguillon du principe de précaution, dans une profonde révolution organisationnelle. Le principe de précaution, n'est donc pas ce frein à l'innovation souvent dénoncé.

Conclusion

La RSE a beaucoup évolué, au cours des dix dernières années. On constate aujourd'hui une forte dynamique, autour de cette thématique. Aussi les initiatives entreprises, dans le milieu des affaires (sensibilisation, séminaire de formation, engagement dans des démarches RSE, labels de certification...), par les organisations, de la société civile et les médias (vulgarisation de la RSE, observatoire-veille, dénonciation, plaidoyer...), et dans le monde académique (filières dédiées, modules de formation introduits dans les curricula, colloque, débat...).

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

La création de la richesse, coexiste avec des inégalités économiques, sociales et structurelles criardes. Ces dernières apparaissent, comme l'une des principales menaces, à la cohésion sociale dans le monde, tant au niveau national, que dans les communautés d'implantation des entreprises. Face à ce constat, certains auteurs ont tenté de se demander, comment humaniser l'activité économique, pour qu'elle contribue à bâtir des sociétés inclusives ?

Une approche de cette humanisation voudrait que, l'activité des acteurs économiques, se fonde sur des principes éthiques, et de responsabilités vis-à-vis de la société. Si la problématique de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), se présente comme l'agenda de l'heure, elle ne doit pas pour autant, éclipser celle de l'éthique en entreprise qui, suppose une multiplicité d'autres

démarches complémentaires, qui contribuent à la quête de la dignité humaine. Le management éthique, ne se résume donc pas à la RSE même si, cette dernière est l'une de ses variantes.

Votaw déclara, déjà en 1974, « *le mouvement de responsabilité sociale des entreprises, aurait besoin de retomber sur terre* », car d'après l'auteur, « *aucune cause sociale durant l'histoire récente, n'a été sujette à tellement de différentes approches, définitions, révisions, conceptions et de dogmes, autant que celle-ci* »

Plus de trente ans plus tard, le thème de la RSE semble susciter plus de controverses et de débats, sans parvenir à un consensus, au sujet des questions qui l'entourent. Notre but était de donner un aperçu sur ces débats, en montrant la diversité des positions, et des opinions à l'égard de la RSE. Bien que, nous ne pouvons pas estimer avoir été exhaustif, en ce qui concerne les débats sur la RSE, il convient de rappeler que, la mise en exergue de l'ambiguïté relative à ce concept, n'a en aucun cas pour but, le dénigrement de ce dernier. Le fait d'apporter des clarifications à son propos est, d'autant plus indispensable que la RSE est, dans les faits, une notion de plus en plus rencontrée dans l'entreprise, et dans la littérature académique afférente. Il apparaît opportun de noter, que la rhétorique sur la RSE, est une question délicate, qui n'est pas idéologiquement neutre. À notre sens, les praticiens et les chercheurs, qui mobilisent ce concept, devraient prendre conscience, de la nature des prises de position, et des enjeux qui lui sont relatifs.

CHAPITRE III : Approche concrète de l'éthique et de la RSE, dans le contexte d'une entreprise publique Algérienne.

Introduction

Adopter une démarche éthique et de responsabilité sociale, au sein des entreprises Algériennes, est plus que nécessaire dans un ordre de globalisation, où la concurrence est de plus en plus incontrôlable. Toutefois, il est indispensable de connaître au préalable la réalité de ce phénomène, en dressant l'état des entreprises Algériennes dans ce domaine, et effectuer une petite évaluation de l'état des pratiques éthiques et de responsabilité sociale, dans une entreprise publique Algérienne, tel est l'objectif principal de notre recherche, auquel nous souhaiterons aboutir dans le présent chapitre.

Pour essayer de trouver des pistes de recherche, pour notre problématique émise dans l'introduction générale de notre mémoire, nous avons opté pour une méthodologie de recherche, que nous allons définir dans la dernière section de ce chapitre, et que nous estimons la plus adaptée et la plus adéquate.

Toutefois, nous souhaiterions dans une section introductive, dresser un bref aperçu du contexte socio économique Algérien. Ce cadre global de l'économie algérienne, nous semble indispensable pour cerner les grandes questions, relatives à l'émergence la RSE et de l'éthique dans notre pays, il vise davantage à présenter quelques traits utiles, permettant de mieux comprendre le phénomène, qu'à faire une analyse socio-économique exhaustive du pays, analyse qui sortirait du champ de nos objectifs tracés au début du présent mémoire.

Section 1 : La réalité de l'éthique et de la RSE en Algérie.

Dans les années qui ont suivi l'indépendance, l'Algérie a connu un développement, grâce aux grands projets économiques, qui ont mis en place un tissu industriel dense, notamment à travers l'investissement d'une grande partie de la rente pétrolière, dans ces projets économiques. Cependant, ce développement s'est fait au détriment de la préservation de l'environnement et de l'amélioration de la vie sociale⁷³.

⁷³ Abdelguerfi A.2003, « Les Zones de Développement Durables » Bilans des Expertises sur « La Conservation in situ et ex situ en Algérie» MATE-GEF/PNUD : Projet ALG/97/G31. http://www.naturevivante.org/documents/strategie/tome3_b.pdf.

Eclairée par les événements internationaux, la politique économique algérienne est passée d'une économie socialiste qui, réduit l'effort de l'individu dans le groupe, et qui donne à l'entreprise un rôle bien précis, qui ne dépasse pas l'embauche des personnes et la production des biens, à une économie de marché avec plus d'ouverture et plus de liberté pour les individus et les entreprises. Néanmoins, l'économie algérienne, qui passait par divers stades de turbulences, n'arrive toujours pas à trouver ses repères, et à tirer les leçons des échecs précédents⁷⁴.

Désormais, avec une situation politique et sociale de plus en plus stable, le changement de cap dans la politique économique, a commencé à porter ses fruits. L'Algérie a retrouvé sa croissance depuis quelques années. D'après le Fonds Monétaire International, les indicateurs macro-économiques sont relativement favorables pour l'Algérie, une croissance de 3,3% en 2013, pour 2,7 % en 2012 et 3.3% en 2011, avec une croissance hors hydrocarbures qui avoisine les 4.8% pour 2012. Le rapport du FMI a également mis l'accent sur le problème du chômage, qui est devenu un enjeu majeur, le taux de chômage avoisine 9.3%, mais il demeure plus élevé chez les jeunes, avec un taux de 21,5% pour ceux âgés entre 15 et 24 ans. Ce souci primordial, pousse le gouvernement à accorder de plus en plus d'importance à la croissance économique, afin de réduire le chômage, au détriment des autres considérations éthiques et environnementales.

L'Algérie s'est engagée à poursuivre ses efforts, en ce qui concerne les questions économiques et sociales. L'objectif est de faire passer l'économie algérienne, d'une économie centralisée et planifiée, à une économie de marché ouverte. Les réformes économiques visent notamment, à encourager les investissements directs étrangers, et les investissements privés nationaux, ainsi qu'à promouvoir l'emploi et le développement durable. En 2005, l'Algérie a conclu un accord d'association avec l'Union européenne. Le pays continue à être secoué par des turbulences politiques, puisqu'il sort à peine de la décennie noire.

Nous présentons, différentes caractéristiques du contexte socioéconomique algérien pour mieux cerner le contexte de notre étude.

1.1. L'Algérie, l'état socioéconomique

⁷⁴ www.lechiffredaffaires.com consulté le 22/06/2017 à 12 :10.

1.1.1. La démographie algérienne

L'Algérie, a vu le nombre de sa population triplé en l'espace de trente-cinq ans. Ce nombre est passé de 10 millions en 1962, à 29.3 millions en 1998. Aujourd'hui, la population résidente en Algérie est de 37.9 millions d'habitants⁷⁵. La situation démographique en 2012 est marquée, par une augmentation conséquente du volume des naissances (978 000), le volume des décès continue son accroissement pour atteindre 170 000 décès.

En 2012, la population résidente s'est accrue de 808 000 personnes, seuil jamais atteint auparavant. Le taux d'accroissement naturel est établi à 2,16 %, atteignant ainsi un niveau assez important, qui avoisine celui observé en 1994. L'évolution de cet indicateur intervient, suite à une quasi-stagnation observée entre 2010 et 2011. Notons que, si ce niveau de croissance devait se maintenir, la population résidente atteindra, au 1er janvier 2014, 38,7 millions d'habitants (voir tableau n° 5).

Les politiques de développement qui ont privilégié l'industrie, en périphérie des grands centres urbains, ont favorisé un phénomène d'urbanisation remarquable, et une répartition sur le territoire inégale, puisque deux tiers de la population sont en effet, concentrés dans la région Nord du pays, qui ne couvre que 4 % du territoire. Le taux d'urbanisation qui était de 31 % en 1966, a atteint 40 % en 1977, 50 % en 1993 et 60 % en 2000.

⁷⁵ Rapport de l'office national des statistiques (ONS), Avril 2013.

• **Tableau n°5 : Evolution des principaux indicateurs sociaux en Algérie 1999-2012⁷⁶ .**

Années	1990	2000	2008	2009	2010	2011	2012
Population au milieu de l'année (en milliers)	25 022	30 416	34 591	35 268	35 978	36 717	37 495
Accroissement naturel (en milliers)	624	449	663	690	731	748	808
Taux d'Accroissement Naturel (en %)	2,49	1,48	1,92	1,96	2,03	2,04	2,16
Nombre de Naissances (en milliers)	775	589	817	849	888	910	978
Taux Brut de Natalité (en ‰)	30,94	19,36	23,62	24,07	24,68	24,78	26,08
Indice synthétique de fécondité (enfants/femme)	4,50	2,40	2,81	2,84	2,87	2,87	3,02
L'âge moyen à la maternité (en années)	29,5	32,0	31,9	31,8	31,7	31,6	31,5
Nombre de Décès (en milliers)	151	140	153	159	157	162	170
Taux Brut de Mortalité (en ‰)	6,03	4,59	4,42	4,51	4,37	4,41	4,53
Nombre de décès infantiles	36 270	21 072	20 793	21 076	21 046	21 055	22 088
Taux de Mortalité Infantile Masculin (en ‰)	49,2	38,4	26,9	26,6	25,2	24,6	23,9
Taux de Mortalité Infantile Féminin (en ‰)	45,8	35,3	23,9	22,9	22,2	21,6	21,2
Taux de Mortalité Infantile Ensemble (en ‰)	46,8	36,9	25,5	24,8	23,7	23,1	22,6
Quotient de mortalité juvénile Masculin (en ‰)	58,2	44,8	31,4	30,8	29,0	28,3	27,3
Quotient de mortalité juvénile Féminin (en ‰)	54,7	41,3	27,8	27,1	26,0	25,2	24,7
Quotient de mortalité juvénile Ensemble(en ‰)	55,7	43,0	29,7	29,0	27,5	26,8	26,1
Nombre de mort-nés	16 691	14 891	16 588	15 937	16 444	15 480	15 795
Taux de mortinatalité Masculin (en ‰)	23,5	24,6	21,3	19,6	19,6	18,0	16,8
Taux de mortinatalité Féminin (en ‰)	19,1	22,8	18,4	17,2	16,7	15,4	14,9
Taux de mortinatalité Ensemble (en ‰)	21,4	24,7	19,9	18,4	18,2	16,7	15,9
Esperance de vie à la naissance Hommes (en années)	66,3	71,5	74,8	74,7	75,6	75,6	75,8
Esperance de vie à la naissance Femmes (en années)	67,3	73,4	76,4	76,3	77,0	77,4	77,1
Esperance de vie à la naissance Ensemble (en années)	66,9	72,5	75,6	75,5	76,3	76,5	76,4
Nombre de Mariages	149 345	177 548	331 190	341 321	344 819	369 031	371 280
Taux Brut de Nuptialité (en ‰)	5,97	5,84	9,58	9,68	9,58	10,05	9,90

1.1.2. L'économie algérienne

Ces dernières années, l'économie algérienne s'est développée de façon remarquable. Cette croissance est tirée par les dépenses publiques, en particulier dans le secteur de la construction et des travaux publics, et par la demande intérieure croissante. En même temps, l'inflation, connaît une baisse continue dans la mesure où, elle passe de 8,9% en 2012 à 5% en 2013.

Parmi les caractéristiques de l'économie algérienne, le taux de chômage reste également plus au moins élevé à 9.3%, notamment chez les jeunes entre 15 et 24 ans où le taux de chômage est de 21,5%.

L'économie Algérienne, est marquée aussi par sa dépendance du secteur des hydrocarbures. Ce secteur représente de très loin, la principale source de revenu du pays, avec plus

⁷⁶ Rapport de la Direction Technique chargée des statistiques de Population et de l'Emploi, office national des statistiques (ONS) Avril 2013.

de 70 % des recettes budgétaires⁷⁷. L'Algérie possède une importante réserve de pétrole, qui la classe à la quinzième place à l'échelle mondiale, et à la troisième place à l'échelle Africaine. En matière de gaz, l'Algérie est le premier producteur africain, avec plus de 50 % de la production de gaz en Afrique, et le 10ème producteur de gaz à l'échelle mondiale.

Les revenus du secteur des hydrocarbures, sont également investis dans la construction des infrastructures, à l'exemple de l'autoroute Est Ouest⁷⁸, et des logements sociaux. Car en Algérie il existe 553 000 logements précaires. De nombreuses sociétés Algériennes, ont ainsi émergé dans ce secteur, comme les groupes TGCTP et COSIDER, en collaboration avec d'autres entreprises, dont beaucoup de sociétés chinoises et turques.

Parallèlement, aux secteurs d'industrie lourde, détenus généralement par l'Etat, les industriels privés jouent aujourd'hui, un rôle important dans l'économie Algérienne, particulièrement dans l'industrie de l'électronique, ainsi que dans l'industrie de haute technologie, à l'exemple de Cristor, Condor, etc.

Le privé s'est également fait une place, dans le secteur agroalimentaire comme la farine, le sucre, la margarine, le blé, les produits laitiers et ses dérivés, à travers des entreprises Algériennes ou des entreprises mixtes. Parmi ces entreprises, nous comptons Cevital, Semoulerie industrielle de la Mitidja, La Belle, Groupe Bimo et Ifri, Danone, etc.

De même, le secteur pharmaceutique Algérien, est également constitué de plusieurs entreprises et laboratoires privés, ainsi que de plusieurs entreprises mixtes, comme par exemple le Groupe Sidal Algérien, qui détient le monopole de cette industrie et des sociétés étrangères. La production des médicaments, couvre 38% des besoins nationaux, alors que le reste est comblé par l'importation⁷⁹.

⁷⁷ Trésor Direction General « situation économiques de l'Algérie perspective2012 », Avril 2012.

⁷⁸ Brahimi, F, Morana J et Bonet Fernandez D.,Compétences de la main-d'oeuvre locale en Algérie et management de projets nationaux : Le cas de l'autoroute Est-ouest, Actes de la 2ème conférence ISGTM, Nice, 4 juillet 2011.

⁷⁹ Salah Benreguia « La nouvelle politique de l'industrie pharmaceutique en Algérie ficelée », Journal La Tribune du 10-10-2010.

1.2. Le phénomène de corruption en Algérie

Le phénomène de la corruption dans notre pays, ne cesse de prendre de l'ampleur. En effet, l'indice 2016 de la perception de la corruption (IPC)⁸⁰, établi chaque année par Transparency International, classe l'Algérie à la 19^{ème} place en Afrique, loin derrière le Botswana, le Cap Vert et les Iles Maurice, qui sont respectivement classés, premier, deuxième et troisième en Afrique, et à l'échelle mondiale l'Algérie, s'est vue attribuée la 108^{ème} place sur 176 pays, par le même organisme (Transparency International), cela dénote la gravité du phénomène de la corruption en Algérie.

« La situation sociopolitique et économique qui prévaut en Algérie, depuis plusieurs années déjà, n'a cessé de favoriser les conditions de propagation de la corruption, petite et grande, et à tous les niveaux, et tout est fait par le pouvoir en place, pour que la généralisation de ce fléau se poursuive à grande échelle », relève l'Association Algérienne de lutte Contre la Corruption (AACC), « *Le retour en force d'un Etat policier, autoritaire, répressif et liberticide, est un des principaux indicateurs de ce maintien, parmi les pays cancrés de la corruption, au sein de la communauté internationale* », ajoute AACC⁸¹.

Pour Djilali Hadjadj, porte parole de l'AACC : « aucune institution en Algérie, sans exception, n'est épargnée par la corruption. Tous ceux qui ont un peu de pouvoir, ont tendance à en abuser, et à se servir allègrement. Les services que vous évoquez, ne joueront un jour leur rôle constitutionnel (et encore la constitution actuelle est lacunaire à ce sujet), que lorsque la démocratie et les libertés seront effectives en Algérie, ce qui est encore loin d'être le cas : ce jour là les algériens pourront par exemple connaître les budgets alloués aux services secrets, et ces derniers devront rendre des comptes aux parlementaires, élus démocratiquement par le peuple »⁸².

En bons musulmans, corrompus et corrupteurs algériens évitent de parler de pots-de-vin. Dans les années 1960, on utilisait le terme de qahoua (« café », en arabe) pour désigner, les dessous-de-table perçus par un fonctionnaire véreux. La génération suivante adopte une autre

⁸⁰ Pour établir l'Indice de perceptions de la corruption, Transparency International, qui est basée à Berlin, évalue le niveau de différentes malversations et pratiques illégales constatées dans les administrations publiques et dans la classe politique.

⁸¹ Metaoui, F. (2005) « Large corruption en Algérie », El Watan, 19 octobre 2005.

⁸² Hadjadj, D. (2008) Algérie: jusqu'où la corruption ? Les réponses de Djilali Hadjadj (1^{ère} Partie) Le matin du 28 Mai, 2008.

terminologie: « tchipa », pour chip, mise de départ du joueur de poker. La « tchipa », fait partie du quotidien et intervient à tous les niveaux, de l'officier d'état civil qui, sans elle, ne délivre pas d'extrait de naissance, au dirigeant du grand groupe industriel, public ou privé, lors de la conclusion de contrats d'équipement ou de réalisation.

1.2.1. Quelques grands scandales de corruption de ces dernières années

1.2.1.1. Algérie Télécom

L'opérateur historique de téléphonie mobile, Algérie Telecom, n'en finit pas de collectionner les affaires. En 2007, un de ses anciens directeurs généraux, est poursuivi avec dix autres cadres de la compagnie et des entrepreneurs privés, pour dilapidation des deniers publics, conclusion de marchés douteux et falsification d'écritures publiques. Montant du préjudice: 222 millions de dinars (2,3 millions d'euros). Le DG est condamné à cinq ans de réclusion criminelle. Deux ans plus tard, en octobre 2009, son successeur, écope d'une peine identique pour une affaire de concussion. Mais les malheurs d'Algérie Télécom, ne sont pas pour autant terminés. Un ancien dirigeant du groupe, et son directeur des finances et de la comptabilité (DFC), ont été condamnés à des peines, d'un à trois ans de prison ferme. Les deux hommes étaient poursuivis pour malversations et corruption, liées à des passations de marchés publics. Le montant du préjudice subi par Algérie Télécom dans cette dernière affaire, s'élève à 2,38 milliards de dinars (21,7 millions d'euros).

1.2.1.2. Banque Nationale d'Algérie (BNA)

Principal accusé dans cette affaire de détournement de 21 milliards de dinars (204 millions d'euros), A.A, commerçant de son état, est condamné en juin 2009 à dix-huit ans de prison pour association de malfaiteurs, dilapidation de fonds publics, escroquerie et émission de chèques sans provision. Le directeur régional de la Banque nationale d'Algérie (BNA), et le responsable de l'agence de Cherchell (à 70 km à l'ouest d'Alger), écopent de quatorze ans de réclusion criminelle. Entre 2002 et 2005, divers mouvements de fonds douteux, ont été effectués dans trois agences de la banque, à Bouzaréah, dans la banlieue de la capitale, à Koléa et à Cherchell. L'enquête révèle que les dirigeants de ces trois établissements, avaient accordé d'importants prêts à des industriels, des hommes d'affaires et des importateurs, sans tenir compte des règles prudentielles. Pis, les bénéficiaires de ces crédits, s'élevant à des centaines de millions de dinars, se sont révélés être des

entreprises fictives appartenant à A.A. En fuite au Maroc, ce dernier avait fini par être extradé vers l'Algérie en octobre 2006.

1.2.1.3. Autoroute est-ouest

En octobre 2009, le secrétaire général du ministère des Travaux publics, ainsi que le chef de cabinet du ministre, sont placés sous mandat de dépôt. La justice les soupçonne d'avoir favorisé un consortium chinois, Citic-CRCC, en échange de commissions tournant autour de 530 millions de dollars. Cette entreprise chinoise, est chargée de la réalisation de deux des trois lots d'autoroute, celui du centre (169 km pour 2,6 milliards de dollars), et celui de l'ouest (359 km pour 3,6 milliards de dollars). Deux intermédiaires privés, plusieurs cadres du ministère, ainsi qu'un colonel du DRS sont placés en détention préventive. Le nom d'un sulfureux homme d'affaires franco-angolais, condamné dans l'affaire de l'Angolagate, est également évoqué dans ce dossier, comme intermédiaire entre Algériens et Chinois, durant les négociations pour l'octroi des marchés.

L'enquête menée par une équipe du DRS, est à l'origine de ces arrestations. Alertés par des services étrangers, sur des flux financiers douteux dans certaines capitales d'Europe, particulièrement en Espagne, les limiers des services secrets, procèdent à l'arrestation de C.M, un ressortissant algérien résidant au Luxembourg. Les aveux de ce dernier, ont permis de remonter la chaîne des responsabilités et des complicités.

Le coût de la corruption pour les Algériens est très élevé : Etat déliquescant, terrorisme sempiternellement « résiduel », pouvoir rentier, économie en faillite, paupérisation de masse, administration publique gangrenée et obsolète, etc. Le fossé se creuse de plus en plus, entre le pouvoir et l'écrasante majorité des Algériens.

Toutefois une avancée importante a été réalisée, en matière de protection des cadres non-exécutifs des entreprises et organismes publics. Dans le cas d'une affaire de détournements de fonds ou de corruption, un cadre peut échapper aux sanctions, prévues par la cour des comptes (amendes ou poursuites judiciaires), s'il parvient à apporter la preuve, qu'il a agit en exécution d'un ordre donné par son « supérieur hiérarchique, ou par toute personne habilitée à donner un tel ordre »,

selon un texte contenu dans l'ordonnance, sur le fonctionnement de la cour des comptes, publié le jeudi 09 septembre 2010⁸³.

Cette preuve peut être écrite, ou une conclusion d'une enquête de la cour des comptes. Dans ce cas, c'est le responsable donneur d'ordre, qui sera directement responsable.

Cette disposition intervient notamment après, le scandale Khalifa Bank, durant l'enquête les responsabilités n'ont pas été clairement définies, notamment les ordres ayant conduit des organismes publics, à déposer d'importantes sommes d'argent dans cette banque privée, à l'origine du plus grand scandale financier en Algérie depuis l'indépendance.

La nouvelle disposition, devrait favoriser la transparence dans la gestion. Elle devrait pousser les entreprises et organismes publics, à mettre en place, des processus de gestion et de traçabilité des ordres, permettant de situer clairement les responsabilités, notamment dans les ordres donnés verbalement.

1.3. Le cadre légal et institutionnel de l'Éthique et de la RSE en Algérie

Les pratiques de la RSE se distinguent selon les pays, elles sont affectées par plusieurs paramètres, dont la législation relative à chaque pays, le niveau de maturité syndicale, la culture, les pratiques managériales et leur développement, ainsi que le contexte économique et politique. Aujourd'hui, l'Algérie, est caractérisée par une récente transition, d'une économie administrée à une économie de marché, ce processus est régi par des règles de marché, qui sont encore à mettre en place, cette même économie est marquée par une faiblesse des institutions, quant à établir des mécanismes de bonne gouvernance. En effet, après plus de vingt ans de réformes, les institutions de l'économie de marché, restent encore inachevées, le secteur manufacturier en crise, défini en majorité par un secteur public peu rentable, malgré le soutien financier qui lui a été accordé. La question de la RSE est imprégnée de ce contexte.

Afin d'améliorer la qualité de vie des citoyens, et assurer leur bien-être, le gouvernement algérien a mis en place, le projet de la stratégie nationale de la famille 2010-2015, cette stratégie porte sur les différentes questions, qui suscitent l'intérêt de la famille algérienne, et vise à trouver de

⁸³ Allam, S. (2010) « CORRUPTION ET DÉTOURNEMENTS, Un texte de loi renforce la protection des cadres non-exécutifs ». EL WATAN du 10/09/2010.

solutions à ses préoccupations dans le domaine du travail, logement, santé, enseignement, formation, enfance, prise en charge des personnes âgées et des femmes en difficulté, et de lutte contre les fléaux sociaux. Cette stratégie s'inscrit dans le cadre, de la réalisation des objectifs adoptés, lors du sommet du Millénaire en 2000.

Depuis le Sommet de Johannesburg en 2002, l'Algérie a intensifié ses actions, dans le domaine de la protection de l'environnement et du développement durable, donnant ainsi une place prépondérante, aux aspects sociaux et écologiques, dans ses choix de modèle de société. Un des conseils des ministres qui s'est tenu en 2005, a approuvé un projet d'ordonnance (encore une qui éludera tous les débats superflus), modifiant et complétant la loi n°05-07 du 28 avril 2005, relative aux hydrocarbures. Officiellement, les amendements proposés à cette loi, visent à *«l'adapter aux évolutions enregistrées au niveau du marché international de l'énergie, et à renforcer la gestion de nos ressources, afin de les préserver au bénéfice des générations futures»*. Pour le chef de l'Etat, il y a «impérieuse nécessité» pour la génération actuelle, d'exploiter rationnellement les ressources de notre sous-sol *«en tenant compte à la fois des besoins induits par les efforts, d'un développement croissant et durable et, par les besoins nécessairement plus importants des générations futures»*⁸⁴.

Le Gouvernement algérien, a mis en œuvre une Stratégie Nationale de l'Environnement, et un Plan National d'actions, pour l'environnement et le développement durable (PNAE-DD) qui :

- impliquent l'ensemble des ministères et des services déconcentrés, les collectivités locales et la société civile, dont le rôle est d'être une force de propositions ;
- visent à intégrer la viabilité environnementale, dans la stratégie de développement du pays (induire une croissance durable et réduire la pauvreté) ;
- mettent en place des politiques publiques efficaces, visant à régler les externalités environnementales, d'une croissance liées à des activités, initiées de plus en plus par le secteur privé.

Cette stratégie, dont les principaux objectifs sont :

- l'amélioration de la santé et de la qualité de vie;
- la conservation et l'amélioration de la productivité du capital naturel ;
- la réduction des pertes économiques et l'amélioration de la compétitivité ;

⁸⁴ <http://www.lesdebats.com/archives05/lesdebats.htm>. Consulté le 29/07/2017 à 19:54.

La protection de l'environnement régional et global, s'est traduite dans les faits par :

Le développement du cadre législatif et réglementaire ; le renforcement des capacités institutionnelles ; et l'introduction d'instruments économiques et financiers.

La mobilisation d'investissements importants, à travers le démarrage des premiers chantiers de l'environnement, pour enrayer la dégradation de l'environnement, voire renverser certaines tendances négatives observées. A cet effet, de nombreuses actions en faveur du développement durable sont réalisées.

Il n'y a pas de mesures contraignantes globales, pour une mise en œuvre de l'ensemble des composantes de la RSE (l'économie, le social, l'environnemental et l'éthique). Néanmoins plusieurs textes législatifs et réglementaires, ont été mis en place en vue d'organiser les relations du travail, de protéger la santé des salariés, de promouvoir le respect des droits humains, de protéger l'environnement, et de lutter contre la corruption. En ratifiant les conventions internationales adéquates, l'Algérie a adapté en conséquence sa législation sociale et environnementale, qui constitue un cadre propice à la mise en œuvre de la RSE.

Le code du travail, fournit d'abord les normes à respecter par tous, tel que les droits et les principes fondamentaux au travail, ainsi que les mesures relatives à la santé au travail, au licenciement, à la durée du travail et aux salaires, mais aussi, les instruments destinés à adapter ces dispositions à leurs propres pratiques, et à les promouvoir dans des secteurs voisins, tels que celui de l'environnement, des droits humains et de la transparence: règlement intérieur, comité d'entreprise, comité d'hygiène et de sécurité, accord d'entreprise, convention collective de branche... etc. Il s'inscrit aussi dans le prolongement des textes ratifiés, de la Déclaration tripartite de l'OIT, relative aux principes et droits fondamentaux au travail et à son suivi. Ce code définit, les droits relatifs à l'emploi des enfants de plus de 16 ans, et les conditions d'emploi des adolescents et de la maternité. Il précise les conditions de travail des femmes et des enfants, ainsi que celles relatives, à l'hygiène et la sécurité des travailleurs. Il notifie la représentation du personnel, favorisant ainsi le dialogue social au travail, et il régleme l'organisation du conseil de la formation professionnelle et de l'apprentissage.

En ce qui concerne les droits de l'Homme, l'Algérie entame un mandat de membre élu du conseil des droits de l'homme de l'ONU, couvrant la période 2014-2016 lors de sa 25ème session⁸⁵ à Genève. C'est sa première participation depuis son élection pour un nouveau mandat en novembre 2013, en tant que membre du conseil.

1.3.1. Les engagements internationaux de l'Algérie en matière de DD, d'éthique et de la RSE

L'Algérie, a ratifié les principaux accords internationaux en vigueur, portant sur les enjeux RSE suivant :

➤ **Environnement :**

- Convention-cadre des Nations Unies, sur les changements climatiques ;
- Convention de Rio, sur la diversité biologique ;
- Convention de Paris, sur la lutte contre la désertification ;
- Protocole de Kyoto.

➤ **Social :**

L'Algérie a ratifié, 8 conventions sur 8, à savoir :

- convention (n° 29), sur le travail forcé ;
- convention (n° 87), sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical ;
- convention (n° 98), sur le droit d'organisation et de négociation collective ;
- convention (n° 100), sur l'égalité de rémunération ;
- convention (n° 105), sur l'abolition du travail forcé ;
- convention (n° 111), concernant la discrimination (emploi et profession) ;
- convention (n° 138), sur l'âge minimum (âge minimum spécifié : 16 ans) ;
- convention (n° 182), sur les pires formes de travail des enfants.

➤ **Les droits de l'homme:**

- Pacte international relatif, aux droits économiques, sociaux et culturels ;
- Convention internationale, sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale ;
- Convention relative aux droits de personnes handicapées ;
- Charte africaine des droits de l'homme, et des peuples.

L'Algérie, a remis un rapport national sur l'OMD (objectifs du millénaire pour le

⁸⁵ 25ème session du Conseil des droits de l'Homme, du 03 au 28 Mars, 2014, Genève. Publié le 05/03/2014.

développement), en 2005 et en 2010, pour présenter les progrès enregistrés par le pays, et depuis elle vise l'agenda du DD pour 2030.

Section 2 : Présentation générale de l'entreprise ALTUMET.

L'entreprise publique économique dénommée « ALTUMET », est une société par actions, issue de la restructuration de l'entreprise mère « ANABIB » en filiales.

Objet de l'entreprise est :

- La fabrication des tubes soudés en spirales, à partir de feuillards en acier ;
- Prestation de revêtement ;
- Recherche de développement d'autres procédés de fabrication ;
- Importation et exportation de tubes soudés en spirales ;
- Distribution des produits et dérivés, tels que les tubes soudés destinés au transport des hydrocarbures, eau et autres divers usages (supports de construction, pieux battus pour forage, etc.).

Le capital social de l'entreprise est de 537 760 000,00 DA, le siège social de la société est situé, en zone industrielle de réghaia, route nationale N° 5, réghaia Alger.

2.1. Gamme de produits :

La fabrication porte sur une gamme de tubes en acier, dont le diamètre est compris entre 8 et 36 pouces (219 mm à 914 mm) livrés nus ou revêtus :

- Tubes pour transport d'hydrocarbures ;
- Tubes hydrauliques.

2.2. Capacité de production :

L'usine dispose d'une capacité annuelle de production se décomposant comme suit :

- Tuberie : 40 000 tonnes ;
- Revêtement : 40 000 tonnes.

2.3. Le marché :

Les produits fabriqués par l'entreprise, sont destinés à la satisfaction des besoins, en canalisations, pour le transport des hydrocarbures et de l'eau.

Les clients potentiels sont constitués de :

- Secteur de l'énergie ;
- Secteur de l'hydraulique ;
- Secteur du bâtiment.

2.4. Domaines d'application :

1. Canalisation pour transport de fluides :

- Eau ;
- Pétrole ;
- Gaz.

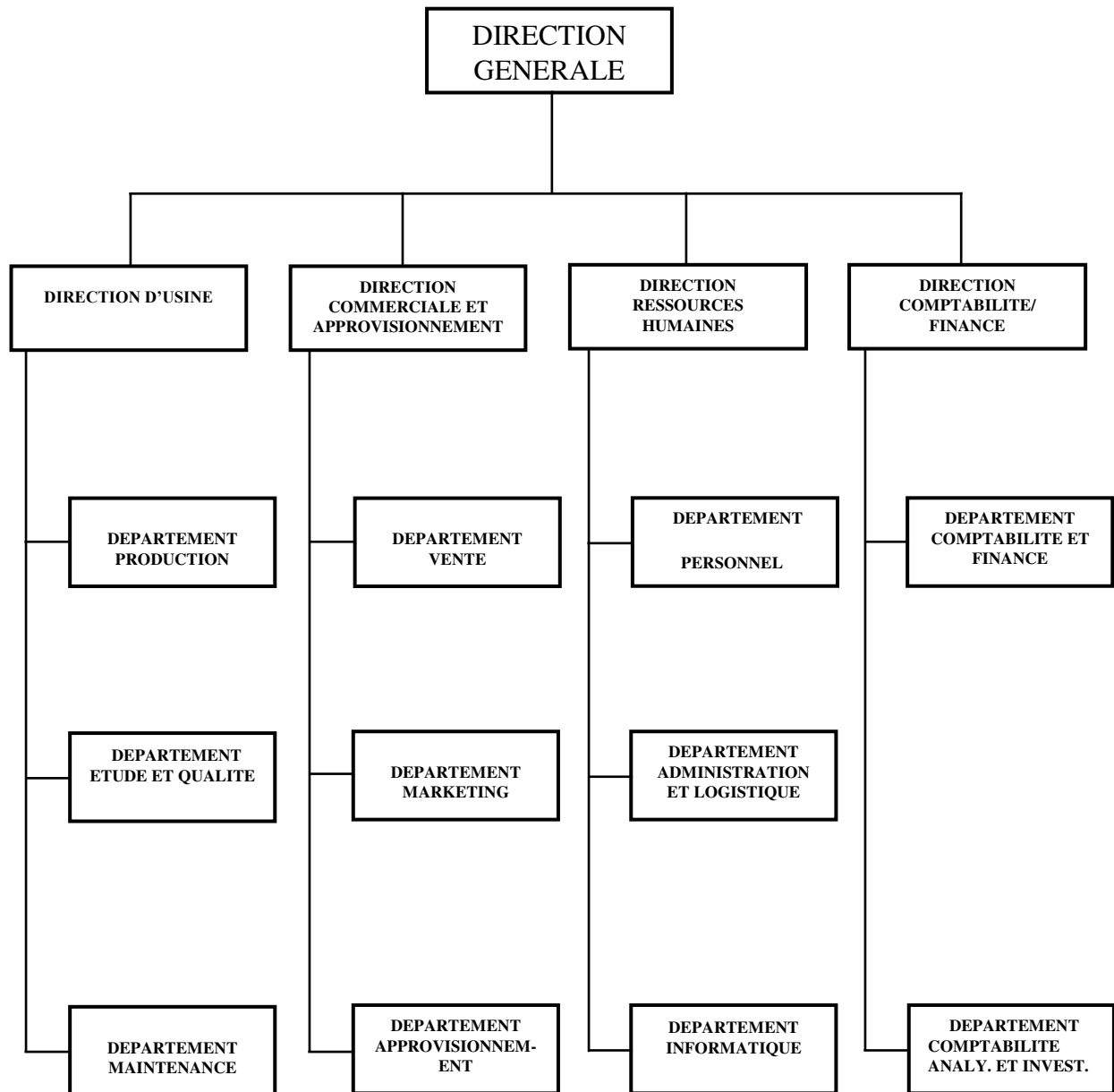
2. Construction métallique :

- Supports de construction (poteaux, échafaudages, etc.) ;
- Pieux battus pour fondations ou forage ;
- Supports d'éclairages (mâte d'éclairage).

2.5. Organigramme générale d'ALTUMET

ALTUMET, est composée de quatre directions, et de onze départements, chapeautés par un Directeur Général, l'organisation générale de l'entreprise, peut être présentée dans l'organigramme suivant :

Figure n°2 : Organigramme général d'ALTUMET⁸⁶



⁸⁶ Source: direction générale de l'entreprise ALTUMET février 2017.

2.6. Certification d'ALTUMET

Pour répondre aux exigences croissantes du marché, et celles relatives aux transitions économiques, les responsables de l'entreprise avaient procédé par, de remises en question profondes du système de management de l'entreprise. Dans cette perspective, l'entreprise mise sur l'amélioration de ses produits, et la mise de ces derniers au diapason des standards internationaux.

2.6.1. Certification en qualité ISO/TS 29001

Cette norme, définit le système de management de la qualité, pour les organismes de fourniture de produits et de services, des industries du pétrole, de la pétrochimie, et du gaz naturel. ALTUMET étant une entreprise spécialisée, dans la canalisation pour le transport des fluides (gaz et pétrole), a obtenu sa certification effective de cette norme en juin 2011.

2.6.2. Certification en qualité ISO 9001 (version 2008)

La norme ISO 9001, définit des exigences, pour la mise en place d'un système de management de la qualité, pour les organismes souhaitant améliorer en permanence, la satisfaction de leurs clients, et fournir des produits et services conformes. Cette norme, a été publiée pour la première fois en 1987, et est régulièrement révisée depuis, la première révision date de 1994, la suivante 2000. ALTUMET, a pu décrocher sa certification effective ISO 9001 version 2008, en aout 2011. Cette dernière, reconnaît la capacité de l'entreprise à répondre aux normes internationales, en matière de management de la qualité (MQ).

L'engagement de la direction dans le MQ, se manifeste par la détermination de la politique qualité de l'entreprise, l'assurance des ressources nécessaires à la réalisation, et à l'application des dispositions et procédures du système de management de la qualité. La politique qualité, adoptée par la direction de l'entreprise, est basée sur l'amélioration continue des processus, et se manifeste par la volonté de cette dernière à :

- Comprendre les besoins présents et futures de ses clients, et y répondre efficacement, en mettant à leur disposition, des produits compétitifs ;
- Améliorer en permanence, l'efficacité du système de management de la qualité ;
- Développer la culture de l'entreprise, et le professionnalisme de son personnel.

L'entreprise, aspire par cette politique, à atteindre des objectifs que sont pour les années à venir :

- L'accroissement de la satisfaction des clients ;
- L'amélioration des compétences du personnel ;
- Réduction des rebuts ;
- Augmentation de la production ;
- Augmentation du chiffre d'affaire.

Pour réaliser ces objectifs, la direction de l'entreprise s'engage à :

- Se conformer aux exigences légales et réglementaires, en vigueur ;
- Respecter et appliquer les dispositions et procédures établies ;
- Fournir les ressources nécessaires en vue d'atteindre ces objectifs fixés.

2.6.3. Certification API Spécification Q1

L'API Q1 est une norme référentielle, qui est certifiée par un organisme de certification, appelé American Petroleum Institute, elle définit des exigences, pour la mise en place d'un système de management de la qualité. ALTUMET, a décroché la certification effective de la norme API Q1 en juin 2011.

2.6.4. Certification API Spécification 5L

C'est un standard international, dans la fabrication des tubes métalliques, à usage de transport du gaz et des hydrocarbures. ALTUMET a accédé à la certification API 5L, en juin 2011.

2.7. Relations d'ALTUMET avec son marché

2.7.1. Principaux fournisseurs, clients et concurrents d'ALTUMET

La libéralisation de l'économie algérienne, l'ouverture aux marchés extérieurs (accords d'association avec l'UE, négociation en cours pour l'adhésion à l'OMC, ...), ont induit un environnement de plus en plus concurrentiel pour ALTUMET. Celle-ci doit affronter des entreprises internationales, connues dans le domaine de l'industrie des tubes métalliques, par leur meilleur rapport prix/qualité, et du coup, plus expérimentées, et plus aguerries dans ce genre de bataille.

Si les défenseurs de l'option économique, reprochent à ALFAPIPE et à ALTUMET, les prix exorbitants qu'ils affichent pour leurs produits, c'est à cause de cette importation des bobines d'acier. Toutes les grandes usines d'acier dans le monde, sont implantées en Chine. Et c'est ce pays qui régule, selon ses intérêts, les prix et les modalités de vente des bobines d'acier. Pour la réalisation de certaines commandes, ALFAPIPE a été contrainte d'importer de l'acier russe, afin de faire tourner à plein régime ses usines d'Annaba et Ghardaïa. Le marché mondial de l'acier, est tellement renfermé, qu'il est difficile d'obtenir de bons prix pour les bobines. Toutes les aciéries du monde fabriquent le tube, et refusent de permettre aux entreprises sous-traitantes de les concurrencer⁸⁷.

Rappelons qu'ALTUMET, a rencontré ce problème d'écoulement de ses produits, sur le marché national dans les années précédentes, en 2010 en l'occurrence, notamment, ceux destinés au transport hydraulique. Le Soir d'Algérie, a rapporté dans son édition du 19/09/2010 ce qui suit : «... Les travailleurs affirment, cependant, que ces produits ne sont pas écoulés, ceci alors que l'entreprise est dépourvue d'un plan de charges, avec donc la menace de fermeture, et de voir les travailleurs licenciés. Est ainsi mis en cause en premier lieu, ajoutent les syndicalistes, le recours systématique aux tubes en fonte, qui sont des produits d'importation. La solution, selon les travailleurs d'ALTUMET, réside donc dans la possibilité de bénéficier de certains projets d'alimentation en eau potable, avec utilisation de tubes en acier. Ils justifient leur doléance par la directive présidentielle n° 3, relative à la dynamisation de la lutte contre la corruption, et traduite par la circulaire du Premier ministre n°680/PM du 21 décembre 2009, qui fait obligation de recourir aux entreprises nationales, pour les biens et services produits localement. La capacité actuelle de production de l'usine est de 40 000 tonnes... »⁸⁸. Au vu des capacités installées, l'entreprise peut apporter sa contribution à la réalisation des projets en cours, s'inscrivant dans son domaine d'activité industrielle, a précisé le représentant de la section syndicale d'ALTUMET, dans une lettre adressée au secrétaire général de l'UGTA. Pour ce qui est du produit fabriqué au sein des usines d'ALTUMET, il présente, assurent les travailleurs, des «avantages significatifs par rapport au tube en fonte, parmi lesquels la résistance aux chocs, et aux glissements de terrain, ainsi qu'aux vibrations du sous-sol, assez fréquents au niveau des zones sismiques». En vue aussi d'élargir sa gamme, ALTUMET a investi dans une nouvelle ligne de fabrication de tubes de dernière génération ainsi que, dans un atelier de revêtement extérieur. En dépit des avantages évoqués par les représentants de la section syndicale, M. Mechia, directeur général de l'Agence de distribution de

⁸⁷ M. Benzaki « marché des tubes en Algérie, la grande bataille a commencé », le Soir d'Algérie du 25/12/2015 p.3.

⁸⁸ F. Zohra B. « ALTUMET, filiale de ANABIB, menacée de fermeture », le Soir d'Algérie du 19/09/2010, p.4.

l'eau (ADE), qui chapeaute des projets dans le secteur hydraulique, a déclaré que l'entreprise doit se plier aux lois de la concurrence et du marché, et donc être plus offensive et compétitive⁸⁹.

2.7.2. Les EPE Algériennes, à la rescousse d'ALTUMET et du marché des tubes en acier

Par ailleurs, ALTUMET a signé un contrat avec NAFTAL, pour la fourniture et le revêtement de tubes, destinés à la canalisation GPL d'Arzew. La société ALTUMET, s'engage par le biais de ce contrat, à fournir à NAFTAL 263 Kilomètres Linéaires (KL), d'un diamètre de 12" en acier, revêtus extérieurement en polyéthylène tri-couches, destinés à la réalisation de la canalisation GPL.

Ce partenariat, a pour objectif de relier les deux villes, Arzew et Chlef via des canalisations, pour assurer un approvisionnement continu, du centre de stockage vrac d'Oued sly (wilaya de Chlef), à partir d'Arzew.

Les responsables d'ALTUMET, qualifient ce projet de vital pour leur entreprise, car, il va permettre à cette dernière de réduire considérablement ses difficultés, en matière d'écoulement de ses produits sur le marché.

Et dans un autre projet et pas des moindres, ALTUMET et ALFAPIPE ont bénéficié d'un plan de charge, jamais égalé dans l'histoire du pays. Rien que sur le GR5 (Reggane-Hassi R'mel), ALFAPIPE a fourni 786 kilomètres de tube 48". Le contrat a été attribué en mode gré à gré pour un montant de 38,74 milliards de dinars (500 millions de dollars, selon le cours de 2012). Par le même mode de passation, et sans concurrence aucune, la SONATRACH, a attribué aux deux filiales d'ANABIB (ALTUMET et ALFAPIPE), un autre marché de fourniture de 339 kilomètres de tube 20", dans le cadre de l'expansion du pipre LR1 (Hassi Messaoud-Hassi R'mel). 6,36 milliards ont été mis en jeu dans ce projet. Pour sa part, ALTUMET, a toujours bénéficié d'un imposant plan de charge, pour son usine de Reghaïa et la SONATRACH, l'a associée à la réalisation de plusieurs infrastructures de transport d'hydrocarbures par canalisation. Même NAFTAL et SONALGAZ, ont participé à cet effort national, pour le maintien de l'industrie publique du tube⁹⁰.

⁸⁹ idem.

⁹⁰ Idem M. Benzaki.

2.8. La stratégie d'ALTUMET

Comme toutes les entreprises nationales, créées par l'Etat, ALTUMET a évolué dans un environnement où, la contrainte budgétaire n'existait pas, et l'objectif de rentabilité n'a jamais été une priorité. Les objectifs sociaux, ont de tout temps prédominaient et la législation algérienne favorisait les valeurs sociales (création et maintien des emplois, augmentation des salaires, etc.). ALTUMET, à l'instar de toutes les entreprises nationales, avait pour objectif, la satisfaction de la demande locale, en matière de tube en acier. Pour ce faire, elle s'était engagée dans une gamme assez variée de produits. Sachant que l'industrie des tubes métallique en Algérie, est loin de répondre à la demande nationale.

Les dernières transformations qu'a connues l'économie algérienne, caractérisées par le passage progressif à l'économie de marché, et la libéralisation du commerce extérieur, astreint les entreprises nationales à devenir, de plus en plus concurrentielles. ALTUMET, n'est pas en reste, en effet, l'entreprise se trouve obligée de mettre en place une stratégie, qui lui permettra de faire face à la concurrence et d'assurer sa pérennité. A partir de là, ALTUMET se met un autre chemin, où la rentabilité constitue, le mobile et l'objectif ultime de cette dernière. Elle affiche alors les objectifs suivants :

- Le maintien de sa position concurrentielle sur le marché national, en suivant l'évolution du marché et améliorant sa productivité ;
- La réalisation d'une rentabilité financière, en augmentant son chiffre d'affaire et réduisant ses coûts.

Pour cela, ALTUMET a adopté une stratégie de recentrage sur son métier de base, à savoir celui de :

- La fabrication des tubes soudés en spirales, à partir de feuillards en acier ;
- Prestation de revêtement ;
- Distribution des produits et dérivés, tels que les tubes soudés destinés au transport des hydrocarbures, eau et autres divers usages (supports de construction, pieux battus pour forage, etc.).

Dans cette optique de recentrage sur son métier de base, et sa stratégie de spécialisation, ALTUMET mise sur les actions suivantes :

- L'utilisation optimale des capacités de production existantes ;
- La concrétisation des actions de partenariat, notamment avec les entreprises nationales (SONATRACH, SONALGAZ, ADE, etc.) ;
- La pénétration des marchés étrangers ;
- Formation du personnel, et son implication dans les objectifs de l'entreprise.

Section 3 : La perception des cadres dirigeants d'ALTUMET, de l'éthique et de la RSE

3.1. Choix méthodologique

Notre objectif dans ce travail de recherche, consiste à explorer les représentations des cadres dirigeants, d'une entreprise publique algérienne, opérant dans le secteur de l'industrie des tubes métalliques (ALTUMET), des notions d'éthique et de la responsabilité sociale des entreprises.

Afin d'en comprendre les mobiles et les freins, pour le degré d'engagement de cette entreprise, dans une démarche consistant à intégrer l'éthique et la RSE, nous avons opté pour une méthodologie de recherche qualitative, s'appuyant sur les résultats d'étude de cas. En outre, le recours à une démarche qualitative, est cohérent avec une démarche de recherche exploratoire.

Dans le but, de mieux cerner notre problématique, nous avons adopté des modes de production de données, basés principalement sur deux sources :

- 1- Des entretiens individuels semi-directifs, avec les cadres dirigeants de l'entreprise ;
- 2- Une recherche documentaire, comprenant des documents fournis par l'entreprise, ainsi que le site web de celle-ci.

L'étude fondée sur des entretiens semi-directifs avec les cadres dirigeants de l'entreprise, a été réalisée à l'aide d'un guide d'entretien, dans lequel nous avons cherché à saisir, la perception des concepts d'éthique et de la RSE, ainsi que les moteurs et freins qui favorisent ou défavorisent, une orientation vers une démarche éthique et de RSE. Les entrevues donc, constituent le cœur de notre recherche, car ce sont elles, qui nous ont permis d'aller au-delà des documents écrits, et des faits pour connaître les expériences personnelles, et les perceptions des personnes rencontrées, pour ainsi rendre vivante l'information récoltée, ces entrevues nous semble aussi vitales dans le cadre de

notre recherche, dans la mesure où, l'éthique et la RSE concernent avant tout les humains, et les relations qu'ils entretiennent entre eux.

Trois séries de questions fondamentales structurent nos entrevues, à savoir : comment les cadres dirigeants de l'entreprise, perçoivent-ils les concepts d'éthique et de la RSE ? Quelles sont leurs motivations et leurs freins, pour l'adoption de démarches liées à l'éthique et la RSE ? Comment impliquer d'avantage ces cadres dirigeants, dans ces démarches ?

Dans cette recherche, l'unité d'analyse est le cadre dirigeant de l'entreprise, sachant que, la définition de l'échantillon n'est pas effectuée dès la première étape. De ce fait, l'échantillon a été constitué progressivement, ce dernier se compose de six cadres dirigeants de l'entreprise (deux femmes et quatre hommes), les entrevues subséquentes d'une heure de temps environ, se sont déroulées au siège social de l'entreprise (Réghaia), où j'ai eu l'opportunité de les réaliser avec, le responsable SMQ, le responsable de la sécurité et de l'environnement, le chef de département personnel, le directeur de l'audit interne, la directrice des ressources humaines, et enfin avec l'assistante de la direction générale.

Pour des raisons de fiabilité, nous avons essayé de retranscrire les entretiens, et nous avons élaboré une fiche de discours pour chacun des cas. Les propos recueillis, sont ensuite, confrontés aux données secondaires collectées.

La méthode d'analyse des données retenue, est une analyse de discours, fondée sur une technique d'analyse de contenu thématique, permettant la classification des données en catégories et idéaux types. Nous estimons, que cette méthode est plus appropriée à notre objectif de recherche, à savoir, celui de comprendre les perceptions des concepts d'éthique et de la RSE, détermination des facteurs d'explication, ajouter à cela, la nature des données recueillies (discours des cadres dirigeants). A cet effet, des fiches de synthèse des entretiens, ont été dressées pour chaque cas.

3.2. Présentation des résultats de l'enquête

La perception des cadres dirigeants d'ALTUMET, des concepts d'éthique et de RSE, a été analysée à partir des thèmes suivants : la familiarisation avec les concepts d'éthique et de RSE et les préoccupations, les motivations et les freins d'une démarche intégrant une orientation éthique et de RSE.

3.2.1. La familiarisation avec les concepts d'éthique et de RSE

L'analyse de la familiarisation de nos interlocuteurs, avec les concepts d'éthique et de RSE, a montré que ces derniers sont peu familiarisés avec ces concepts, notamment celui de l'éthique, étant donné que, leur entreprise n'est pas formellement engagée dans une politique RSE, et ne dispose pas de code ou de charte éthique. D'ailleurs, nous estimons qu'il est important de noter que, les personnes interrogées ne parlent pas explicitement d'« éthique », mais plutôt de responsabilité sociale d'entreprise. Il existe une sorte de consensus pour reconnaître et parler de « responsabilité » de l'organisation en tant qu'entité, et ce dans le langage courant des participants. Cela, ne veut en aucun cas dire que les pratiques éthiques n'existent pas, et pourtant un des participants le faisait remarquer, « ce n'est pas que nous ne sommes pas éthiques », mais il semble que les membres de l'organisation, aient choisis de parler de « responsabilité », parce que cela s'exprime concrètement comme stratégie d'entreprise. En outre, le peu de familiarisation des cadres interviewés avec la RSE, s'explique par la non-prise en compte de ces derniers, de toutes les dimensions de la RSE. En effet la dimension sociale, est la plus présente dans leurs discours, « l'homme est le capital de notre entreprise » (propos d'un dirigeant). La dimension sociale est aussi traduite, dans la relation des dirigeants avec les salariés, considérés comme la partie prenante la plus importante. Notons que, le responsable de la sécurité et de l'environnement, a évoqué la question environnementale, à travers, selon ses dires « la gestion et le recyclage des déchets, et la recherche de la réduction de la consommation d'énergie ».

Pour les personnes rencontrées, la responsabilité sociale et environnementale d'une entreprise, correspond en effet, à mesurer sa performance non seulement en terme financier, mais aussi en termes d'impacts sociaux et environnementaux.

Ce qui a été constaté chez les participants auprès desquels, la question de distinction entre l'éthique et la responsabilité sociale a été abordée, c'est que la définition de l'éthique est pour sa part, beaucoup plus personnelle à chaque individu.

3.2.2. Les motivations et les freins

A la lumière des entrevues réalisées avec les cadres d'ALTUMET, nous tenterons de comprendre, comment certains facteurs pourraient influencer, souvent de façon positive, mais

d'autres fois aussi de façon négative, le développement de l'orientation éthique de l'entreprise, qui prendrait la forme chez ALTUMET, de la responsabilité sociale et environnementale.

3.2.2.1. Les motivations

Certains de nos interlocuteurs pensent, que les convictions personnelles des responsables de l'entreprise, sont déterminantes pour l'engagement de cette dernière dans une démarche RSE. D'autres ont mentionné, le désir de mettre en place une stratégie proactive, et la volonté d'améliorer l'image de marque, a poussé leur entreprise à adopter les normes ISO 9001 et ISO/TS 29001. La volonté d'être en conformité avec les lois et réglementations, est aussi une motivation importante pour d'autres encore.

L'analyse a montré également que, les incitations de l'Etat à l'égard des entreprises, influencent les motivations de ces dernières. « L'Etat doit initier des programmes de développement durable, fondés sur la poursuite de la croissance économique, du progrès social et de la préservation de l'environnement » (propos d'un cadre d'ALTUMET), un autre ajoute «on ne peut adhérer qu'aux programmes subventionnés par l'Etat », l'implication des salariés via une culture forte, car, la responsabilité sociale et environnementale, ne tient pas, qu'un nombre limité d'individus à la tête de l'entreprise, mais bien, à un ensemble de personnes à tous les niveaux de l'organisation qui, de façon collective, vivent cette philosophie. Un participant a bien résumé ce phénomène « pour moi la responsabilité sociale et environnementale, peut aller de haut en bas, comme elle peut aller de bas en haut, les deux mouvements sont possibles », il ajoute « avoir au sein de l'entreprise, de jeunes énergies, tant à la base qu'au sommet de la pyramide, qui n'ont pas peur du changement, et pour qui la responsabilité sociale est quelque chose d'important ». Par ailleurs, la recherche de gains rapide à travers l'adoption des pratiques éthiques et de RSE, ne semblait guère, être une motivation pour l'entreprise, selon certains.

Il est intéressant de noter que, pratiquement tous les facteurs de motivation évoqués, par les participants sont essentiellement internes à l'entreprise. Il paraît cependant que plusieurs éléments externes, sont susceptibles d'exercer une influence sur l'orientation éthique de celle-ci. Une de ces influences peut s'avérer être, celle du mouvement écologiste, qui ces dernières années a pris de l'importance, et commence sérieusement à faire pression sur les entreprises, les gouvernements ainsi que sur la société en général.

Parmi les phénomènes plus récents, qui ont semblé avoir une influence particulière, sur le développement de la responsabilité sociale et environnementale, on trouve, l'éducation croissante et la prise de conscience des consommateurs et de la société en général.

En effet, depuis quelques années, on constate une sensibilisation croissante aux questions de mondialisation et de consommation, et ces mouvements de consommateurs et de la société civile, se font de plus en plus présents et vocaux dans ce sens.

Les entreprises, ne peuvent pas rester éternellement insensibles, à ces groupes de pression qui accentuent, leurs actions de dénonciation à l'encontre des entreprises, notamment qui autorisent le travail des enfants, comme ce fut le cas pour NIKE, ou encore, les conditions des « ateliers de misères ».

Les contrats de partenariat et les relations, qui se nouent avec des organisations qui ont des approches très proactives, en matière d'éthique et de responsabilité sociale, transmettent par « contagion » aux entreprises n'ayant pas adoptées ces démarches. D'autre part, nos entreprises doivent s'intéresser à ce qui se passe notamment en Europe, où les organisations ont, une grande longueur d'avance, susceptibles de constituer une source d'inspiration.

3.2.2.2. Les freins

Concernant les freins à l'adoption des démarches intégrant, des pratiques éthiques et de responsabilité sociale, nos interlocuteurs insistent, sur le manque de ressources matérielles, humaines et économiques. Le manque d'informations et de sensibilisation de la part de l'Etat, « c'est ambigu, ce n'est pas clair, il n'y a pas d'information » (propos d'un participant), a aussi été évoqué, comme raison d'absence d'engagement formel, dans une démarche éthique et de RSE, « pas de sensibilisation de la part de l'Etat, on s'intéresse pas suffisamment à nous » (propos d'un employé).

D'autres considéraient qu'il y a des incompatibilités, entre les programmes et mesures d'incitation institutionnels. De plus, le manque de suivi de la part de l'Etat, pour s'assurer de la réelle mise en place des mesures proclamées, constitue aussi un frein à l'engagement des entreprises. Certains encore, ont mentionné la lourdeur administrative, et le manque de conviction et

de sensibilisation des parties prenantes, comme facteurs explicatifs du manque d'entrain des entreprises.

La divergence des visions au sein d'ALTUMET, constitue un frein selon certains, pour la formalisation et l'adoption d'une démarche éthique et de RSE, « les points de vues, ne sont pas homogènes, et ce n'est pas tout le monde qui est aussi enthousiastes, à l'idée de formaliser cette façon de gérer et que, par conséquent, un important travail de sensibilisation reste à faire » (propos d'un participant).

La peur du changement, constitue un facteur ralentissant ou même, freinant le processus d'adoption et de formalisation des pratiques éthiques et de responsabilité sociale et environnementale. En effet, certains de nos interlocuteurs, reconnaissent que cela mène en fait à changer littéralement, la façon avec laquelle ils font les choses au sein de l'entreprise, ce qui les effrayent considérablement.

Plusieurs autres facteurs, ont aussi nuit, au développement de l'éthique au sein d'ALUMET. C'est le cas notamment de la taille de l'entreprise, en effet, en un laps de temps relativement court, ALTUMET, a atteint 400 employés. Ce nombre aussi important, est en quelque sorte néfaste pour l'entreprise, car il rend la communication informelle plus difficile, de même, il n'est pas facile pour les dirigeants, de féliciter ou récompenser les employés, lorsqu'ils avaient particulièrement bien fait. La relation personnalisée, n'est plus possible avec la taille actuelle du personnel, du coup, « il serait facile pour 400 personnes, d'aller dans 400 directions différentes... » (Propos d'un dirigeant).

Enfin, selon un des participants, malgré le fait d'avoir de bonnes intentions, il n'est pas possible de tout faire : « nous voulons tout faire, mais nous le pouvons évidemment pas, nous devons dire non à certaines initiatives... » (Propos d'un de nos interlocuteurs). Ainsi les pratiques éthiques et de RSE, se développent au sein d'ALTUMET, dans la mesure où les ressources le permettent.

3.3. Perspectives futures

Bien que, les pratiques éthiques et de la responsabilité sociale, est en état embryonnaire à ALTUMET, mais, selon les personnes rencontrées, un développement est susceptible de s'opérer

dans les années à venir, puisque c'est un mouvement qui part de la base de l'entreprise, et qui n'est donc pas imposé par quelqu'un ou quelque chose.

On peut comprendre aussi, à partir des propos de nos interlocuteurs, qu'au cours des dernières années beaucoup d'efforts ont été déployés, afin de favoriser le mécanisme consultatif au sein de l'entreprise, notamment l'inclusion de plus de groupes de stakeholders, instauration des processus et politiques, permettant de les prendre en considération lors de la prise de décision, ainsi qu'initier plus de communication de la part de l'entreprise. Dans les prochaines années, certains participants croient que la communication à deux sens avec les parties prenantes, devra constituer une des priorités d'ALTUMET. Il y aura d'une part la communication externe, c'est-à-dire ALTUMET vers ses stakeholders, afin de leur offrir plus d'information, et de favoriser leur apprentissage en matière d'éthique et de responsabilité sociale. C'est ce que l'entreprise souhaite pouvoir accomplir, avec la création d'un nouveau département de communications, en plus de réussir à toucher les parties prenantes externes, notamment la communauté et les ONG. Et d'autre part, on souhaite aussi permettre, plus de feedback des parties prenantes vers l'entreprise, par exemple grâce aux audits sociaux.

L'éducation et l'ouverture croissante des gens, tant au sein de l'entreprise qu'à l'externe, contribueront grandement à permettre le développement éthique d'ALTUMET. Les mouvements de la société civile, que l'on voit croître actuellement en faveur, de plus de responsabilisation et de reddition des comptes de la part des entreprises, ainsi que le fait que les consommateurs, sont de plus en plus avertis ne feront, selon les participants, qu'accentuer cette progression vers des pratiques plus éthiques et de responsabilité sociale. Non seulement au sein d'ALTUMET, mais au sein de toutes les entreprises Algériennes en général, on croit qu'il sera intéressant d'observer le développement en ce sens, au cours des années prochaines.

Bien sûr, malgré le fait qu'on puisse noter, une tendance vers plus de responsabilisation de la part des entreprises, de tels changements au sein du monde des affaires en général, ne peuvent que s'effectuer très progressivement. Certaines entreprises, considèrent l'éthique comme une mode passagère, or que, selon les personnes rencontrées, malgré les difficultés, semblent convaincues qu'il y a bel et bien, un mouvement de responsabilisation dans les milieux d'affaires, et que les entreprises qui n'emboitent pas le pas, devront incessamment déployer des efforts significatifs, pour se rattraper.

3.4. Les limites de la recherche

L'étude empirique, bien qu'elle nous a relativement aidé, à comprendre la perception, des cadres dirigeants d'une entreprise publique algérienne, ALTUMET en l'occurrence, des notions d'éthique et de la RSE, cependant, il y a lieu de relever certaines insuffisances et limites, relatives à notre recherche, et qui se résument principalement dans les points suivants :

L'ignorance des dirigeants, des notions d'éthique et de RSE, nous a obligé à leur donner, les définitions des deux concepts ainsi que des exemples, chose qui a directement influencé leurs réponses, et du coup, la fiabilité des informations recueillies.

Bien que, la plupart des participants faisaient partie de leur entreprise, depuis plusieurs années et en connaissaient bien l'historique, peu d'informations primaires ont pu être collectées, sur la genèse de l'entreprise, et par voie de conséquence, comprendre la dimension évolutive des pratiques éthiques et de RSE. Il en résulte que, notre recherche traduit surtout, la situation actuelle et le passé récent de l'entreprise.

Une autre des limites de notre recherche, réside dans le fait que le séjour effectué dans l'entreprise étudiée, était d'une durée très limitée. Il aurait été souhaitable de passer un peu plus de temps dans l'entreprise, pour ainsi avoir l'occasion d'interviewer un plus grand nombre de personnes, voire même de faire de l'observation-participante, afin de mieux connaître le contexte organisationnel étudié.

La taille de l'échantillon (06 cadres dirigeants), aussi pourrait constituer une limite, même si nous estimons que le seuil minimum a été atteint.

Les entrevues se sont déroulées principalement en langue arabe, il en résulte que, certains termes ou expressions, peuvent ne pas exprimer exactement l'idée originale.

Ces points soulevés nous incitent à garder toute la prudence, dans la généralisation et le commentaire de nos résultats. Ce travail constitue une étape, dans la compréhension de ces deux concepts, combien complexes, et qui sont l'éthique et la RSE dans les entreprises.

3.5. Les défis et pistes de recherche futures

Dans les recherches futures, il serait très intéressant d'essayer de mieux connaître et comprendre, les conditions qui favorisent et empêchent, l'émergence de pratiques éthiques au sein des entreprises, par conséquent se focaliser sur les entreprises, dont la culture semble, moins favorable à priori, au développement de l'orientation éthique et de la responsabilité sociale, par exemple, au sein desquelles les actions et décisions sont, guidées par la conformité aux lois et normes.

Il convient aussi de mentionner, qu'un des défis principaux de l'éthique et de la RSE, dans le domaine du management, constitue probablement le changement culturel graduel, mais profond qu'elles impliquent.

Il serait peut-être pertinent, que les recherches futures, se penchent sur, ce qui rend les individus sensibles, à un engagement envers l'éthique et la RSE. L'éclairage apporté par de telles études, permettrait de mieux intégrer, dans la formation des futurs managers, les considérations éthiques, afin que, la valeur de celle-ci puisse être reconnue.

Nous estimons qu'il est nécessaire d'effectuer, des recherches traitant spécifiquement, des répercussions qu'ont les entreprises qui favorisent, le dialogue sur l'éthique et la RSE, et sur les individus qui en font partie. De telles recherches, permettraient de constater de manière concrète, les impacts et la pertinence de telles pratiques de management, sur les individus et la société en général.

Enfin, on peut dire que ce domaine d'étude est, sans nul doute, encore très riche en perspectives de réflexion. Il serait maintenant intéressant de développer ce sujet, qui ne cesse de progresser et d'attirer l'attention.

Conclusion

A travers l'étude empirique, nous avons relevé notamment, dans la première section de ce chapitre, l'absence flagrante de l'éthique dans les milieux d'affaires algériens, la preuve en est, les différents scandales de corruptions enregistrés ces dernières années. Dès lors, on s'interroge sur la

façon de rendre l'entreprise algérienne en mesure, d'assumer son rôle économique d'abord, et puis son rôle d'acteur sociale.

Afin de connaître l'état des lieux, de l'éthique et de la responsabilité sociale et, la perception de ces deux notions, par les entreprises en Algérie, nous avons effectué une étude qualitative, dans une entreprise publique, opérant dans le secteur de l'industrie des tubes métalliques (ALTUMET) en l'occurrence.

L'analyse des données collectées, et les résultats auxquels nous sommes parvenus, sont relativement riches en enseignements, sur l'éthique et la RSE dans l'organisme d'accueil, à savoir ALTUMET. C'est sur cette base que nous pouvons, en conséquence, avancer les conclusions suivantes :

- Pour la majorité des personnes rencontrées, l'éthique et la RSE sont, perçues comme un ensemble d'obligations, alors que, ce sont des démarches volontaires ;
- Certaines parties prenantes, sont favorisées par rapport à d'autres ;
- L'entreprise n'adopte, aucune charte ni code éthique, et les cadres questionnés, ignorent les normes et standards RSE, ISO 26000 par exemple ;
- Le volet environnemental, n'a pas été évoqué par, la quasi-totalité des interviewés.

On remarque, à l'étude du cas présenté, qu'aucun impact financier précis n'a été mentionné, par les participants rencontrés, parce que la valeur de la démarche éthique et de RSE, ne s'évaluent pas, selon eux en terme économique. En effet, les résultats de certaines recherches démontrent, qu'une orientation éthique, ne constitue pas une stratégie que l'on applique, ou un ensemble de politique que l'on élabore, afin de procurer des résultats immédiats, que ce soit d'encourager des comportements plus éthiques, chez les individus qui composent l'entreprise, ou générer des bénéfices en termes de réputation ou de revenu.

Conclusion générale

L'éthique est un thème d'actualité. Il est employé, utilisé, associé au développement durable qui ne peut survivre sans elle. Si la morale répond à la question « que dois-je faire ? », l'éthique, elle, répond à la question du « comment dois-je faire ? », ou mieux : « comment dois-je vivre dans et par mon entreprise ? ». L'éthique interpelle donc, non seulement la personne, mais également son environnement. Elle interpelle le monde au niveau des relations et des échanges. Rendue présente par l'intermédiaire, des chartes et obligations du développement durable, elle s'associe pleinement à la responsabilité sociale de l'entreprise, et vise à en guider ses pas.

Si l'éthique vise à améliorer le monde et ses échanges, ceci explique pourquoi elle touche à la déontologie, et aux systèmes de valeurs des organisations. Dans cet ordre d'esprit, l'éthique sert surtout à construire le propre point de vue de l'entreprise, sans la déconnecter de son environnement, mais au contraire, en lui permettant d'y créer ses repères, en relation avec les autres acteurs.

Concrètement, nous pouvons avoir un aperçu des comportements dits non éthiques des organisations. Les groupes d'influences de la planète, type ONG, agences et cabinets d'audit social, syndicats ou autres acteurs, n'hésitent pas à propager, souvent avec l'aide d'internet, les mauvaises pratiques décelées.

Clouer au pilori des comportements non éthiques et immoraux, comme travailler avec des réseaux de drogue, exploiter des enfants, verser des pots de vin et en accepter, reste donc des actions assez claires, à identifier par n'importe quel acteur de la vie économique. Mais la réalité économique, bouscule les cartes en brouillant les paramètres : « combien de personnes, l'entreprise doit licencier si elle veut poursuivre son activité ?, comment prendre un marché à ses concurrents ?, jusqu'ou aller pour réduire ses couts ?, etc. ». Cette vision, est brouillée également par les différences d'approche, suivant les pays et les cultures. Pour certains, c'est avant tout une question de moralité : ne pas faire d'affaires dans des activités non respectables, comme les jeux, l'armement, le tabac, la drogue..., appliquer les textes de l'OIT (Organisation International du Travail), respecter certains critères culturels, comme les quotas ethniques, sont des pas importants vers le chemin de l'éthique.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE), est mentionnée pour la première fois en mars 2000, au sommet de Lisbonne de l'UE, et en juillet 2001, la commission publie son livre vert

« promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », dans lequel elle invite les pouvoirs publics à tous les niveaux, y compris les organisations internationales, les entreprises, les partenaires sociaux et toute personne intéressée, à « exprimer leur opinion sur la manière de bâtir un partenariat, destiné à ériger un nouveau cadre , favorisant la responsabilité sociale des entreprises, en tenant compte des intérêts à la fois, des entreprises et des diverses parties prenantes. ».

La responsabilité sociale des entreprises, se traduit par des pratiques multiples : citoyenneté de l'entreprise, gouvernance, mesure de la performance sociale, investissement socialement responsable, et l'éthique au sens général.

Aussi, éthique et responsabilité sociale sont-ils étroitement liés, dans les performances des organisations dites responsables. Cette entreprise responsable, inversement, s'appuie sur une éthique professionnelle, que nous pourrions définir comme, la capacité et les actes de respecter la loi, de savoir reconnaître ses torts et de les réparer.

Pour rappel, le but de ce travail étant la contribution à la compréhension, d'un sujet complexe, d'où l'adoption d'une méthodologie de recherche qualitative et exploratoire.

Bibliographie

Ouvrages

- Abbes N., « L'entreprise responsable : de la responsabilité sociétale à la communication environnementale », l'Harmattan, Paris 2013.
- Arnaud E., Berger A. et De Perthuis C., « Le développement durable », Nathan, Paris 2011.
- Arnsperger C., Van Parijs P., « Ethique économique et sociale », Casbah éditions, Alger, 2004.
- Baddache F., « Entreprises et ONG face au DD », l'Harmattan, 2004.
- Benoit J., « Pédagogie de l'éthique », Ems éditions, 2005.
- Bensebaa F., Autissier D., Boudier F., « L'atlas du management », éditions d'Organisations, 2010.
- Bertrand R. & Dominique Mielle D., « La dynamique de gouvernement d'entreprise », éditions d'Organisations, 2003.
- Boyer A., « L'impossible éthique des entreprises », éditions d'Organisations, 2002.
- De Bry F., Igalens J., et Peretti J.M., « Ethique et responsabilité sociale, 78 Experts témoignent », éditions EMS, 2010.
- Cardot F., « L'éthique d'entreprise », Presses Universitaires de France, 2006.
- Gendron C., Igalens J., Bourion C., & Cloutier J., « Repenser la gestion stratégique des ressources humaines, à travers la responsabilité sociale de l'entreprise », éditions Eska, 2008.
- Gond Jean P., Igalens J., « La responsabilité sociale de l'entreprise », Presses Universitaires de France, 2008
- Igalens J. & Roger A., « Master ressources humaines », éditions Eska, 2007.
- Jolly C., « L'entreprise responsable, sociale, éthique, « verte »... et bénéficiaire ? », éditions du Félin, 2006.
- Meier O., et Schier G., « Gouvernance, éthique et RSE état des lieux et perspectives », éditions Lavoisier, Collection Recherche en Management, 2009.
- Mercier S., « L'éthique des affaires », éditions La Découverte, Collection Repères, Paris 1999.

Revue, Articles, colloques et rapports

- Allam S., « corruption et détournements, Un texte de loi renforce la protection des cadres non-exécutifs », El Watan du 10/09/2010.
- Allouche J., Huault I., Sshmidt G., « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », Congrès AGRH, Montréal, sep. 2004.

Benreguia S., « La nouvelle politique de l'industrie pharmaceutique en Algérie ficelée », Journal La Tribune du 10/10/2010.

Benzaki M., « Marché des tubes en Algérie, la grande bataille a commencé », le Soir d'Algérie du 25/12/2015.

F. Zohra B. « ALTUMET, filiale de ANABIB, menacée de fermeture », le Soir d'Algérie du 19/09/2010.

Hadjadj D., « L'Algérie : jusqu'où la corruption ?, Les réponses de Djilali Hadjadj (1ère partie) », Le Matin du 28 mai 2008.

Amara A. & Bensebaa F., « La mise en œuvre des pratiques socialement responsables : entre déterminisme et comportements proactifs », Revue Management et Avenir, Mai 2009.

Ben abbou D., & Bendiabdellah A., « Perception des dirigeants de PME de leur responsabilité sociale : Une approche par la cartographie cognitive », La Revue de l'Economie et de Management, du 09 octobre 2009.

Bendiabdellah A., « Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) », Colloque international sur la gouvernance d'entreprise, éthique des affaires, et la RSE, Tlemcen, décembre 2008.

« La responsabilité sociale des entreprises ou les infortunes de la vertu ? » Colloque organisé en partenariat avec science Po, l'institut de l'entreprise et les échos, acte du colloque organisé le 05 juin 2007.

Thèses et Mémoires

Arab L., « Impact de certification environnementale ISO 14001, sur la performance environnementale d'une entreprise Algérienne », Mémoire de Magister en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2012.

Belacel S., & Chikirou S., « L'apport de la gestion des ressources humaines, dans la responsabilité sociale des entreprises », Mémoire de Master en sciences économiques, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2015.

Debbab T., « La régulation a-t-elle un rôle à jouer dans l'éthique en entreprise », Thèse de Doctorat en sciences économiques, Université d'Aix-Marseille, septembre 2015.

Hebri A., « Le rôle de la responsabilité sociale, dans la réalisation de la performance, et le renforcement du système de pilotage de l'entreprise », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Abou Baker Belkaid Tlemcen. 2015.

Kletz P., « L'éthique de l'entreprise, peut-elle constituer un objectif managérial pertinent ? », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales Jouy-en-Josas, septembre 1997.

Webographie

Ben Yedder M., & Farhoud M., « Le développement durable est-il bienvenu dans les organisations ?, cas de l'implantation d'un système de management environnemental en Tunisie,

Bibliographie

développement durable et territoire, <http://developpementdurable.revue.org/8004>, consulté le 17/02/2017.

www.anabib.com>altumet

<https://dz.kompass.com>

<https://lespagesmaghreb.com>

<https://emploitic.com>>altumet-spa

www.iso.org

<https://www.ilo.org>>global>lang-fr

www.ons.dz

www.wikipedia.org

<http://www.lesdebats.com/archives05/lesdebats.htm>.

Liste des tableaux

Num	Intitulé du tableau	Page
1	Distinction entre morale et éthique	11
2	Les champs d'application de la RSE	39
3	Exemples des parties prenantes et leurs attentes principales	46
4	Les deux logiques concurrentes : Ethique VS RSE	53
5	Evolution des principaux indicateurs sociaux en Algérie 1999-2012	63

Liste des figures (schémats)

Num	Intitulé de la figure	Page
1	Ethique, morale et déontologie.	10
2	Organigramme général d'ALTUMET	74

TABLE DES MATIERES

Remerciements.	
Dédicaces.	
Sommaire.	
Liste des sigles et abréviations.	
Introduction générale.....	01
CHAPITRE I : L'éthique dans l'entreprise.....	05
Introduction du chapitre I.....	05
Section 01 : La notion d'éthique.....	05
1.1. La distinction entre l'éthique, la morale et la déontologie.....	05
1.1.1. L'éthique.....	06
1.1.2. La morale.....	08
1.1.2.1. Différenciation entre morale et éthique.....	09
1.1.3. La déontologie.....	11
1.1.3.1. L'exemple du serment d'Hippocrate comme fondement de l'agir professionnel.....	13
Section 02 : Fondements théoriques de l'éthique.....	14
2.1. Philosophie et éthique.....	14
2.1.1. Ethique du bonheur (Aristote).....	14
2.1.2. Ethique plus individuelle (Spinoza).....	15
2.1.3. La notion de devoir (Kant).....	16
2.1.4. Loi de Hume et quête de cohérence.....	19
2.2. L'éthique après la révolution industrielle.....	19
2.2.1. La morale des sentiments.....	19
2.2.2. Des inégalités sociales contraires à l'éthique.....	21
2.2.3. Le courant utilitariste.....	22
2.2.4. Application de l'approche utilitariste dans le monde de la gestion.....	24
Section 03 : Les pratiques éthiques et management des ressources humaines.....	25
3.1. La place de l'homme dans l'organisation.....	25
3.2. Les pratiques éthiques dans l'organisation.....	26
3.2.1. Le recrutement.....	26
3.2.1.1. L'ambition : attirer et conserver les talents.....	26
3.2.1.2. Gestion prévisionnelle des ressources humaines : anticiper.....	27
3.2.2. La vie dans l'entreprise.....	27
3.2.2.1. Intégration.....	27
3.2.2.2. Formation.....	27
3.2.2.3. Gestion des carrières et évaluation.....	28
3.2.2.4. Politique de rémunération.....	28
3.2.2.5. Satisfaction des salariés.....	28
3.2.2.6. Communiquer, écouter, dialoguer.....	29
3.2.2.7. La sécurité au travail.....	29
3.2.3. Les obligations et règles à observer.....	29
3.2.3.1. Les normes régissant les rapports internes à l'entreprise.....	29
3.2.3.1.1. Les valeurs attendues par l'entreprise.....	29
3.2.3.1.2. Harcèlement et respect des personnes.....	30
3.2.3.1.3. Le traitement de l'information par le salarié.....	30
3.2.3.1.4. Offre et réception des cadeaux.....	30
3.2.3.1.5. L'équité en matière d'emploi.....	30
3.2.3.1.6. Utilisation des biens à des fins personnelles.....	31
3.2.3.2. Les normes régissant les relations à l'extérieur de l'entreprise.....	31
3.2.3.2.1. Les conflits d'intérêts.....	31
3.2.3.2.2. Transaction d'initiés.....	31
3.2.3.2.3. Activités des employés.....	31

Conclusion du chapitre I.....	32
CHAPITRE II : La responsabilité sociale des entreprises.....	33
Introduction du chapitre II.....	33
Section 01 : Fondements théoriques de la RSE.....	33
1.1. Historique.....	33
1.2. Définitions de la responsabilité sociale des entreprises.....	35
1.3. Standards et normes de la RSE.....	40
1.3.1. Approche de Global Compact.....	40
1.3.2. Approche de la norme ISO 26000.....	41
1.3.3. Approche de Global Reporting initiative (GRI).....	42
Section 02 : L'entreprise et ses parties prenantes.....	43
2.1. La théorie des parties prenantes.....	43
2.2. Typologie des parties prenantes.....	44
2.3. Apport de la théorie des parties prenantes en matière de RSE pour la GRH.....	48
2.3.1. Contenu de la RSE vis-à-vis des employés.....	49
Section 03 : Ethique et RSE.....	52
3.1. Différence entre l'éthique et la RSE.....	52
3.2. La dimension éthique de la RSE.....	53
3.3. Le lien entre pratiques éthiques, culture d'entreprise et RSE.....	55
3.4. La RSE et menace sur l'innovation.....	57
Conclusion du chapitre II.....	58
CHAPITRE III : Approche concrète de l'éthique et de la RSE, dans un contexte d'une	
entreprise publique Algérienne.....	60
Introduction du chapitre III.....	60
Section 01 : La réalité de l'éthique et de la RSE en Algérie.....	60
1.1. L'Algérie, l'état socioéconomique.....	61
1.1.1. La démographie Algérienne.....	62
1.1.2. L'économie Algérienne.....	63
1.2. Le phénomène de corruption en Algérie.....	65
1.2.1. Quelques grands scandales de corruption de ces dernières années.....	66
1.2.1.1. Algérie Télécom.....	66
1.2.1.2. Banque Nationale d'Algérie (BNA).....	66
1.2.1.3. Autoroute est ouest.....	67
1.3. Le cadre légale et institutionnel de l'éthique et de la RSE en Algérie.....	68
1.3.1. Les engagements internationaux de l'Algérie en matière de DD, d'éthique et de la	
RSE.....	71
Section 02 : Présentation générale de l'entreprise ALTUMET.....	72
3.1. Gamme de produits.....	72
2.2. Capacité de production.....	72
2.3. Le marché.....	73
2.4. Domaine d'application.....	73
2.5. Organigramme général d'ALTUMET.....	74
2.6. Certification d'ALTUMET.....	75
2.6.1. Certification en qualité ISO/TS 29001.....	75
2.6.2. Certification en qualité ISO 9001(version 2008).....	75
2.6.3. Certification API spécification Q1.....	76
2.6.4. Certification API spécification 5L.....	76
2.7. Relation d'ALTUMET avec son marché.....	76
2.7.1. Principaux fournisseurs, clients et concurrents d'ALTUMET.....	76
2.7.2. Les EPE Algériennes à la rescousse d'ALTUMET, et du marché des tubes en acier.....	78
2.8. La stratégie d'ALTUMET.....	79
Section 03 : La perception des cadres dirigeants d'ALTUMET, de l'éthique et de la RSE.....	80
3.1. Choix méthodologique.....	80

3.2. Présentation des résultats de l'enquête.....	81
3.2.1. La familiarisation avec les concepts d'éthique et de RSE.....	82
3.2.2. Les motivations et les freins.....	82
3.2.2.1. Les motivations.....	83
3.2.2.2. Les freins.....	84
3.3. Perspectives futures.....	85
3.4. Les limites de la recherche.....	87
3.5. Les défis et pistes de recherches futures.....	88
Conclusion du chapitre III.....	88
Conclusion générale.....	90
Bibliographie.....	92
Liste des tableaux.....	95
Liste des figures.....	95
Table des matières.....	96