



Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des  
Sciences Commerciales

Département des Sciences Commerciales

THÈSE DE DOCTORAT

Spécialité : MANAGAEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Intitulée :

Un référentiel d'indicateurs de  
performance intégrant la démarche  
RSE : cas du groupe FERTIAL

Présentée par

Melle. SEMAOUNE Khalissa

Présentée et soutenue publiquement le 29 / 10 / 2015 à 10H 00.

Membres de Jury :

- M. CHOUAM Bouchama Professeur, Université Oran 2 (Président)  
M. TAHARI Khaled Professeur, Université Oran2 (Rapporteur)  
M. YANAT Zahir Professeur-KEDGF Bordeaux, France (Co Rapporteur)  
M. BEKKAR Bachir Maître de conférences, Université de Mostaganem (Examineur)  
M. KERZABI Abdelatif Professeur, Université de Tlemcen (Examineur)  
M. BEDDI Nasreddine Professeur, Université de Tlemcen (Examineur)  
MME BOUDJAN Malika Maître de conférences, Université Oran 2 (Examineur)

Année Universitaire 2015/2016

# Remerciements

Nous remercions l'ensemble des personnes qui ont collaboré de près ou de loin à nos travaux de recherche. En premier lieu, nous sommes reconnaissant à Monsieur Khaled TAHARI, notre directeur de recherche, pour ses précieux conseils ainsi que pour son implication et son accompagnement quotidien dans nos recherches. Nos échanges nous ont permis, tout le long, d'aboutir à une structuration puis à quelques certitudes sur l'avancée de nos recherches. Nous remercions le professeur Zahir YANAT pour son soutien à nos travaux de recherche son professionnalisme, sa générosité intellectuelle, son dévouement et sans qui il aurait été plus difficile de les aboutir, qu'il trouve ici toute ma gratitude Nous adressons des remerciements spéciaux aux membres de notre jury pour siéger à notre soutenance.

Nous tenons, également à remercier le Professeur Abderahmane LELLOU, pour son aide précieuse. Ce remerciement s'accompagne de notre reconnaissance en ce qui concerne son soutien particulier et fort appréciable lors de l'ensemble de nos travaux.

Cela nous amène à remercier, plus généralement, le PDG du groupe FERTIAL et son équipe au sein de laquelle nous avons effectué nos recherches et avec qui nous avons pu créer de nombreux « arcs électriques » alimentant nos recherches et fructifiant nos travaux. Enfin, nous remercions nos proches qu'ils soient parents, fraternels ou amicaux car ils constituent l'entourage affectif le plus cher à nos yeux favorisant notre réussite et dissipant nos doutes.

Mes remerciements vont aussi à tous(es mes amis(es) je sais qu'ils sont nombreux. Vous m'avez tous soutenu par votre encouragement, je cite au passage, Mesdames AïtHaboucheWahiba, AssyaKhayat, Naima Sor, Leila Abderahmane, Messieurs MenaouerBrahmi, AbdjellilNekkache, Allal EI Khayariet Abdelkader, je vous adresse un spécial mot de reconnaissance. Au demeurant, que tous ceux dont les noms ne figurent pas sur cette liste et qui m'ont soutenu d'une manière ou d'une autre sachent que leur apport spirituel et matériel n'a pas été vain. Je vous adresse tous mes sentiments de reconnaissance renouvelée.

# A ma mère

J'adresse un retentissant hommage à mon feu Père

Et à ma mère pour avoir pu cimenter ma vie dans un douillet cocon familial, fait d'amour, de bravoure et de zèle au travail.

A celle qui m'a donné la lune et le firmament. Je pourrais passer ma vie à chercher les mots qui conviennent. Les mots justes seraient remplis de gratitude pour celle qui m'a guidée sur le chemin d'un bonheur que peu de gens connaîtront. Les mots justes te diraient à quel point tu me seras toujours chère pour m'avoir aidée à atteindre mes propres petites étoiles, pour m'avoir rattrapé quand je tombais.

Qu'elle trouve ici l'expression de mon amour et de mon profond attachement

Avec toute ma tendresse et mon affection

## RESUMÉ :

La mise en place des pratiques de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les pays du Maghreb est un processus récent avec tous les problèmes que cela suppose et les difficultés de son application. A cet effet, la question est de savoir s'il existe un modèle susceptible de servir de référence aux managers locaux ou, sinon, de déterminer les principales variables d'un nouveau modèle mieux adapté aux pays du Maghreb en particulier en Algérie. Dans ce contexte, L'objectif de notre travail est double, d'une part, d'identifier les spécificités de l'approche de la responsabilité sociale par l'organisation à savoir le groupe FERTIAL et, d'autre part, de les analyser afin de discerner les éventuelles similarités de comportement des parties prenantes. De plus, l'analyse des résultats obtenus s'articule autour de deux axes. Selon l'axe managérial, les modèles existants de la RSE – européen et les états unis – ne sont pas applicables aux conditions des pays du Maghreb, ce qui nous conduit à élaborer notre propre modèle et son application dans le groupe FERTIAL. Selon l'axe théorique, ce modèle nous a fourni que des idées et des orientations générales afin que l'application du modèle ne se limite pas à une reproduction figée sans rapport avec la réalité.

**MOTS CLÉS :** RSE- Indicateurs de performance- Performance globale, Tableau de bord, Parties prenantes, Cartographie des connaissances/compétences, Développement Durable.

---

### ***TITLE: a performance indicator framework integrating CSR: The case of FERTIAL group***

**ABSTRACT:** *The establishment of the practices of corporate social responsibility (CSR) in the Maghreb countries is a recent process with all the problems that entails and difficulties in its application. To this end, the question is whether there is a model that can serve as a reference to local managers or otherwise identify the main variables of a new model better suited to the Maghreb in particular in Algeria. In this context, the objective of our work is twofold, firstly, to identify the specifics of the approach to social responsibility by organizing namely FERTIAL group and, secondly, to analyze to discern any similarities in the behavior of stakeholders. In addition, analysis of results is organized around two axes. According to the managerial axis, existing models of CSR - European and United States - are not applicable to the conditions of the Maghreb countries, which led us to develop our own model and its application in the FERTIAL group. According to the theoretical axis, this model provides us with ideas and a general guideline for the application of the model is not limited to a fixed reproduction unrelated to reality.*

**KEY WORDS:** RSE, Performance Indicators, Global Performance, Balanced Scorecard, knowledge and skills Mapping, Sustainable Development.

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE</b> .....	08
<b>PARTIE THEORIQUE</b> .....	15
<b>CHAPITRE 1 : Evolution du concept de responsabilité : un processus d'élargissement</b> .....	16
<b>Introduction</b> .....	17
<b>Section 1. Les fondements théoriques de la responsabilité</b> .....	18
<b>Section 2. La mise en œuvre de la responsabilité sociale : A la recherche de la conduite appropriée ?</b> .....	25
<b>Section 3. La responsabilité sociale de l'entreprise et ses parties prenantes</b> .....	29
<b>Section 4. RSE et gouvernement d'entreprise</b> .....	33
<b>Section 5. RSE et processus normatif</b> .....	55
<b>CHAPITRE 2 : L'entreprise, entre la performance économique et la performance sociale</b> .....	62
<b>Section 1. Les modèles de la performance sociale : quelques repères théoriques</b> .....	63
<b>Section 2. Les modèles de la performance sociale : quelques repères théoriques</b> .....	67
<b>Section 3. Enjeux, risques et avantages dans un contexte de mondialisation</b> .....	72
<b>Section 4. Arbitrage entre critères économiques et extra économiques : les enjeux managériaux</b> .....	75
<b>Section 5. La RSE dans le gouvernement d'entreprise : les critères de gouvernance</b> .....	80
<b>Section 6. Perspectives de la gestion de la RSE</b> .....	85
<b>Section 7. Vers une RS stratégique : L'intégration de la responsabilité sociale dans la stratégie</b> ..	88
<b>CHAPITRE 3 : Les Indicateurs de performance</b> .....	100
<b>Section 1. La mesure des performances globales</b> .....	101
<b>Section 2. Les types de performance et entreprise performante ?</b> .....	105
<b>Section 3. Les indicateurs de la performance globale</b> .....	114
<b>Section 4. Les indicateurs de la performance globale</b> .....	116
<b>Section 5. Concept et apports des Tableaux de Bord prospectifs</b> .....	123
<b>PARTIE EMPIRIQUE</b> .....	131
<b>CHAPITRE 4 : La RSE en Algérie et L'environnement du groupe FERTIAL</b> .....	132
<b>Section 1. L'entreprise Algérienne : de la responsabilité sociétale à la responsabilité sociale</b> .....	133
<b>Section 2. L'évolution des investissements directs étrangers (IDE) en Algérie</b> .....	136
<b>Section 3. L'Algérie et la théorie de la légitimité</b> .....	139
<b>Section 4. L'Algérie un état de la responsabilité sociale et environnementale</b> .....	143
<b>Section 5. Présentation du groupe FERTIAL et son environnement</b> .....	144
<b>Section 6. La formation comme action stratégique</b> .....	153

<b>CHAPITRE 5 : La méthodologie de recherche adoptée</b> .....	165
<b>Section 1.</b> Présentation de la démarche de recherche .....	166
<b>Section 2.</b> Les étapes de cette méthodologie .....	168
<b>Section 3.</b> La collecte des données qualitatives .....	171
<b>Section 4.</b> Les guides d'entretiens l'analyse documentaire .....	173
<b>CHAPITRE 6 : Proposition d'une grille d'évaluation de la performance l'entreprise FERTIAL en intégrant la RSE</b> .....	176
<b>Section 1.</b> Proposition de la certification ISO26000 .....	177
<b>Section 2.</b> La performance, un objectif majeur pour l'entreprise .....	181
<b>Section 3.</b> Les motivations et les raisons de la mise en place d'un système de tableaux de bord prospectif .....	182
<b>Section 4.</b> Le tableau de bord prospectif du groupe FERTIAL .....	188
<b>Section 5.</b> Le business model (modèle d'entreprise) pour le groupe FERTIAL .....	198
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	202
<b>TABLES DES MATIÈRES</b> .....	205
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b> .....	211
<b>GLOSSAIRE DES ACRONYMES</b> .....	221
<b>LISTE DES TABLEAUX</b> .....	222
<b>LISTE DES FIGURES</b> .....	222
<b>ANNEXES</b> .....	224

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

## Introduction générale

Dans le nouvel ordre économique international, marqué par la mondialisation, les frontières technico-économiques des entreprises, sont devenues davantage floues et inintelligibles. En effet, l'entreprise doit faire face à une compétitivité multidimensionnelle impliquant toutes ses fonctions et domaines d'activités. Elle doit s'organiser pour mieux agir, exploiter rationnellement ses ressources, diffuser à grande échelle ses produits, anticiper le comportement des différents intervenants et faire accepter ses intérêts dans le but de continuer à assurer son existence. Toute décision prise aura des répercussions directes sur sa croissance, son équilibre financier, sa gestion et sa stratégie. Plus que jamais donc, l'entreprise doit disposer de repères pour ajuster l'orientation souhaitée, et mettre en pratique des techniques de gestion et des méthodes de travail efficaces afin d'être plus performante et compétitive.

Ce nouveau contexte a pour conséquence l'avènement de nouvelles règles de jeu sur les marchés. Pour réaliser sa performance et accroître son avantage concurrentiel, l'entreprise doit être en mesure de mettre en œuvre un processus d'apprentissage basé sur l'acquisition des connaissances à partir des données collectées au sein de son environnement interne et externe. Aussi, sa quête d'une performance économique, s'insère systématiquement dans un cadre social et environnemental. D'où le questionnement sur la construction d'indicateurs de performance intégrant ces trois dimensions, économique, sociale et environnementale

Dans cette optique, l'audit social (Peretti, 1998; Igalens et Peretti, 2004; Joras, 2004) peut accompagner ce processus et contribuer ainsi à évaluer et améliorer la compétitivité des entreprises. L'audit social permet de faire apparaître les écarts entre les pratiques de l'entreprise et la réglementation sociale, ou les normes adoptées par l'entreprise (audit de conformité). De plus, ce processus peut participer à la généralisation du concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) par la diffusion des meilleures pratiques de gestion. Partant de ce constat, la responsabilité sociale d'entreprise est devenue un facteur majeur pour les économies développées grâce à l'instauration des principes du développement durables comme mécanisme révélateur du développement.

Selon (Matten et Moon 2008), la notion de la RSE a été discutée pour la première fois aux Etats Unis dans le monde des affaires et celui de la littérature académique. Par ailleurs, la RSE en tant que concept distinct et pratique élaborée est apparue bien plus tard en Europe occidentale. Ceci reste vrai tant qu'on parle de RSE explicite (renvoie au dispositif institutionnel légal et réglementaire) car la RSE implicite a existé depuis le début du 20<sup>ème</sup> siècle en Europe (Capron,2006, Matten et Moon, 2008). S'agissant des pays de l'Est (Mihaylova,2008) la mise en œuvre de la RSE s'est heurtée à des contraintes économiques, juridiques, historiques et culturelles. En effet, la mise en place d'une économie de marché nécessite de nouvelles modalités de régulation. La RSE constitue-t-elle une de ces nouvelles modalités ?

A cet effet, l'Algérie pays ayant adopté les principes d'une économie planifiée au lendemain de l'Indépendance a entamé une transition vers l'économie de marché vers la fin des années 80. Néanmoins, les démarches en faveur de la RSE sont élémentaires, et marquent un retard par rapport à l'élan enregistré par la RSE dans les autres pays développés et émergents. Cependant, aucune preuve ne peut être avancée, par rapport à la faiblesse notable de la pratique de la RSE en Algérie ou que les entreprises algériennes soient irresponsables (Hamidi et Khelfaoui, 2012). Partant de là, l'analyse nous renvoie aux notions de RSE « explicite » et « implicite » (Matten& Moon, 2004).

Globalement, la RSE est devenue un thème incontournable, porté à la fois par la société civile, les gouvernements, les grands organismes internationaux et les entreprises elles-mêmes (Turcotte et Sloan, 2009). En termes managériaux, « la RSE constitue les modalités de réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant de nouvelles conceptions de performances » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010).

Attarça et Jacquot (2005) ont précisé que "*Cette évolution a été encouragée par les réflexions sur les externalités négatives en général sur l'environnement d'abord et sur des activités techniques et économiques des entreprises*". David et Koleva (David et Koleva, 2006) ont défini la RSE dans la théorie des parties prenantes comme "*la combinaison entre la satisfaction de l'ensemble des partenaires de l'entreprise [...] et le respect de l'environnement naturel est un sujet fortement débattu*". C'est pour cela, que les auteurs de la théorie des parties prenantes utilisent un certain nombre de concepts empruntés à la théorie néo-institutionnelle, où l'entreprise est perçue comme « un nœud de contrats » (Jones, 1995),

(impliquant « des coûts de transaction » (Donaldson et Preston, 1995) et « des relations d'agence » entre parties prenantes (Hill et Jones, 1992; Miller-Millesen, 2003).

La vision large, proposée par Freeman (1984), définit une partie prenante comme "*tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation*"<sup>1</sup>. Selon Mercier (1999), les stakeholders sont l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants. Pour (Donaldson et Preston, 1995), les stakeholders sont définis par leur intérêt légitime dans une organisation.

Pour (Benmlouka et Boussoura, 2008) ont envisagé que la théorie néo-institutionnelle est considérée comme une piste de réflexion d'une part, pour renouveler le débat autour de la RSE, d'autre part, pour mettre le focus sur sa contribution à l'éclairage du concept. De plus, (Jamali et al, 2008) ont démontré par plusieurs études empiriques, qu'il y a un impact de la théorie néo-institutionnelle sur la RSE des pays en transition. Krichewsky (2012) a proposé une interprétation originale du phénomène de la RSE comme un méta-encastrement des firmes en mobilisant une approche systémique, réaliste et analytique. L'auteur ajoute que le concept d'encastrement social (*l'embeddedness* de Granovetter, 1985) s'est imposé dans la nouvelle sociologie économique et la sociologie des mouvements sociaux des firmes. Finalement, Grochain (2007) a affirmé que la gouvernance est l'une des dimensions de la Responsabilité sociale d'entreprise qui s'ajoute à la triade : efficacité économique, bien-être social et préservation de l'environnement. De plus, (Grochain, 2007) a évoqué qu'il existe une fonctionnalité et le champ d'application de la RSE, dans la relation gouvernance d'entreprise et gouvernance locale.

Par ailleurs, les accords d'association entre les trois pays du Maghreb (Algérie, Maroc, Tunisie) et l'Union européenne conduisent à s'intéresser aux convergences euro-méditerranéennes en matière d'audit social et de responsabilité sociale. Ces pays se sont engagés, à des rythmes différents, dans la zone de libre-échange euro-méditerranéenne et doivent par conséquent, surmonter certaines difficultés afin de tirer profit de cette intégration commerciale. Si les résultats de nombreuses études empiriques quelles que soient leurs approches (équilibre général ou équilibre partiel)<sup>2</sup> n'apportent pas d'éclairages certains sur les implications d'une ZLE (zone libre échange) entre pays à niveau de développement inégal, il paraît indispensable de savoir comment accompagner cette évolution pour la rendre profitable à tous.

---

<sup>1</sup>Ait Habouche A., Mihoub –Ait Habouche O et Dali (2013), L'impact de l'accord d'association Algérie -Union européenne : cas de l'industrie oranaise, projet PNR, ouvrage en cours de publication.

<sup>2</sup>Ait Habouche A., Mihoub –Ait Habouche O et Dali (2013), L'impact de l'accord d'association Algérie -Union européenne : cas de l'industrie oranaise, projet PNR, ouvrage en cours de publication.

D'un point de vue micro-économique, les entreprises socialement responsables ont une meilleure image et bénéficient d'un jugement favorable envers la société mais aussi envers leurs employés (Yanat, Tchankam, 2004). Aussi, pour les entreprises internationales, le partenariat inter-firme présente un intérêt considérable à plus d'un titre (Perreti, Frimousse 2013). Grâce au partenaire local, la multinationale évite les restrictions institutionnelles et accède ainsi plus aisément à de nouveaux marchés locaux ou régionaux. Elle peut aussi disposer de garanties d'approvisionnement en matières premières locales. De plus, la restructuration des tissus industriels locaux offre des perspectives intéressantes : fournitures d'équipements, prestations de services divers dont notamment l'audit social.

L'audit social permet en effet, de comprendre les contraintes sociales et les logiques sociales du milieu dans lequel l'entreprise étrangère vient s'implanter et qu'elle ne connaît pas nécessairement. En d'autres termes, les partenariats inter-firmes sont des solutions stratégiques d'implantation sur un territoire mais aussi des armes commerciales, financières et institutionnelles pour les multinationales dans la mesure où elles facilitent leur intégration grâce notamment aux réseaux du partenaire locale (banque, fichier client, distribution) (Luo, 2001 ; Anand, Delios, 2002).

Aussi, l'ouverture des frontières renforce le besoin d'un autre dispositif d'évaluation des performances des entreprises mais qui soit proche du dispositif normatif en vigueur en Europe et dans le monde. Pour améliorer efficacement et durablement leurs performances, les entreprises concentrent leurs efforts sur la maîtrise de la qualité environnementale. Ces efforts doivent être planifiés et organisés par l'engagement dans une démarche de management environnemental (normalisation ISO).

Dans cette optique, (Savall et Zardet, 2005 ; 2008) ont introduit la notion de la tétranormalisation comme étant « les quatre grands pôles de normes correspondant aux grands enjeux, souvent contradictoires : échanges commerciaux (OMC...), conditions sociales (OIT...), sécurité comptable et financière (IFRS...), qualité et environnement (ISO...) ». De même, cette dernière a pour objectif d'intégrer des normes qui sont disparates (normes commerciales, normes financières, normes sociales et normes environnementales), ce qui laisse supposer une dimension éthique.

Dès lors, l'entreprise est, par essence à la recherche d'une évaluation de ses performances environnementales pour pouvoir se positionner par rapport à ses concurrents. Cette évaluation délivre une idée du niveau de performance auquel elle peut prétendre. L'évaluation constitue un

levier de progrès qui vise (Iribarne, 2006) à reconnaître les efforts accomplis, à identifier les bonnes pratiques et à promouvoir des améliorations. La préoccupation environnementale devient un enjeu stratégique aussi bien pour les entreprises toutes tailles confondues que pour les multinationales qui intègrent dans le processus de gestion des questions environnementales.

Selon (Tyteca, 2002), les indicateurs environnementaux (IE) sont définis comme des grandeurs établies à partir de quantités observables ou calculées pour refléter les impacts environnementaux générées par une activité donnée. En Algérie, le groupe FERTIAL objet de notre travail empirique compte parmi les multinationales qui ont adopté dans leur politique de gestion, l'intégration de la préoccupation environnementale. Pour ce faire, tous les moyens en termes humains, financiers et techniques ont été déployés pour atteindre cet objectif.

## 1. Exposé de la Problématique et des hypothèses

Partant de toutes les considérations exposées plus haut, notre recherche pose la question centrale suivante :

- ✓ **Quel est l'intérêt des entreprises à mettre en place une démarche de Responsabilité Sociale sans nuire à leur performance économique?**

Cette thèse se situe en réalité à l'interface entre la problématique de la mise en œuvre d'une démarche de la Responsabilité et les indicateurs de performance mesurable pour acquisition d'un avantage concurrentiel et compétitif.

Aussi, notre questionnement principal nous mène vers des sous-questions dont l'objectif est :

- d'apprécier la mise en œuvre et les enjeux d'une démarche RSE dans la stratégie des entreprises algériennes tant privées que publiques;
- d'élaborer un outil de mesure et de suivi de la stratégie RSE ;
- d'établir un lien entre performance sociale et financière et ce à travers la conception et l'analyse d'un tableau de bord prospectif ;

Partant de là, deux hypothèses vont soutenir cette recherche à savoir que:

1. Le tableau de bord prospectif est un outil adapté pour piloter la stratégie sociale et en mesurer ses performances.
2. Le tableau de bord prospectif permet de valider l'hypothèse que la performance sociale a un impact sur la performance globale qui vise à engager l'entreprise vers une autre vision de la performance, plus respectueuse des aspects sociaux et environnementaux.

De l'abondante bibliographie recensée sur cette thématique et de nos nombreuses lectures, il ressort que peu de travaux ont été consacrés à cette problématique en Algérie, si on excepte les travaux de Tahari (2008) et de Foudad et Kerdache(2013). Aussi, Notre contribution majeure à travers cette recherche qui se veut empirique est d'aborder cette problématique à travers un cas d'étude qui est celui de l'entreprise internationale FERTIAL à travers son unité de production d'Arzew qui hérite de l'unité d'ammoniac de l'ex ASMIDAL.

## 2. FERTIAL, l'entreprise, objet d'étude

FERTIAL est une entreprise du secteur industriel et plus précisément du secteur pétrochimique (Engrais et fertilisants). Il s'agit d'une société algéro-espagnole FERTIAL (partenariat signé en août 2005 entre le Groupe algérien ASMIDAL et le Groupe espagnol VILLAR MIR) dont l'activité essentielle est la production d'engrais et de fertilisants, qui projette de devenir leader dans le bassin méditerranéen.

Avec l'évolution des organisations et l'incertitude de l'environnement, les entreprises cherchent en général à être plus responsables socialement. Ceci est le cas des entreprises du secteur pétrochimique, et plus précisément de FERTIAL qui face à la concurrence internationale et aux contraintes des clients, œuvre à trouver en son sein des solutions indispensables à sa survie. Aussi, elle considère que l'un des facteurs-clés du maintien de sa compétitivité et de ses performances doit passer par un (re) déploiement de sa stratégie sociale au cœur de la performance économique. Ceci dit, le groupe FERTIAL voit un intérêt particulier dans la mise en place d'une démarche RSE et l'effet que cela peut avoir sur son image.

A travers, cette étude empirique, notre objectif est :

- D'apprécier dans quelle mesure le groupe FERTIAL concilie les indicateurs de performance avec la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).
- Et de définir les indicateurs liés à la mobilisation d'une politique de responsabilité sociale des entreprises (RSE) au sein du groupe FERTIAL?

En d'autres termes, nous tenterons dans cette recherche d'élaborer et de définir:

**"Un référentiel d'indicateurs de performance intégrant la démarche RSE contextualisé, efficace et efficient »**

*"Un référentiel sert à guider l'action en faveur de la RSE ou l'un de ses aspects. On peut tout à fait se mettre volontairement en conformité avec un référentiel ou s'appuyer sur un référentiel sans envisager la certification*

*ou l'évaluation de la conformité de l'entreprise à ce référentiel*<sup>3</sup>Le choix du référentiel est déterminant car le diagnostic doit aboutir à des propositions de solutions prenant en compte la complexité de l'environnement interne, la responsabilité de l'entreprise est devenue aussi externe. D'où la nécessité de disposer de référentiels adaptés à la compréhension des réalités de l'entreprise.

Pour répondre à notre problématique et atteindre les objectifs assignés à cette recherche, notre travail est structuré en deux parties : une théorique et une empirique, comme nous le verrons plus en détail dans ce qui suit.

### 3. Structure de la thèse

Dans la première partie qui se veut théorique nous présenterons les principes fondamentaux de la RSE afin de pouvoir proposer une nouvelle approche sur les indicateurs de performance en intégrant la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en Algérie – Cas du groupe FERTIAL. Aussi, nous commencerons par préciser l'évolution du concept de responsabilité : un processus d'élargissement (Chapitre 1) avant d'aborder L'entreprise, entre la performance économique et la performance sociale. (Chapitre 2), ses indicateurs de mesure et de pilotage (Chapitre 3) et ce en exposant le cadre conceptuel des tableaux de bord prospectifs qui seront utilisés dans la 2<sup>ème</sup> partie.

Dans la **deuxième partie** que nous qualifierons d'empirique, nous commencerons par présenter l'entreprise, objet d'étude à savoir l'entreprise de production d'engrais et de fertilisants FERTIAL et la RSE en Algérie (Chapitre 4), avant d'exposer la méthodologie de recherche adoptée (Chapitre 5)

Concernant la méthodologie de recherche empirique, il s'agit d'une méthodologie expérimentale à caractère qualitatif basée sur l'élaboration d'un tableau de bord prospectif en s'appuyant sur des documents internes à l'entreprise et des entretiens avec des responsables afin de sélectionner les indicateurs pertinents pour évaluer la performance FERTIAL tout en intégrant sa stratégie sociale. Enfin, le chapitre 6 est consacré à la Proposition d'une grille d'évaluation de la performance l'entreprise FERTIAL en intégrant la RSE.

---

<sup>2</sup>RSE-Nantes metropoles.fr

# **PARTIE THEORIQUE**

**CHAPITRE 1**  
**Evolution du concept de responsabilité : un  
processus d'élargissement.**

## Introduction

La question de la responsabilité sociale de l'entreprise a repris depuis le début des années 2000, une grande actualité suite aux scandales des Affaires Enron aux Etats-Unis, Parmalat et autres en Europe. Les lois, règlements, chartes, référentiels, se multiplient à tous les niveaux, depuis l'entreprise jusqu'au niveau national voire international. Bien que les entreprises et les organisations évoluent dans un univers de plus en plus encombré de normes en tous genres, nous dirons un univers « tétranormalisé » c'est-à-dire activé par quatre grands pôles de normes<sup>4</sup> :

- les normes d'activité, de production et d'échanges commerciaux (OMC...),
- les normes comptables et financières (IASB, IFRS...),
- les normes sociales relatives à l'emploi et aux conditions de vie au travail (OIT...),
- enfin les normes de qualité, environnement et de sécurité (ISO...).

Ces normes émanent d'institutions publiques nationales, supranationales, régionales ou locales, ou encore d'organismes privés éditeurs de normes ou de référentiels, d'organisations professionnelles, d'organisations non gouvernementales ainsi que les acteurs ou parties prenantes qui construisent également des normes que portent les dispositifs conventionnels entre autre.

L'observation des dernières décennies, dans les pays industriels, montre que le périmètre de la responsabilité sociale de l'entreprise tend à s'élargir sous la pression des différentes catégories d'acteurs et de réseaux, qu'ils soient politiques, sociaux ou syndicaux. L'opinion publique elle-même, qui résulte de ces jeux d'influence, fait pression sur les décideurs légaux et sur les entreprises pour étendre le périmètre de leur responsabilité (à la dimension sociale et environnementale).

A partir de ce constat, nous mettons dans ce chapitre un accent particulier sur les exigences de la RSE vis-à-vis des entreprises du secteur industriel parce qu'elles répondent au mieux aux trois piliers fondamentaux de la RSE à savoir : l'aspect social (emploi, relation de travail, sponsoring, mécénat, etc.), l'aspect économique (recherche de rentabilité, profit), et l'aspect environnemental (externalités négatives, lutte contre la pollution). Les enjeux de la RSE pour l'entreprise sont multiples et relatives au milieu dans lequel elle opère, à son domaine d'activité et aux attentes de ses différentes parties prenantes entre autres. Dans leurs pratiques de RSE, les dirigeants d'entreprises sont généralement en phase avec le respect et la protection de l'environnement, le développement durable et la bonne santé de l'entreprise.

---

<sup>3</sup>Savall H., Zardet V., La tétranormalisation : défis et dynamiques, Ed. Economica, Paris, 2005.

## **Section 1. Les fondements théoriques de la responsabilité.**

Le dispositif cognitif autour de la responsabilité de l'entreprise est un processus qui se construit par l'élargissement des responsabilités de l'entreprise sous la pression de la contrainte exercée par les parties prenantes externes et internes. Ce processus traduit plutôt une position de reddition de l'entreprise devant l'action de ces parties prenantes plutôt que volontaire comme le laisse suggérer certains points de vue théoriques. Dans tous les cas de figure, on observe un processus d'élargissement du concept qui prend une dimension polysémique certaine en intégrant et affirmant une dimension sociale, environnementale et de gouvernement.

### **1.1. Responsabilité sociale et/Sociétale.**

Il existe de très nombreuses définitions relatives à la RSE. Les définitions que nous proposons ci-dessous reflètent, partiellement, toute la richesse de ce domaine. La responsabilité sociale de l'entreprise est à l'origine de l'émergence du concept de la « performance sociale des entreprises ». En effet la RSE a été sujet d'intenses controverses et a suscité un grand intérêt depuis les trois dernières décennies.

En partie, ce débat est une conséquence de la prolifération des différentes conceptualisations de la RSE. Le terme (dans son acception de responsabilité économique de l'entreprise qui progressivement s'élargit à la dimension sociale et environnementale) Responsabilité sociale des entreprises (RSE) a en effet été défini de plusieurs manières. Il oscille entre perspective économique, à savoir la création de la richesse pour les actionnaires (Friedman, 1962), à une perspective liant les côtés économique, légal, moral et discrétionnaire de responsabilité (Carroll, 1979) à la bonne citoyenneté d'entreprise « good corporate citizenship » (Hemphill, 2004). Ces diverses perspectives contiennent en partie de la différence des suppositions fondamentales en ce qui concerne la signification de la RSE, allant du minima des obligations légales et économiques jusqu'à la responsabilité vis-à-vis des actionnaires (stockholders) et enfin jusqu'à atteindre une responsabilité qui s'étend à l'environnement de l'entreprise et aux différentes parties prenantes Shareholders. Bowen (1953) avance que le concept de la RSE affirme les obligations de l'entreprise envers la société, au-delà des obligations légales et économiques. McWilliams et Siegel (2001) définissent la RSE comme « les actions qui apparaissent comme socialement appréciées, au-delà des intérêts de l'entreprise et celles qui sont exigées par la loi ».

Historiquement, le concept de RSE est apparu dans les années 50 aux Etats-Unis dans la littérature consacrée aux entreprises sous le nom de Corporate Social Responsibility. Par la suite il fait l'objet d'une élaboration théorique par des chercheurs francophones qui traduisent littéralement le terme par Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

En 2002, le sommet de la Terre de Johannesburg met cette notion sur le devant de la scène, et l'année suivante la Commission Européenne publie une définition : il s'agit d'un « concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire ».

En 2006 la RSE est normalisée ; l'AFNOR, membre de l'Organisme International de Normalisation, signe la Norme ISO 26000 et décide de changer la traduction de Corporate Social Responsibility en Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Des experts d'une dizaine de pays francophones ont jugé le terme plus adapté pour en refléter toutes les dimensions. Selon eux, ne parler que de responsabilité sociale en réduirait la portée.

Ce qui est social, est relatif aux rapports entre un individu et les autres membres de la collectivité. Au cœur du social se trouvent les relations humaines. Le mot sociétal fait quant à lui référence aux différents aspects de la vie sociale des individus, en ce qu'ils constituent une société (Larousse).

En 2010 le Ministère Français de l'Ecologie, de l'Energie et du Développement Durable choisit d'adopter le terme de responsabilité sociétale. Leur définition explique que la RSE permet d'associer la logique économique, la responsabilité sociale et l'éco-responsabilité. Un an plus tard la Commission Européenne revoit non pas le terme qu'elle emploie mais la définition, la RSE se résumant alors comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Cette nouvelle définition modernise le concept, en retirant la notion de volontariat, de nombreuses réglementations, normes et labels étant apparus (le Pacte Mondial, la Norme ISO 26000, le Label Responsabilité Sociale, la Global reporting initiative, etc.). Elle a également pour but de l'harmoniser avec les principes et orientations reconnues au niveau international. Selon (Caussemille ,2013)<sup>5</sup>les deux termes sont aujourd'hui encore utilisés. Si l'adjectif « sociétal » répond mieux à l'élargissement du concept aux impacts non plus seulement sociaux et environnementaux mais aussi économiques, commerciaux et financiers d'une entreprise, l'adjectif

---

<sup>5</sup>-Aude Caussemille, Consultante, RH-Management Cabinet international de conseil en management *RSE : Une dimension Sociale ou Sociétale*, Kurt Salmon <http://www.kurtsalmon.com/Mar 27, 2013>

« social » donne à cette définition une vraie dimension des Ressources Humaines(RH) et permet d'en faire un concept directement applicable pour les entreprises. L'utilisation du terme de responsabilité sociale est plus en adéquation avec le contexte actuel des entreprises. Et utiliser un terme partagé au niveau mondial permet à terme de mettre en place une politique RSE à grande échelle et plus facilement exportable en filiales étrangères. La RSE, qui était autrefois associée principalement à la notion de développement durable, s'élargit aujourd'hui sur les enjeux sociaux et RH auxquels sont confrontées les entreprises. Développement des compétences, diversité, bien-être au travail, risques psycho-sociaux, redéploiement de sites ; autant de thèmes RH adressés aujourd'hui par les politiques RSE, et qui représentent des enjeux forts pour les Directions de Ressources Humaines.

C'est la Commission Européenne qui, en 2001, a proposé une première définition officielle dans la publication de son Livre Vert<sup>6</sup>. La Responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. Il s'agit d'une démarche volontaire et le management doit s'efforcer de répondre aux demandes des parties prenantes (Caperon, 2010).

En 2010 l'Organisme de Normalisation Internationale<sup>7</sup> suggère une autre définition de la RSE qui sera internationalement reconnue ; elle s'accompagne de la publication de la norme ISO 26000 qui énumère les lignes directrices relatives à la RSE.

La RSE devient alors un thème de recherche à l'origine de l'émergence d'un nouvel espace académique, à savoir le courant « *Business and Society* » s'intéressant aux relations entre l'entreprise et son environnement sociétal (Acquier et Gond, 2005). Depuis lors, la responsabilité sociale de l'entreprise fait l'objet de nombreux débats entre chercheurs, praticiens, État, organisations non gouvernementales et autres acteurs de la société moderne. Du point de vue européen, le Parlement Européen en a donné une définition qui souligne que cette norme est une soft law c'est-à-dire qu'elle oblige les entreprises, mais seulement d'un point de vue moral. Ainsi, pour le Parlement, la RSE est "L'intégration volontaire des considérations environnementales et sociales dans les activités des entreprises, en dehors des prescriptions légales et des obligations contractuelles".

La commission européenne a redéfini récemment le concept de la RSE (25 octobre 2012) comme « un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale,

---

<sup>6</sup>LivretVert. Commission Green Paper 2001 "Promoting a European Framework for Corporate SocialResponsibility".

<sup>7</sup>[www.iso.org/iso/fr/](http://www.iso.org/iso/fr/)

éthique, droit de l'homme et des consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base, ce processus visant à la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires : actionnaires, ainsi que pour les parties prenantes et l'ensemble de la société ; à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer » .

Pour cela, la mise en œuvre de la responsabilité sociale est l'occasion pour l'entreprise de définir une nouvelle stratégie autour des questions suivantes:

- Quelles sont les opportunités et les menaces liées aux mutations de ses marchés ?
- Quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ?

Les enjeux peuvent être analysés par rapport aux attentes et intérêts des parties prenantes de l'entreprise.

En fonction des auteurs, La RSE se fonde sur quatre types de critères qui sont directement liés à ceux du développement durable : Les critères économiques les critères sociaux, les critères environnementaux auxquels on adjoint les critères de gouvernance.

## **1.2. Intégration volontaire ou reddition.**

La démarche volontaire signifie que les entreprises prennent librement des engagements afin d'améliorer leurs performances sociales et environnementales au-delà des obligations légales. L'enjeu sous-jacent de cette démarche porte sur le rôle et la place de la législation, d'une part, et sur la place des acteurs sociaux, d'autre part, dans l'exercice de cette responsabilité. S'il est opportun et souhaitable que des initiatives volontaires soient prises pour une meilleure prise en compte des préoccupations sociales et environnementales, cela ne peut se concevoir sans un cadre améliorant l'application de la réglementation et non se substituant à cette dernière. Cet aspect volontaire est fortement remis en cause par certains partenaires sociaux et par les acteurs de la société civile. Il lui reproche entre autres, de laisser aux entreprises la liberté de choisir la manière dont elles doivent prendre en compte les paramètres sociaux et environnementaux dans leurs activités. Ils estiment, de manière générale, que la Commission<sup>8</sup> ne garantit pas la responsabilité des entreprises devant leurs partenaires, n'impose pas des conditions sociales et environnementales, n'instaure pas des normes et des principes internationaux, ne recourt pas à des mesures de politique générale comme les marchés publics et les subventions publiques pour encourager un comportement responsable et ne garantit pas un contrôle indépendant. Cependant, une démarche volontaire peut constituer un atout car elle permet à l'entreprise de

---

<sup>8</sup>Source : (Commission environnement et développement durable. Décembre 2011- Responsabilité Sociétale d'Entreprise. Fiche technique N°11

trouver les meilleures solutions et d'adapter le concept de RSE à sa structure en fonction de son secteur et de sa situation géographique.<sup>9</sup>

Selon Novethic<sup>10</sup>, cinq éléments sont importants pour qu'une démarche volontaire soit efficace :

- La capacité des parties – publiques et privées d'exercer une surveillance efficace.
- La diffusion d'une information qualitative et quantitative suffisante et fiable.
- En cas de non-respect, le recours à des menaces crédibles de réglementation et des pénalités individualisées.
- Des objectifs clairs, mesurables, dotés de paliers intermédiaires, avec intervention d'un tiers externe vérifiant les données fournies.
- La promotion d'activités d'assistance et de publications lors du processus.

Il convient de soulever quelques éléments importants qui caractérisent la RSE. Nous retrouverons ces caractéristiques tout au long de ce travail.

- **Attentes de la société** : L'entreprise a des responsabilités légales et morales envers la société. Elle se doit d'une part de respecter les lois nationales de son territoire ainsi que les réglementations internationales. D'autre part, outre le cadre légal, elle est tenue de respecter les valeurs éthiques et morales.
- **Dialogue avec les parties prenantes** : Les entreprises ne peuvent négliger le poids et la légitimité grandissant(e) de ses parties prenantes. A l'heure actuelle, elle se doit de prendre en compte leurs intérêts dans les décisions et projets de l'entreprise.
- **Intégration de la Responsabilité Sociétale** : l'entreprise se doit d'être responsable des impacts générés par l'ensemble de ses activités. Par conséquent, la RSE doit être présente tout au long de sa chaîne de valeur et dans tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise, du niveau stratégique jusqu'au niveau opérationnel. La RSE doit faire partie intégrante de la stratégie centrale et être prise en compte de la prise de décisions à la mise en pratique.

Cette dernière caractéristique vient souligner le fait que la RSE est spécifique à chaque entreprise. En effet, l'engagement sociétal implique que l'entreprise soit responsable de l'impact de ses activités et décisions. Il s'agit d'une démarche propre qui doit être en lien avec le Core Business et intégrer la stratégie de l'entreprise.

---

<sup>9</sup>Cahier de la solidarité *RSE, Entreprise Sociale et Développement Durable*

[www.pourlasolidarite.eu/.../3.\\_EconomieSociale\\_ESS...](http://www.pourlasolidarite.eu/.../3._EconomieSociale_ESS...) Parmi ses activités actuelles, Pour la *Solidarité* initie et assure le suivi d'une ... d'inclusion sociale en Europe, *Cahier* n°28, *mai* ... contexte européen, *Cahier* n° 23, 2010. et n 28 MAI 2010.

<sup>10</sup><http://www.novethic.fr>

- **Initiative propre/volontaire** : la RSE repose sur une initiative volontaire de la part des entreprises. L'idéal étant qu'elles s'investissent pour l'intérêt de la société mais également dans leur propre intérêt économique.
- **La RSE comme investissement** : pour beaucoup d'entreprises, la RSE est considérée comme un coût alors qu'elle devrait être perçue et pensée comme un investissement pour la croissance future. Cela présume par ailleurs un retour sur investissement qui, à l'heure actuelle, reste encore difficile à évaluer.

### 1.3. Les dimensions de la RSE

Considérée comme étant la projection du concept de développement durable au niveau de l'entreprise, la RSE, selon l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises<sup>11</sup>, tout comme le développement durable se base sur trois axes principaux :

- **Environnemental** : Il constitue l'élément de base de la RSE. Son rôle consiste à étudier l'impact de l'entreprise et de ses produits sur l'environnement tel que la production de déchets et les émissions polluantes. Il cherche à trouver un certain équilibre entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes.
- **Social** : La dimension sociale de la RSE vise à analyser les conséquences sociales de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de ses parties prenantes : employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination...), fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques des produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) et la société en général (Benyedder et Zadem, 2009).
- **Economique** : Malgré la prise en compte des contraintes écologiques et sociales, la RSE n'a pas oubliée le fait que la performance financière « classique » reste le facteur clé de la réussite et de la pérennité de l'entreprise. Cependant la RSE essaye d'améliorer la dimension économique en incitant les entreprises à respecter les principes de saine concurrence (absence de corruption, d'entente, de position dominante...).Attarça et

Jacquot (2005) proposent à cet effet un tableau croisé où chacune des formes de responsabilité proposées par Carroll (économique, légale, éthique et philanthropique) peut être déclinée selon les trois niveaux définis par Wood (Les différentes dimensions de la RSE : (les typologies de Carroll (1979) et de Wood (1991).

<sup>11</sup>Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, [www.orse.org/fr/home/index.html](http://www.orse.org/fr/home/index.html), mise à jour du 9/03/2010

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

**Tableau 1 :** Niveau et nature des responsabilités sociales de l'entreprise (Source, Attarça et Jacquot, 2005, p.6).

De nombreux facteurs contribuent au développement de la RSE. Vincent Commenne (2006) a cité la présence d'un contexte institutionnel favorable, de normes connues et acceptées ou encore de législations en la matière.

- **Le contexte institutionnel :** L'existence d'un cadre institutionnel strict mis en place par les réglementations publiques ou par les accords avec les organisations syndicales est primordiale pour assurer le respect des principes de la RSE. Pour cela l'état, le secteur privé et les consommateurs doivent négocier et construire des partenariats afin de garantir la qualité des biens et services offerts sur le marché.
- **Les normes :** Le control d'exercice de la RSE peut être facilité par la mise en place des normes mondialement reconnues. Ces normes fournissent à la fois une guidance et une crédibilité à ceux qui se soumettent à eux, elles diffèrent en fonction du domaine qu'elles visent (social, environnemental) ; en fonction de leur origine (ONG, monde des affaires, institutions, ou alliance entre certaines parties prenantes) ; en fonction de leur

aspect rigide ou de leur progressivité. Parmi les normes les plus reconnues on cite : EMAS, la famille des normes ISO 14000 (14001-14004-14015-...), le Standard SA8000, ISO 26000,...

- **Les publications :** La publication des documents et des rapports de RSE contribue à la promotion de l'idée de l'entreprise verte. Le document le plus répandu qui traite la question de la RSE est sans doute l'Agenda 21<sup>12</sup>. Ce document est considéré comme la référence en matière de développement durable. Il vise à modifier les systèmes de production et consommation afin de préserver au mieux la planète.
- **Les plates-formes :** Ce sont des forums de dialogue qui réunissent plusieurs organismes représentant les différents acteurs concernés par la RSE. Leurs but est d'élargir le champ d'application de la RSE et de promouvoir la bonne pratique sociale et environnementale.
- **Les législations :** La RSE, comme a été mentionné auparavant, est une démarche volontaire. Cependant, cela n'a pas empêché certains états à mettre en œuvre des outils destinés à inciter plus d'entreprise à « produire responsable ». Ces outils entrent dans le cadre de la politique nationale de protection de l'environnement et d'amélioration de qualité de vie de la société.

## **Section 2. La mise en œuvre de la responsabilité sociale : A la recherche de la conduite appropriée ?**

La mise en œuvre de la responsabilité sociale par les entreprises s'articule autour de l'intégration des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités des entreprises et de ses parties prenantes (dirigeants, salariés, actionnaires, fournisseurs, créanciers). La responsabilité sociale est alors une notion suivant laquelle les entreprises devraient avoir une action bénéfique à l'intérieur de la société et satisfaire ses multiples besoins économiques.

### **2.1. Les principes directeurs.**

Il existe certains principes directeurs qu'appliquent les gestionnaires afin de reconnaître la conduite sociale appropriée. Nous pouvons les regrouper en trois catégories, notamment :

- La responsabilité économique ;
- La responsabilité légale ;
- La responsable morale.

---

<sup>12</sup><http://www.agenda21france.org/>

- ***La responsabilité économique***

A un premier niveau, les gestionnaires ont la responsabilité de maximiser la richesse (bénéfices) des actionnaires. Ce point de vue est depuis longtemps défendu par Milton Friedman (1991). Il implique simplement que la responsabilité première des dirigeants d'une entreprise consiste à générer des bénéfices pour ses actionnaires. Adam Smith fut le premier à soutenir cette doctrine en lui expliquant que les entreprises profitent à la société lorsqu'elles peuvent améliorer le rendement et maximiser les bénéfices. En effet, une entreprise à même d'enregistrer des bénéfices peut demeurer active et employer des travailleurs.

Dans le cadre du cours de politique d'entreprise, la mission d'entreprise est de produire les biens et/ou services et de les mettre à la disposition de la société humaine, la maximisation de la richesse des actionnaires, n'est qu'objectif spécifique parmi tant d'autres qui concourent à la réalisation de l'objectif ultime de l'entreprise (Friedman, 1991).

- ***La responsabilité légale***

A un deuxième niveau, les entreprises ont la responsabilité de se conformer aux règles et aux règlements définis par les organismes gouvernementaux. Ces derniers établissent un processus de réglementation auquel tous les citoyens et les organismes doivent se plier pour assurer le bon fonctionnement de la société. Les réglementations gouvernementales existent à des fins économiques et sociales. Un gouvernement peut aussi le faire pour éviter que les consommateurs n'achètent des biens de mauvaise qualité et pour éliminer le plus possible la pollution de l'air et de l'eau ;

- ***La responsabilité morale***

Celle-ci concerne ce que l'on juge bon ou approprié. Elles vont au-delà de la loi et amènent les gestionnaires à prendre leurs décisions en s'appuyant sur ce qu'il convient de faire. Les employés d'une entreprise se laissent guider par la politique et les normes écrites de leur organisation, lesquelles leur indiquent la bonne manière d'agir. Nous faisons ici allusion à l'éthique d'une organisation, c'est-à-dire à un code de conduite qui s'applique à tous ses membres.

## **2. 2. Entreprise et le système social : RSE et développement durable.**

Le concept de développement durable ou sustainable développement est apparu pour la première fois sur la scène internationale en 1987 dans le rapport Brundtland de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Pays.

Depuis plusieurs décennies, l'on aborde dans les rencontres internationales, des questions d'environnement en essayant de démontrer que l'exploitation irrationnelle des ressources naturelles pouvait freiner, voire compromettre la croissance économique. Sur ce, les entreprises

doivent produire des biens et/ou services tout respectant l'environnement au sein dans lequel elle opère (éviter de dégrader la qualité de l'environnement : pollution de l'eau, de l'air, etc.).

Dans le même ordre d'idées, les entreprises doivent s'approprier du développement durable et surtout à le mettre en pratique, selon le principe de la triple approche : celui de prendre en charge les questions environnementales et sociales, en les combinant avec les préoccupations économiques et financières de l'entreprise (Chauveau et Rosé, 2001). Cette intégration du développement durable permettra à l'entreprise d'améliorer son rendement et sa survie qui contribuerait au bien-être social.

La responsabilité sociale de l'entreprise répond à cet enjeu proposant l'intégration des préoccupations sociales, environnementales et économique dans le cadre des activités de l'entreprises qui est un moyen pour cette dernière de participer à la réalisation des objectifs de développement durable(Turcotte et Salmon,2009).

Le développement n'est plus uniquement une affaire essentiellement économique. Désormais pour accéder au développement durable, il faut qu'il y ait association de la durabilité écologique, du développement économique et du développement social (Bonza, 2008).

Le concept de responsabilité sociale et environnementale s'apparente à la notion de développement durable dans la mesure où une politique de responsabilité sociale menée de forme cohérente par une entreprise contribue à la fois au développement durable et à la performance de l'entreprise. Elle vise à promouvoir des actions en faveur des divers groupes partenaires, comme les actionnaires, les employés, les prestataires de services, les fournisseurs, les consommateurs, la communauté, l'administration publique et les défenseurs de l'environnement (les parties prenantes).Lorsque le développement durable est appliqué à l'entreprise, on parle de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) ou Corporate Social Responsibility. Le terme social est ici à lire dans une vision Anglo-saxone qui contiendra les hommes et l'environnement.

Puissantes au plan international, national ou local, créatrices de richesses et consommatrices de ressources, les entreprises ont une capacité d'intervention qui peut se révéler particulièrement efficace en faveur du développement durable :

- Elles participent directement au développement économique par leurs investissements,
- À travers les conditions de travail qu'elles proposent à leurs salariés, mais aussi de leur comportement dans la société qui les entoure, elles contribuent à créer ou réduire des inégalités sociales,
- Consommatrices de ressources naturelles, productrices de déchets et génératrices de pollutions, leurs activités modifient plus ou moins profondément l'environnement.

La Responsabilité Sociale des Entreprises est un concept par lequel les entreprises intègrent, de manière volontaire et au-delà de leurs obligations, des préoccupations sociales et environnementales, ainsi qu'une bonne gouvernance dans leurs activités, mais aussi dans leurs interactions avec leurs parties prenantes.

### **2.3. L'étendue de la responsabilité sociale de l'entreprise : les modes de conduites.**

Bien que l'on puisse expliquer souverainement ce qu'est la responsabilité sociale de l'entreprise, les intervenants éprouvent la difficulté à s'entendre sur une définition. En présence des questions sociales nombreuses et diverses, certains déclarent que les entreprises sont tenues de résoudre l'ensemble des problèmes sociaux. Par contre, d'autres soutiennent que leur rôle en tant qu'agents sociaux devrait être plus limité.

Toutefois, on peut distinguer quatre modes de conduite que peuvent adopter les entreprises en matière de la responsabilité sociale au sein de la société (Bergeron, 2006):

- Mode de conduite classique : l'entreprise cherche à savoir ce que dit la loi (conformité) ?
- Mode de conduite réactif : quelle la réaction des intervenants ?
- Mode de conduite axé sur l'interaction avec les intervenants : quelles sont les préoccupations et les priorités des intervenants ?
- Mode de conduite proactif : a-t-il intégré les préoccupations et priorités de la société aux éléments prioritaires et aux plans stratégiques de l'entreprise ?

L'équilibre de l'entreprise est en même temps un équilibre dans le sens RSE (social et environnemental).

- **Le mode de conduite classique :** Celui-ci repose sur l'idée que les dirigeants d'entreprise ont la responsabilité d'utiliser les ressources de la société d'une manière économique, judicieuse et efficace au moment de produire les biens et de fournir des services. Lorsqu'ils y parviennent, tous les membres de la société y gagnent.

En effet, les actionnaires obtiennent des bénéfices raisonnables et les consommateurs des produits et services de qualité. Le mode classique se fonde également sur l'idée que les gouvernements et non l'entreprise est la plus apte à résoudre les problèmes sociaux.

- **Le mode de conduite réactif :** Cette façon d'agir suppose que les gestionnaires jouent un double rôle, d'une part, remplir leurs fonctions économiques et d'autre part, à se monter sensibles aux valeurs et priorités sociales changeantes (telles la préservation de l'environnement, l'équité en matière d'emploi et les attentes des consommateurs). Non seulement les entreprises se plient alors aux normes et réglementations gouvernementales, mais encore elles cèdent aux personnes de divers groupes intéressés.

- **Le mode de conduite axé sur l'interaction avec les intervenants :** Il se fonde sur l'hypothèse selon laquelle les dirigeants d'entreprise ont la responsabilité de reconnaître les préoccupations et les priorités des intervenants avant de prendre leurs décisions. Ce mode de conduite reçoit l'appui de la part des hommes d'affaires et de la population en général. Beaucoup d'entreprises le privilégient actuellement.
- **Le mode de conduite proactif :** Cette manière d'agir exige que l'entreprise prévoie les préoccupations et besoins de la société et planifié des actions précises afin d'y répondre. Les dirigeants d'entreprises qui l'adoptent ne se contentent pas de réagir aux réglementations gouvernementales et aux pressions sociales. Elles intègrent des préoccupations prioritaires sociales et va même jusqu'à suggérer aux gouvernements ce qu'il convient de faire pour améliorer le bien-être social.

### **Section 3. La responsabilité sociale de l'entreprise et ses parties prenantes.**

La notion de partie prenante est née d'une exigence éthique de la société civile qui demande que les entreprises rendent compte des conséquences sociales et environnementales de leur activité. Pour cela, la définition de Freeman, le fondateur de la théorie des parties prenantes, est celle qui est la plus couramment utilisée pour définir le concept de "parties prenantes":

il s'agit de "tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation » (Freeman, 1984). Selon Henriques et Sadorsky (1999), la littérature regroupe les parties prenantes en quatre grands groupes : réglementaires (gouvernements, syndicats, réseaux informels et concurrents de la firme), organisationnelles (clients, fournisseurs, employés et actionnaires), communautaires (groupes communautaires, organisations environnementales et autres groupes de pression) et médiatiques. Pour certains, l'engagement avec les parties prenantes constitue l'essence même de la responsabilité sociale d'une entreprise (Pedersen, 2006). Un tel engagement a été défini par L'Institute of Social and Ethical Accountability comme étant "le processus qui vise à obtenir les points de vue des parties prenantes sur leur relation avec une organisation, de telle manière qu'ils puissent, d'une façon réaliste, les provoquer " (Cumming, 2001). Dans la littérature, nous trouvons plusieurs distinctions de parties prenantes qui sont proposées à savoir<sup>13</sup>:

---

<sup>13</sup>Rapport: Responsabilité et Soutenabilité des Entreprises (RSE), Produit par : SUSTAINABLE SQUARE CONSULTANCY & THINK TANK, juin 2013, Algérie, Maroc et Tunisie, [www.sustainable-square.com](http://www.sustainable-square.com)

- Parties prenantes internes (managers, employés, actionnaires,...) contre parties prenantes externes (consommateurs, fournisseurs, partenaires,...);
- Parties prenantes primaires (les groupes cruciaux pour la survie de l'organisation) contre parties prenantes secondaires (le voisinage, la société civile, les pouvoirs publics,...);
- Parties prenantes stratégiques (qui peuvent influencer l'organisation) contre parties prenantes morales (qui peuvent être affectées par l'organisation);
- Parties prenantes volontaires (qui interagissent volontairement avec l'organisation) contre parties prenantes non volontaires (qui subissent l'interaction, par exemple le voisinage);
- Parties prenantes du côté de la demande (qui sont intéressées par les biens ou services produits par l'organisation) contre parties prenantes du côté de l'offre (qui sont intéressées par le retour qu'elles obtiennent de leur investissement en ressources, par exemple les employés ou les actionnaires).

C'est dans ce sens que les parties prenantes de la société ont des intérêts dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Nous pouvons donc distinguer, d'une part, les parties prenantes de premier rang c'est-à-dire celles dont l'entreprise ne peut se passer sans remettre en cause son fonctionnement ou sa survie. Il s'agit des actionnaires, dirigeants de l'entreprise, employés, syndicats, scientifiques et spécialistes (chercheurs) et créanciers. D'autre part, les parties prenantes de second rang c'est-à-dire celles qui ne sont pas essentielles pour le fonctionnement ou la survie de l'entreprise. Il s'agit des communautés, organismes et réglementations, groupes minoritaires, associations professionnelles, médias, organismes religieux, etc.

En matière de développement durable, les parties prenantes expriment des attentes dont l'entreprise devrait tenir compte. Le tableau synthétique ci-dessous présente les parties prenantes et leurs intérêt ou attentes principales.

<b>Parties prenantes</b>	<b>Intérêts ou attentes principales</b>
<b>Dirigeants de l'entreprise</b>	Gouvernance, culture d'entreprise, responsabilité sociale, performance, rémunération.
<b>Actionnaires</b>	Profit, valeur de l'action en bourse, informations, stratégie (long et moyen terme)
<b>Clients</b>	Qualité d'absence de défaut de produit, coût et délai de livraison des produits, qualité de service, relation de confiance
<b>Etat</b>	Respect des principes du droit (sécurité juridique), respect des règles, prélèvement de l'impôt, sécurité des approvisionnements, bien-être social
<b>Citoyens de la communauté locale</b>	Information sur les impacts environnementaux et sociaux (emplois), taxes et contributions financières.
<b>Employés</b>	Rémunération, sécurité des emplois, intérêt du travail, l'hygiène et la sécurité au travail.
<b>Syndicat</b>	Négociation d'accord, rémunération, condition de travail, hygiène et sécurité de travail
<b>Fournisseurs</b>	Prix et volume d'achat, continuité, retombées technologique
<b>Banques</b>	Fiabilité des systèmes de paiement
<b>Investisseurs</b>	Informations sur la solvabilité, la liquidité

**Tableau 2** : Les parties prenantes et leurs intérêt ou attentes principales

La publication d'un rapport de développement durable est choisie par certaines entreprises internationales dans les pays développés comme une porte d'entrée dans la démarche de communication sur la RSE. C'est un rapport d'activité sur l'impact économique et social de l'activité de l'entreprise et qui résume les engagements, les processus de mise en place et les résultats. Outre ses fonctions de pilotage stratégique (définition de la stratégie de responsabilité sociale de l'entreprise), de communication interne (qui sert à transmettre les valeurs de l'entreprise aux collaborateurs et aux filiales et à les sensibiliser à leurs responsabilités individuelles et sur leurs attentes légitimes en matière de développement durable), ce rapport constitue également un outil de communication externe. La publication de ce rapport s'inscrit dans le contexte d'un intérêt croissant des pouvoirs publics pour la présentation des résultats des entreprises dans ce domaine, dont témoignent :

- 1) le développement de l'investissement « socialement responsable » (multiplication des fonds et indices boursiers « éthiques ». Le développement de la Global Reporting Initiative (GRI), un standard international en matière de rapports de développement durable mis au point par le Programme des Nations-Unies pour l'Environnement, des entreprises multinationales et différentes ONG. La Global Reporting Initiative (GRI) est une organisation à but non lucratif, indépendante, internationale à laquelle participent des entreprises, des O.N.G. et d'autres parties prenantes. Sa mission est de promouvoir le développement durable. La GRI a été créé en 1997(www.globalreporting.org) en

partenariat avec le Programme Environnement des Nations Unies (PNUE). La GRI a développé des lignes directrices pour le reporting en matière de développement durable qui fournit aux entreprises un référentiel global leur permettant de rendre compte de leurs performances économiques, environnementales et sociales, et qui est très largement utilisé à travers le monde. En mai 2013, la Global Reporting Initiative a publié la dernière mise à jour majeure de son référentiel : la version GRI G4. Pendant une période transitoire de deux ans, les entreprises peuvent encore utiliser la version précédente G3.1 pour faire leur reporting GRI. Pour l'année de reporting 2013, Total a décidé de continuer à utiliser la version G3.1 et le « Oil&Gas sectors supplement » et a obtenu pour la troisième année consécutive le niveau d'application A+.

Abréviations utilisées dans le document suivant :

- RD = Total's 2013 Registration document (Document de référence 2013)
  - CSR = Total's 2013 CSR report
- 2) la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (La loi NRE du 15 mai 2001) qui rendra obligatoire pour les entreprises la publication d'informations sur les conséquences sociales et environnementales de leurs activités ;

Le rapport social, en identifiant les attentes d'information spécifiques à chaque groupe de parties prenantes et en y apportant des réponses, satisfait la demande de transparence de l'information en termes sociaux tout en inspirant une confiance accrue chez le public. Il permet aussi au marché des capitaux d'évaluer la performance et le risque social et environnemental des projets d'investissement. Les effets de communication publique des rapports de développement durable ont été reconnus :

- ❖ si les principes de rédaction des rapports sont bien suivis, ces publications s'assurent de la transparence de l'information et permettent aux intéressés d'évaluer la performance et le risque social associés à toute décision concernant l'entreprise (investissement, achat.

La mise en œuvre de la RSE demande de changer certains référents sur l'attitude par rapport aux risques, notamment écologiques et industriels. Certaines mentalités peuvent avoir tendance à biaiser ce type d'approche : on va alors constater des comportements de type sophisme, biais cognitif, ou biais culturel. Les aspects culturels sont d'autant importants que la RSE s'applique à une échelle transnationale.

La mise en œuvre de la RSE nécessite une approche transversale et horizontale, donc une certaine culture stratégique au sein des entreprises. Les directions fonctionnelles de marketing, de ressources humaines, de comptabilité, financière mais aussi stratégique sont amenées à faire une lecture du développement durable et dérouler un plan qui favorise la RSE à travers leur spécialité. On constate néanmoins en pratique une fragmentation des visions, responsabilités et actions entre les qualitatifs (normes), les responsables de la veille ou de l'intelligence économique, les risques managers, les responsables des programmes de gestion des connaissances, les organisations de maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information, les juristes, les responsables de la communication, etc. Organiser ce type de programme est très complexe et suppose une coordination hors pair du responsable RSE ou développement durable de l'entreprise qui s'engage par des actions concrètes et vérifiables.

## Section 4: RSE et gouvernement d'entreprise.

La RSE, étant un critère relativement nouveau, utilisé pour évaluer la position et le rôle que jouent les entreprises dans la société, elle est parvenue ces dernières années de la périphérie au centre de la conscience collective. De nombreux acteurs, appelés communément « parties prenantes » (en anglais - *stakeholders*)<sup>14</sup>, ont émergé sur la nouvelle scène sociale et se sont attribué certains rôles qui sont souvent en opposition à l'entreprise et au cœur de la question du gouvernement de l'entreprise.

### 4.1. Le cadre théorique de la RSE

Le terme de *stakeholder* a été employé pour la première fois en 1963 au sein du *Stanford Research Institute*. Sa création provient d'une volonté délibérée de jouer avec le terme de *stockholder* (qui désigne l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (*stake*) dans l'entreprise. Le terme est popularisé par Edward Freeman qui lui donne un sens très large : « Une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »<sup>15</sup>.

En outre, l'article pionnier dans le champ de la responsabilité sociale, intitulé *The Changing Basis of Economic Responsibility*, date de 1916. Écrit par l'économiste américain, John Morice Clark,

---

<sup>14</sup>Selon John BOATRIGT, « Quel avenir pour la gestion des parties prenantes? », *Les Ateliers de l'éthique*, Vol. 1, no. 1, printemps 2006, p. 56: « Le concept de stakeholder (en anglais) présente la caractéristique de ressembler au terme shareholder, ce qui met en relief l'opposition des formes du shareholder management et du stakeholder management. Littéralement, on pourrait traduire shareholder par détenteur d'actions et stakeholder par détenteur d'intérêts. Cependant, le terme généralement retenu en français pour le concept de stakeholder est celui de partie prenante. À l'origine, une "partie prenante" était une personne à qui l'on confiait une somme d'argent ou un bien en attendant de déterminer son propriétaire légitime, ou une tierce personne à qui des parieurs confiaient leur argent en attendant de connaître le gagnant. Dans les dernières décennies du XXe siècle, la notion de "partie prenante" a évolué pour désigner une personne ou une organisation qui a un intérêt légitime dans un projet ou une entité »

<sup>15</sup>Samuel MERCIER, *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte, 2004, p. 10

l'auteur, pourtant défenseur de la théorie économique standard d'inspiration néoclassique, propose un contrôle social des affaires, c'est-à-dire un élargissement des responsabilités de l'entreprise dans le volet social.

Le père fondateur de la Corporate Social Responsibility<sup>16</sup> (CSR), Howard Bowen en 1953 dans son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman* se demande « Pourquoi les hommes d'affaires se sentent concernés par leurs responsabilités sociales ? ».

Il est possible de diviser la réponse en trois parties (Bowen, 1953):

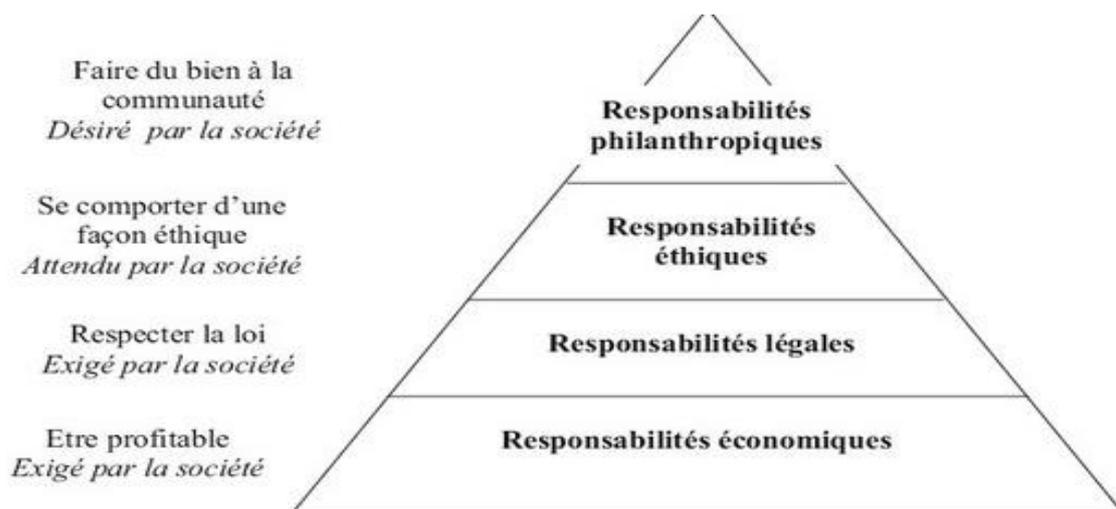
1. parce qu'ils ont été forcés de se sentir plus concernés (logique de reddition)
2. parce qu'ils ont été persuadés de la nécessité de se sentir plus concernés,
3. parce que la séparation entre propriété et contrôle a créé des conditions qui ont été favorables à la prise en compte de ces responsabilités ». (situation d'agence)

Il a expliqué, alors, comment quelques centaines de grandes firmes « constituent les véritables centres de décisions et de pouvoirs qui déterminent la vie des citoyens en bien des points ». Aussi, Il a défini que « Le terme de doctrine de la responsabilité sociale (qui) renvoie à l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaires est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre des problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques que nous poursuivons »(Bouyouf, 2010). Pour lui, la RSE représente l'obligation pour les dirigeants de poursuivre les politiques et de prendre les décisions qui sont en cohérence avec les valeurs de la société. C'est pourquoi il préconise le recours aux audits sociaux pour évaluer la performance sociale de l'entreprise.

Néanmoins, Carroll (1979) a appréhendé la RSE comme étant « ce que la société attend des organisations en matière économique, légal, éthique et volontaire, à un moment donné ». Dans le modèle de Woods (1991), l'auteur a intégré les trois dimensions de la RSE : principes, processus et politiques. Les principes de la RSE correspondent aux niveaux présentés ci-dessus par Carroll : la légitimité sur le plan institutionnel, la responsabilité publique sur le plan organisationnel et la discrétion managériale sur le plan individuel (voir Figure 1).

---

<sup>16</sup>En français : Responsabilité Sociale des Entreprises



**Figure 1 :**Modèle de Carroll (1979) affiné par Woods (1991)

Les entreprises se sont peu à peu intéressées aux notions de responsabilité sociale de l'entreprise, qui se sont introduites au fil des années dans leurs préoccupations. Pour Carroll (1979 p.500) « la responsabilité sociale de l'entreprise comprend les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a des organisations à un moment donné (A. B. Carroll, 1979) ne se contente pas seulement de limiter les champs d'action possibles de l'entreprise responsable car pour elle, « la CSR intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné ». Suivant le même ordre d'idées que (Carroll, Wood 1991) souligne que: « La signification de la responsabilité sociale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel ». Les définitions proposées par Carroll et Wood vont plus loin que les approches précédentes en spécifiant les catégories d'analyse de la CSR et en systématisant les acquis des recherches antérieures. On constate une assez forte proximité entre les plus anciennes définitions de la CSR et les approches managériales. Ces définitions se contentent en général de mettre en avant le caractère discrétionnaire de la CSR, en insistant sur le fait qu'elle recouvre des dimensions qui dépassent les aspects purement économiques ou légaux de l'activité de l'entreprise.

Ainsi, selon Carroll (1979), il existe quatre catégories de responsabilités : la responsabilité économique, la responsabilité légale, la responsabilité éthique et la responsabilité discrétionnaire. Une action peut recouvrir toutes ces responsabilités en même temps. La responsabilité économique de l'entreprise consiste à produire des biens et des services dont les consommateurs ont besoin et également à réaliser un profit pour elle-même en les vendant. La responsabilité légale de l'entreprise désigne le fait que les entreprises doivent respecter les lois et les règlements

lorsqu'elles réalisent leurs opérations économiques, et la société s'attend à ce que les entreprises respectent ce cadre légal. La responsabilité éthique englobe certaines activités et comportements ne rentrant pas dans le cadre légal, mais qui sont attendus de L'aspect social fait référence aux conséquences sociales de l'activité de l'entreprise au niveau de tous ses échelons (employés, fournisseurs, clients communautés et société en général) Enfin, l'aspect environnemental correspond à la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes (Bouyouf, 2010).

## **4.2. La dimension polysémique de la RSE.**

La première responsabilité qui fonde la définition de l'entreprise en tant qu'espace de combinaison de facteurs de production et surtout de coûts de ces facteurs en vue d'un revenu différentiel et résiduel est économique. Il s'agit là d'une perception restreinte originelle qui s'est progressivement élargissement du fait de l'action des autres parties prenantes et du dispositif institutionnel qui cadre son activité.

### **4.2.1. La théorie néoclassique**

Selon la conception (Bénicourt, 2008) classique<sup>17</sup>, la responsabilité de l'entreprise est exclusivement de nature économique. La fonction de l'entreprise est de produire des profits réguliers et à haut niveau, car l'essence de l'entreprise libre est de rechercher le profit de toutes les manières qui soient cohérentes avec sa propre survie en tant que système économique. En d'autres termes, les entreprises pérennes sont celles qui poursuivent leur seul objectif de maximisation du profit à long terme. Vu sous cet angle, les entreprises n'ont plus qu'à respecter le strict minimum de sincérité et de loyauté, et rechercher le gain tangible et pécuniaire. La théorie néoclassique ne trouve pas les pratiques de responsabilité sociétale nécessaires au sein de l'entreprise, et ceci pour deux raisons principales : tout d'abord, les actionnaires sont les seules parties prenantes auxquelles l'entreprise doit rendre des comptes ; ensuite, l'objectif unique de l'entreprise est de maximiser les profits. Or, il est possible que les parties prenantes externes influent sur les performances des entreprises. Par exemple en Europe, les banques inscrivent les pratiques de RSE parmi les conditions pré requises au financement des projets de PME.

Cette approche a évolué vers sa contestation du fait que l'entreprise est devenue une institution susceptible de donner du sens à la société. Elle se voit ainsi porteuse d'une responsabilité élargie

---

<sup>17</sup>Emmanuelle Bénicourt 2008, *La Théorie économique néoclassique. Microéconomie, macroéconomie et théorie des jeux* (La Découverte, « Grands Repères/Manuels », 2008, 3e éd.

vis-à-vis des différentes entités sociales. Cette évolution, liée à l'accroissement de la sphère d'influence de la firme sur la société et à l'élargissement de son champ d'action géographique, se traduit en une exigence accrue relativement aux conséquences de ses actions. Dès lors, un nombre significatif de parties prenantes pousse les entreprises à être socialement responsables et à tenir compte des nombreuses pressions dont elles font l'objet, Les fondements théoriques.

#### **4.2. 2. La théorie socio-économique**

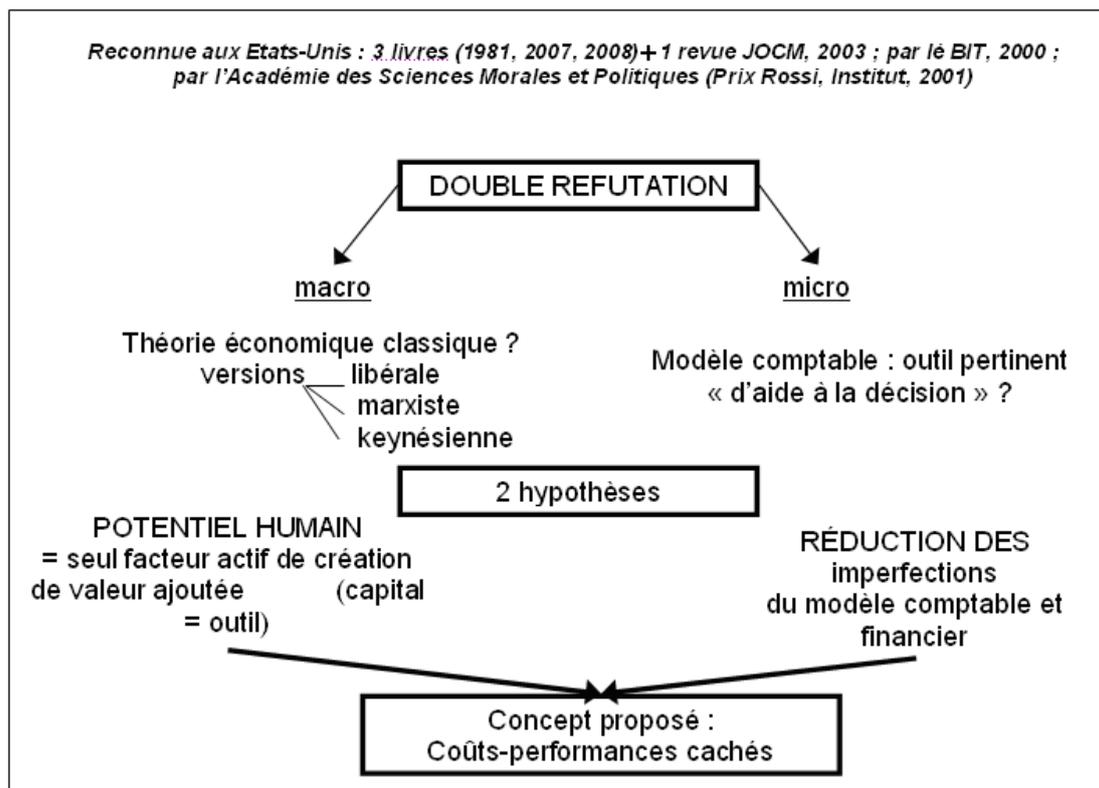
La théorie socio-économique des organisations (Savall 1974/1975, 1979, 2003, 2007 ; Savall et Zardet 1987, 1995, 2004, 2008 ; Savall, Zardet et Bonnet, 2000, 2008), citée notamment par différents auteurs français et américains qui se revendique (Perroux, 1979 ; Ansoff, 1981 ; Boje&Rosile, 2001, 2003 ; Buono, 2001, 2003, 2007 ; Harris, 2001 ; Hayes, 2001 ; Plane, 2003 ; Rojot, 2003 ; Trepo, 2003) signale que toute entreprise ou organisation génère spontanément des dysfonctionnements et les coûts cachés qui en résultent. Dans un tel contexte, cette théorie s'efforce de démontrer la faisabilité financière et la rationalité économique des stratégies proactives d'entreprise, préférables à des stratégies simplement réactives où l'organisation se soumet avec une certaine passivité en s'adaptant à son environnement, ce qui rejoint l'analyse des unités actives de François Perroux (1975).

L'analyse socio-économique proposée par le Professeur Henri Savall est née en 1973 d'une volonté de synthèse de plusieurs courants disciplinaires.

- La sociologie française (Crozier&Friedberg, 1977), s'intéresse aux rapports de pouvoir entre personnes et groupes au sein de l'entreprise. Toutefois, l'analyse socio-économique s'oppose à la sociologie française en particulier sur l'usage de la mesure et de la quantification dans les outils d'analyse. Alors que l'approche socio-économique accorde une place importante, bien que non exclusive, à la quantification, l'approche sociologique a été pendant de nombreuses années résolument opposée à ce type d'outils.
- Le courant Socio-technique (H.Savall, 1975), dans la théorie des organisations, qui a développé l'analyse du couple homme-machine comme déterminant de l'efficacité socio-économique. Cependant, alors que l'analyse socio-économique cherche à analyser les conséquences économiques de nouveaux modes d'organisation, le courant socio-technique estimait que ces modes d'organisation trouveraient leur légitimité dans la seule dimension sociale.

De 1973 à 1977, l'analyse socio-économique s'est consacrée à rechercher des méthodes pour identifier et évaluer les coûts cachés des dysfonctionnements et à montrer qu'il est possible

d'évaluer les « coûts cachés » d'une entreprise ou d'une organisation. A partir de 1978, la conceptualisation et la construction théorique ont porté sur l'analyse explicative des coûts cachés et l'ISEOR a commencé à expérimenter des interventions de changement comprenant une méthode de diagnostic et de projet destinée à réduire les coûts cachés et créer dupotentiel.L'analyse socio-économique s'attache à étudier et perfectionner le fonctionnement des entreprises et des organisations.



**Figure2 :** Théorie socio-économique des organisations (Savall, 1973)

L'analyse socio-économique considère qu'une organisation est un ensemble de structures et de comportements en interaction permanente, mais également que « le niveau de performance économique d'une organisation dépend de la qualité de l'interaction entre les structures de l'organisation et les comportements humains qui agissent au sein de cette organisation » (Savall, 1978).

Ainsi, la théorie socio-économique considère l'entreprise comme un ensemble complexe. Les structures sont des relativement permanents et stables de l'organisation : les structures physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales. Inversement, les comportements sont de nature conjoncturelle. Ils sont manifestéspar Les comportements sont

l'homme sur son environnement physique et social, ils dépendent de logiques individuelles, de groupe d'activité, catégorielles, de groupe d'affinités et collective.

L'interaction permanente et complexe entre les structures et les comportements constitue le fonctionnement de l'entreprise va entraîner, des dysfonctionnements, ou écart entre le fonctionnement souhaité et le fonctionnement observé. Les dysfonctionnements sont les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique.

L'impact financier de la régulation de ces dysfonctionnements se manifeste par l'émergence de coûts cachés, du fait d'un manque d'évaluation, de pilotage et de surveillance par un système d'information et d'alerte.

Une entreprise qui prend la décision stratégique de mettre en place une Responsabilité Sociale peut se retrouver confrontée à plusieurs obstacles. Tout d'abord, au niveau financier, la mise en place de la Responsabilité Sociale peut être source d'investissements importants et suppose qu'elle soit prévue dans le budget de l'entreprise, il est alors possible d'éviter cela en utilisant la méthode socio-économique pour permettre à l'entreprise de s'autofinancer par le recyclage des ressources dans le gisement des coûts cachés. Puis il peut exister un obstacle d'ordre normatif, comment l'auditeur social peut-il savoir si l'entreprise est effectivement responsable socialement ? Comment financer une politique de Responsabilité Sociale ?

Contrairement à la vision ultra-libérale, qui dit que l'individu fait ce qu'il veut, la Responsabilité Sociale oblige les entreprises à se soucier du sort des personnes qui travaillent chez elles. Il s'agit d'une approche endogène, c'est, en effet, dans l'intérêt de l'entreprise de se doter d'une politique de Responsabilité Sociale. Mais il faut que cette dernière soit durable et supportable. En effet, on ne peut charger une entreprise de trop de responsabilités, cela risquerait de compromettre son avenir. Deux problèmes se posent alors aux entreprises, il s'agit d'une part de faire accepter par les acteurs et les parties prenantes la mise en place de la Responsabilité Sociale des Entreprises dans l'entreprise ou l'organisation. D'autre part, il s'agit de financer la Responsabilité Sociale des Entreprises. Celle-ci trouve son développement dans le cadre du développement durable, l'objectif est de minimiser l'externalisation des coûts. La théorie Socio-économique des organisations développée par le Professeur Henri Savall dès 1973, allie la performance économique à la performance sociale et aboutit donc à une responsabilité sociale intégrée. Apparaît alors le concept de performance Socio-économique globale durable. Les Coûts performances cachés sont inducteurs de progrès scientifique, technique, économique et social. Le

coût caché est une surcharge et un non-produit. Lorsqu'il est rendu visible, il permet d'identifier et de mobiliser des marges de progrès et de stimuler le progrès. Pour passer de cachés à visibles, il convient de modifier la représentation des acteurs sur le potentiel économique de leur entreprise

#### **4.2.3. La théorie des parties prenantes / "Stakeholders"**

La théorie des parties prenantes part du principe que l'entreprise ne devrait pas uniquement être attentive à ses actionnaires mais bien à l'ensemble des catégories d'acteurs avec lesquels elle est en relation. Sur la base d'un contenu normatif fort, cette théorie est devenue une des pierres angulaires de la "responsabilité sociale des entreprises" et s'est progressivement affirmée comme un courant théorique majeur pour appréhender l'entreprise et, de manière générale, l'organisation. La théorie des parties prenantes est établie dans une vision économique "néo-institutionnelle", qui cherche à comprendre les firmes, au-delà de leur comportement de maximiser de profit, comme des institutions reposant sur un ensemble de contrats. C'est pour cela, que les auteurs de la théorie des parties prenantes utilisent un certain nombre de concepts empruntés à la théorie néo-institutionnelle, tels que le "nœud de contrats" (Jones, 1995), la théorie des coûts de transaction (Donaldson & Preston, 1995) ou encore la théorie de l'agence (Hill & Jones, 1992; Miller-Milles, 2003) la vision large, proposée par Freeman (1984), définit une partie prenante comme *"tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation"*<sup>18</sup>. Selon Mercier (1999), les stakeholders sont l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants. Donaldson et Preston (1995), les stakeholders sont définis par leur intérêt légitime dans une organisation.

. C'est pour cela, que les auteurs de la théorie des parties prenantes utilisent un certain nombre de concepts empruntés à la théorie néo-institutionnelle, tels que le "nœud de contrats" (Jones, 1995), la théorie des coûts de transaction (Donaldson & Preston, 1995) ou encore la théorie de l'agence (Hill & Jones, 1992; Miller-Millesen, 2003) la vision large, proposée par Freeman (1984), définit une partie prenante comme *"tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation"*<sup>19</sup>. Selon Mercier (1999), les stakeholders sont l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants.

Donaldson et Preston (1995), les stakeholders sont définis par leur intérêt légitime dans une organisation.

Ses motivations rejoignent en partie la dimension instrumentale, de sorte que Gond et Mercier (2005) suggèrent de les associer justifier la prise en compte de ces dernières par l'étude empirique des relations entre les gestionnaires de l'entreprise et les parties prenantes internes et externes de celles-ci, afin de prouver que cette relation est naturelle (Gond et Igalens, 2008). Ses motivations rejoignent en partie la dimension instrumentale, de sorte que Gond et Mercier (2005) suggèrent de les associer. Les managers agissent au sein de l'organisation en tenant compte des intérêts et des revendications des différents acteurs. Cette typologie permet d'expliquer certains traits que les autres formulations de la théorie des parties prenantes laissées implicites. On suppose alors que : Les entreprises et les managers doivent agir selon certaines mesures (perspective normative). Certains résultats sont plus probables si les organisations et les managers agissent de certaines manières (perspective instrumentale); les organisations et les managers agissent actuellement avec certaines manières perspective descriptive nature de la firme (Brenner & Cochran 1991), la manière de penser des managers sur la gestion de l'entreprise (Brenner & Molander à 1977) et la manière de gérer les organisations (Clarkson 1991, Halal 1990, Kreiner & Bhambri 1991). Enfin les pratiques organisationnelles en matière de diffusion d'informations sociétale (Ullmann, 1985 ; Roberts, 1992 ; Bebbington et al, 1994 ; Henriques & Sadorsky, 1996, Mc Neil et Molster, 1995 ; Culpin, 1998 ; Moneva & Llana, 2001). Plusieurs distinctions de parties prenantes sont proposées par la littérature :

- parties prenantes internes (managers, employés, actionnaires,...) versus parties prenantes externes (consommateurs, fournisseurs, partenaires,...);
- parties prenantes primaires (les groupes cruciaux pour la survie de l'organisation) versus parties prenantes secondaires (le voisinage, la société civile, les pouvoirs publics,...);
- parties prenantes stratégiques (qui peuvent influencer l'organisation) versus parties prenantes morales (qui peuvent être affectées par l'organisation);
- parties prenantes volontaires (qui interagissent volontairement avec l'organisation) versus parties prenantes non volontaires (qui subissent l'interaction, par exemple le voisinage);
- parties prenantes du côté de la demande (qui sont intéressées par les biens ou services produits par l'organisation) versus parties prenantes du côté de l'offre (qui sont intéressées par le retour qu'elles obtiennent de leur investissement en ressources, par exemple les employés ou les actionnaires).

#### 4.2.4. Le renouveau par l'approche néo-institutionnelle.

La concurrence mondiale de plus en plus Selon la théorie néo-institutionnelle, l'engagement des entreprises en matière de RSE serait influencé par diverses pressions du contexte socio-institutionnel dans lequel elles sont insérées. Le néo-institutionnalisme est une école de pensée qui s'est développée à partir des années 1970 dans le cadre de l'analyse sociologique des organisations. Les fondateurs de ce cadre théorique sont américains (Di Maggio & Powell, 1983 ; Scott, 1991...). Pour ces derniers: "Institutions consist of cognitive, normative and (Scott, 1991). Ce même concept d'institution est défini par (Pyka & Ali 2003) comme: "les régularités observées dans les comportements et (ou) les actions d'individus ou de groupes quand ceux-ci sont confrontés à un ensemble de circonstances similaires". Quand à (Dosi & Orsenigo, 1988) les institutions concernent un ensemble d'organisations formelles (entreprises, universités, agences gouvernementales) ainsi qu'un ensemble de normes et (ou) de restrictions, construites par les êtres humains, afin de réduire l'incertitude par la pratique de conduites ou de comportements prédéterminés. En effet, Cette approche (*néo-institutionnelle*) est privilégiée pour expliquer les motivations à publier des données sociales et environnementales dans les rapports annuels. Selon Langtry (1994), les entreprises doivent s'acquiescer de certaines obligations vis -à-vis des parties prenantes, dont la plupart s'inscrivent dans une dimension morale. En effet, les organisations sont assujetties à une légitimité.

Dans la théorie néo-institutionnelle (Desremaux, 2004), les décisions stratégiques d'une organisation sont influencées par des forces externes. Dans cette perspective, les comportements organisationnels ne sont pas des réponses aux seules pressions du marché, mais aussi des réponses à des pressions institutionnelles provenant d'organes de régulation (tels que l'état, les instances professionnelles...), d'organisations en position de leadership (ONG, média...) et de la société en général (opinion publique).

La configuration des systèmes de gestion d'une organisation serait ainsi sous-tendue par un ensemble d'idées et de valeurs sous-jacentes qui forme un schéma d'interprétation. Ces schémas valent pour une population d'organisation en constituant un champ organisationnel spécifique (Di Maggio, 1983).

Pour (Draetta, 2006), l'engagement des entreprises en matière de responsabilité sociale et de protection de l'environnement est influencé par le contexte socio-institutionnel qui crée des pressions sur celles-ci, les organisations modifiant leurs caractéristiques pour être plus compatibles avec les mutations de l'environnement. Les pressions peuvent être de natures formelles ou informelles, sociales ou normatives, elles sont les produits d'attentes culturelles exprimées par la société civile. Elles sont susceptibles de modifier les comportements des

entreprises soucieuses d'acquiescer des pratiques en compatibilité croissante avec l'environnement institutionnel composé des acteurs qui participent à la construction du cadre normatif et cognitif. Cette approche socioculturelle se fonde sur le courant du constructivisme social qui: "assimile les problèmes environnementaux (et sociaux) à des identités socialement construites, plutôt qu'à des faits totalement objectifs" (Draetta, 2006). Pour Hannigan (1995), ces problèmes ne se matérialisent pas tout seul, ils sont les produits finaux d'un processus social de définition, de négociation et de légitimation d'instances publiques et privées.

- **La légitimité de l'action de l'entreprise.**

(Deegan et al, 2002) ont défini une autre théorie nommée théorie de la légitimité qui est fondée sur l'idée que les organisations doivent agir à l'intérieur des frontières du « socialement acceptable ». L'entreprise communique notamment afin de montrer que ses activités sont conformes aux attentes de la société. L'entreprise peut renforcer sa prise de conscience morale. Elle est aussi en mesure de jouer sur les apparences et détourner l'attention des parties prenantes (Garric et al. 2005). La recherche de légitimité s'articule aussi autour de la manipulation (Suchman, 1995). La publication d'informations sociales et/ou environnementales donne une image positive à l'entreprise (Point, 2001 ; O'Donovan, 2002). Les choix des tactiques de légitimation varient en fonction de ce que l'entreprise tente de réaliser : obtenir, maintenir ou réparer sa légitimité (Suchman, 1995). Tout événement particulièrement dommageable est supposé créer des problèmes de légitimité pour une entreprise. Dans ce cas, les dirigeants multiplieront les révélations pour restaurer cette légitimité (Deegan et al, 2002). Pfeffer (1981) a considéré que l'objectif de cette légitimité est d'assurer une participation d'ensemble, une motivation et un engagement de l'ensemble des parties prenantes envers les valeurs de l'organisation.

En conclusion, les institutionnalistes suggèrent qu'un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels existent à l'extérieur des firmes et qui influencent leur structure et la manière d'être gérées (Meyer & Rowan, 1977). Les organisations qui répondent aux pressions institutionnelles ont vraisemblablement plus de possibilité de se procurer des ressources rares et ont une chance de survie plus grande que les autres organisations qui ne le font pas (DiMaggio & Powell, 1991).

Le concept d'institution a été pendant longtemps considéré comme un pilier dans le champ de la sociologie, mais ce n'est qu'à partir de la fin des années 70 qu'il a commencé à attirer l'attention des chercheurs en organisation. L'intérêt des chercheurs pour les institutions traduit le refus des théories qui accordent à l'efficacité un rôle moteur dans la prise de décision ou qui traitent les changements dans les structures formelles comme des adaptations rationnelles aux conditions environnementales.

Contrairement à ces théories traditionnelles, la théorie institutionnelle (Bensbeaa, Becheur 2005) ont mis l'accent sur les influences culturelles en matière de décision et de structures formelles. Elle considère que les organisations, ainsi que les individus qui les constituent, sont imbriquées dans un système de valeurs, normes, règles croyances, et hypothèses considérées comme allant de soi. Ces facteurs culturels définissent la façon dont le monde est et devrait être. Ils fournissent les plans pour l'organisation en spécifiant les formes et les procédures qu'une entité d'un type particulier devrait adopter si elle doit être vue comme faisant partie d'une catégorie ou d'un groupe.

Les institutions, dès lors, représentent les contraintes sur les options que les individus et les organisations doivent choisir. Ces contraintes peuvent être modifiées dans le temps. Une caractéristique commune des premiers travaux était que l'environnement consiste en règles et croyances données qui pénètrent les organisations, créant les "lentilles" par lesquels les acteurs considèrent et construisent l'environnement.

(Bensbeaa&Becheur, 2005) ont considéré que l'incomplétude de l'institutionnalisation et sa contestation ont conduit à ce que la question des divergences en termes de réponses des organisations aux pressions institutionnelles devienne pertinente, les intérêts et l'agence devenant une explication potentielle. Un certain nombre de contributeurs estiment, dans cet esprit, que dès lors que l'institutionnalisation est incomplète, la discrétion émerge en matière de réponses individuelles aux pressions institutionnelles. Les organisations utilisent cette opportunité pour poursuivre leurs intérêts.

La remise en cause par la théorie néo-institutionnelle de premières doctrines de l'institutionnalisme reconnaît, quelque part, que les sens ou les interprétations que les membres attachent aux pratiques organisationnelles sont centrales à la compréhension du processus d'institutionnalisation. (Powell &DiMaggio, 1991) ont affirmé que "L'aspect le plus distinctif du travail néo-institutionnel découle des images implicites des motivations des acteurs, des orientations à travers l'action, et des contextes dans lesquels ils agissent".

En effet, selon (Bensebaa&Becheur, 2005), l'extériorité et l'objectivité des structures à travers l'institutionnalisation sont estimées poussant les organisations à agir d'une manière "appropriée". L'environnement institutionnel crée les structures pour une transition sans à-coups de ce qui est bien à ce qui est fait. Nous trouvons dans la littérature trois axes qui définissent le processus institutionnel :

- **la régulation, le normatif et le cognitif** (Bensebaa&Becheur 2005).

Le premier axe représente les règles qui contraignent le comportement humain. Ces règles sont définies non seulement comme des régulations, mais également comme des contrats et des

procédures de guides pour les membres des organisations. Les pressions coercitives sont le principal moyen par lequel les institutions de régulation sont distribuées. Le deuxième axe - normatif - se reflète dans les normes, valeurs et croyances. Celles-ci fournissent la stabilité à l'ordre social et facilitent la communication et les actions.

L'appartenance à des clubs, la formalisation des professions, et les réseaux des individus servent à diffuser des normes et des valeurs. Ne pas répondre aux pressions de régulation et aux influences normatives peut conduire à des sanctions ou à l'aliénation et menacer la base des ressources de l'organisation. L'axe cognitif, contrairement aux précédents axes, porte sur les niveaux organisationnels et individuels de l'analyse. En effet, les membres des organisations partagent souvent les interprétations d'une question.

L'institutionnalisation crée des routines par lesquelles des questions sont préparées et traitées. Elle fournit les règles de l'appropriabilité des actions pour déterminer de quelle manière les questions sont ultimement interprétées et justifiées (Ashforth&Fried, 1988 ; Louis & Sutton, 1991). Par conséquent, l'institutionnalisation influence les interprétations individuelles et les actions subséquentes. L'interprétation collective d'une question détermine le degré d'institutionnalisation cognitif dans le champ de l'organisation.

#### - **La prise en charge de l'environnement : l'encastrement "embeddedness"**

La théorie "force des liens faibles" (*Strength of weak ties*, de (Granovetter, 1973) repose sur la condition de l'acteur économique qui n'est pas *isolé* mais *situé* dans des réseaux et des structures sociales qui agissent sur sa stratégie. Il s'intéresse à la « force des liens faibles ». (Granovetter, 1973) considère l'action d'un acteur ne peut s'expliquer uniquement par la poursuite d'intérêts individuels économiques. Des objectifs non économiques entrent également en ligne de compte tels que la sociabilité, l'acceptation, le statut social, le pouvoir. Il précise que la notion d'encastrement postule l'existence de réseaux sociaux personnalisés qui influencent le comportement des acteurs individuel. Les liens forts, c'est la combinaison de niveaux élevés de temps, d'intensité émotionnelle, d'intimité (confiance mutuelle) et de services réciproques. Ces liens forts concernent donc les amis, la famille et certains collègues. Les liens faibles concernent les mêmes critères.

Dans ce cas, ce sont de faibles connaissances. Il va essayer de voir les relations sociales qui sous-tendent les relations économiques et expliquer le lien entre relations sociales et relations économiques. De plus, Il a expliqué que l'on peut convertir des liens faibles en lien forts par fonction. Plus les liens interpersonnels faibles sont diversifiés plus ils peuvent devenir forts. Pourquoi ces liens faibles diversifiés peuvent devenir forts ? Les liens faibles permettent

d'intégrer des réseaux autres que ceux exclusivement structurés par les liens forts. Des connaissances professionnelles peuvent nous amener à activer des réseaux. L'activité économique est encadrée dans le social, s'inscrit dans des règles sociales, culturelles et politiques que l'on observe dans le cadre de relations interpersonnelles. Par ailleurs, (Granovetter, 1984), on ne peut comprendre l'activité économique sans comprendre cet encastrement social. Les clubs d'entreprises sont un exemple d'encastrement social.

Les transactions économiques sont des relations sociales. Au plan théorique et conceptuel, les marchés sont intégrés ou encadrés dans le champ de l'analyse des relations sociales. Le concept d'encastrement dépasse l'approche des relations sociales comme une structure exogène endossant une fonction économique. L'environnement social est également interne. L'encastrement social est une garantie que l'individualisme n'est pas une guerre de tous contre tous. En 1985 dans son article *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness* va donner naissance à la nouvelle sociologie économique, (Granovetter, 1985) distingue deux types d'encastrement qui assure la continuité des relations sociales :

1. encastrement social relationnel : relations personnelles qui influencent l'action ;
2. encastrement social structural : réseaux auxquels les acteurs prennent part (dans une association par exemple).

Zukin et DiMaggio (1990) ont identifié quatre types d'encastrement institutionnel : cognitif, culturel, structurel et politique. Selon (Zukin et DiMaggio 1990), l'encastrement cognitif renvoie à la façon dont les régularités des processus mentaux limitent l'exercice du raisonnement économique et à la capacité limitée des acteurs à utiliser le type de rationalité modélisé par les néoclassiques. Ces limites ont été mises en évidence par la recherche en psychologie cognitive et en théorie de la décision : limites du modèle de rationalité omnisciente, remise en cause de la présomption de logique, d'hyper-rationalité et de transparence des modèles traditionnels (Allouche, Huault, 2003).

L'encastrement culturel renvoie au rôle des croyances collectives partagées dans la construction des stratégies et objectifs organisationnels (Zukin, DiMaggio 1990). Il convient, toutefois, de souligner la difficile opérationnalisation de l'influence de la culture sur l'action. L'encastrement structurel est défini, en reprenant (Granovetter 1985), comme la contextualisation de l'échange économique dans des systèmes durables de relations interpersonnelles et renvoie aux réseaux d'interaction sociale qui encastrent les actions. Selon (Mercier et Muller, 2005), l'encastrement est une contrainte qui organise l'activité économique et introduit des facteurs sociaux dans le fonctionnement de l'activité du marché. Enfin, l'encastrement politique est la manière dont les institutions et décisions économiques sont façonnées par la lutte pour le pouvoir impliquant à la

fois acteurs économiques et institutions hors-marché (comme le cadre juridique par exemple) (Ce sont les sources et moyens d'action reflétant les inégalités de pouvoir.

#### **4.2.5. L'approche par la gouvernance.**

Charreaux (1997) a défini "la gouvernance comme l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire"<sup>20</sup>.

L'approche dominante de la gouvernance dans les entreprises se structure autour de deux grandes théories : les théories actionnariale et partenariale de la gouvernance Les différentes théories relatives la gouvernance se sont dans un premier temps construites autour des travaux relatifs à la séparation entre les fonctions de direction et de contrôle (Berle et Means 1932) et à l'analyse contractuelle de la firme, en particulier la théorie des coûts de transaction (Coase 1937) et la théorie de l'agence (Jensen et Meckling 1976). Le courant dominant de la gouvernance est par conséquent d'essence contractuelle et principalement centré sur la question de la résolution des conflits d'intérêts et en particulier de la minimisation des coûts d'agence associés au couple actionnaires/dirigeants (Shleifer et Vishny 1997)le rôle du dirigeant apparaît très discret voire absent. Une fois évoquées, les divergences d'intérêts entre le dirigeant et les actionnaires, et la possibilité d'opportunisme, l'attention est principalement portée sur l'identification des mécanismes externes ou internes permettant de discipliner le dirigeant.

##### **4.2.5.1. Nouvelle firme » et « nouvelle gouvernance » : le rôle de la RSE**

Comprendre la transition des entreprises vers des firmes organisées autour d'actifs humains spécifiques implique des aménagements dans la façon d'appréhender les frontières de la firme et son rôle coordinateur (Blair, 1999 ; Araujo et al, 2003 ; Baudry, 2004). Il s'agit de dépasser l'approche de la firme par les contrats incomplets (Grossman et Hart, 1986 ; Hart et Moore, 1990 ; Hart, 1995) qui ne prend en compte le capital humain qu'à travers l'hypothèse de subordination de cette ressource aux actifs physiques spécifiques (Hart, 1989 ; Klein, 1991). Or, si « *much of the wealth-generating capacity of most modern firms is based on the skills and knowledge of the employees and the ability of the organization as a whole to put those skills to work for customers and clients* » (Blair, 1995, p. 231),

---

<sup>20</sup>Gérard CHARREAUX, Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux Corporate Governance Theories : From Micro Theories to National Systems Theories, Cahier du FARGO n° 1040101 Version révisée - Décembre 2004

le rôle des actifs humains spécifiques ne peut plus être subordonné à celui des actifs physiques dans la définition des frontières et de la gouvernance de la firme.

Dès lors que certains actifs humains sont critiques, c'est-à-dire indispensables à l'activité productive de la firme (Hart et Moore, 1990), des risques de *hold-up* liés à leur contrôle se posent. Les sanctions associées à ces menaces sont d'autant plus lourdes que le capital humain est fortement spécifique, c'est à dire que son champ d'application est limité hors de la relation dans laquelle il a été initialement développé (Williamson *et al.* 1975 ; Klein *et al.*, 1978). Mais, à la différence des ressources tangibles (usines, équipements) et de certaines ressources intangibles cessibles (brevets, marques), le capital humain, du fait de sa nature inaliénable et difficilement imitable de manière instantanée, ne peut être approprié, au sens légal du terme, par la firme ou par les partenaires qui la composent. Il est impossible de séparer le capital humain de son détenteur quel que soit l'horizon temporel. Les droits de contrôle sur les actifs humains sont donc également inaliénables (Gibbons, 2005) ; ils ne relèvent pas de la propriété légale et ne modifient pas sa structure. La seule notion de propriété des actifs n'est pas suffisante pour garantir la complémentarité des incitations (Holmström et Roberts, 1998 ; Holmström, 1999) et ainsi éliminer les risques de *hold-up*. Dans ces circonstances, les méthodes d'incitation des individus à se spécialiser méritent d'être repensées en tenant compte de la centralité du capital humain dans l'activité productive de la firme. La théorie de la ressource critique (*Critical Resource-Theory*, désormais TRC) propose de résoudre le problème d'expropriation de la quasi-rente relationnelle *ex-ante* à travers un mécanisme nouveau d'allocation du pouvoir, l'accès. Celui-ci est défini comme « *the ability to use, or work with, a critical resource* » (Rajan et Zingales, 1998). Ainsi, accorder l'accès à une ressource critique signifie donner des droits d'usage d'un actif spécifique (matériel ou immatériel, aliénable ou inaliénable) que l'on peut difficilement remplacer, mais également ouvrir une coopération avec les partenaires ayant obtenu ces droits. En définitive, une ressource critique procure un pouvoir économique indépendamment de la propriété juridique (Baudry, 2004). Cette distinction est d'autant plus importante que la propriété juridique ne concerne qu'un ensemble limité de ressources critiques (les actifs physiques spécifiques à travers les droits résiduels de contrôle aliénables qu'ils octroient). Le pouvoir économique relève quant à lui de toutes les formes de ressource critique et provient du contrôle de l'accès à la ressource. Au sein de la firme, chacun des partenaires fondamentaux a donc un pouvoir économique important du fait de la ressource critique contrôlée. D'un côté, la firme dispose d'une ressource critique initiale qui peut prendre la forme d'un actif matériel (un équipement spécifique, par exemple) ou d'une ressource immatérielle (le talent de l'entrepreneur qui la représente, par exemple). De l'autre, les partenaires productifs les

plus décisifs à l'activité productive de la firme disposent d'un capital humain essentiel à la mise en marche de la ressource critique de la firme. Chacun a la possibilité d'accepter ou de refuser d'octroyer l'accès à sa ressource critique et dispose ainsi d'un fort pouvoir de contrôle. La firme, en tant qu'autorité hiérarchique (Simon, 1951 ; Williamson *et al.* 1975), régule prioritairement l'accès à sa ressource critique. En offrant à ses partenaires décisifs un droit d'accès, elle leur permet d'acquérir non pas un droit résiduel de décision supplémentaire, mais l'opportunité de se valoriser en se spécialisant à cette ressource critique déjà existante (Blair et Stout, 1999 ; Rajan et Zingales, 2001b). La firme provoque ainsi l'accumulation d'investissements co-spécifiques (Hall et Soskice, 2001), les retours sur investissements en actifs co-spécifiques dépendent fortement de la coopération active avec d'autres actifs spécifiques, *i.e.* qui ne peuvent aisément être transférés dans une utilisation alternative. Les retours sur investissements en actifs co-spécifiques dépendent fortement de la coopération active avec d'autres actifs spécifiques, *i.e.* qui ne peuvent aisément être transférés dans une utilisation alternative. En capital humain qui génère davantage de valeur que si les partenaires ne développaient leurs compétences que pour eux-mêmes.

La régulation de l'accès crée donc des dépendances mutuelles, des complémentarités qui lient les individus entre eux et qui donne à la firme le pouvoir de fixer et gérer l'équipe de facteurs de production

Théories de la gouvernance	Contractuelles		Cognitives	Synthétiques
	Actionnariale	Partenariale		
<b>Théories de la Firmes</b>	Théories contractuelles, principalement la théorie de l'agence et la théorie des droits de propriété. Vision étroite de l'efficacité et de la propriété.	Théories contractuelles (positives ou normatives). Vision généralisée de l'efficacité et de la propriété.	Théorie comportementale. Théorie évolutionniste. Théorie de l'apprentissage organisationnel. Théories des ressources et des compétences	Essais de synthèse entre théories contractuelles et théories cognitives
<b>Aspect privilégié dans la création de valeur</b>	Discipline et répartition. Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers.	Discipline et répartition. Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les stakeholders.	Aspect productif. Créer et percevoir de nouvelles opportunités.	Synthèse des dimensions disciplinaires et productives
<b>Gouvernance et création de valeur</b>	Problème de répartition de la valeur créée	Problème de répartition de la valeur créée entre les stakeholders	Problématique du processus de création de la valeur.	Création et répartition de la valeur

<b>Type de valeur Créée</b>	Création de valeur économique pour l'actionnaire	Création de la valeur économique et sociale pour les stakeholders	Création de valeur économique, sociale et institutionnelle pour l'entreprise.	Création de valeur économique, sociale et institutionnelle pour l'ensemble des stakeholders.
<b>Définition du système de gouvernance</b>	Ensemble de mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier.	Ensemble de mécanismes permettant de pérenniser le nœud de contrats ou d'optimiser la latitude managériale.	Ensemble de mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation.	L'art et la manière de rallier les intérêts divergents et de rassembler les idées et connaissances génératrices de gain différentiel.
<b>Mécanismes de gouvernance</b>	Vision étroite axée sur la discipline permettant de sécuriser l'investissement financier	Vision large axée sur la discipline permettant de pérenniser le nœud de contrats Définition de la latitude managériale optimale.	Vision axée sur l'influence des mécanismes en matière d'innovation, d'apprentissage...	Vision synthétique des mécanismes prenant en compte les deux dimensions, production et répartition.

**Tableau 3 :** Evolution et synthèse des différentes théories de la gouvernance(CHARREAUX, 2002)

#### 4.2.5.2. La théorie de la dépendance des ressources

La théorie de la dépendance des ressources a été développée initialement par (Pfeffer et Salanick, 1978) dans leur ouvrage intitulé « *The external control of organizations*», cette théorie précise que la compréhension du comportement organisationnel, nous incite à comprendre comment les organisations se connectent aux autres acteurs sociaux existant dans leur environnement. Ainsi, la base de cette théorie est: d'analyser les relations inter-organisationnelles au sein du réseau peut aider les gestionnaires à comprendre les relations de pouvoir et de dépendance qui existent entre leur organisation et d'autres acteurs du réseau (Hatch, 2000). Jawahar et McLaughlin (2001) perçoivent que la théorie de la dépendance des ressources peut être utilisée pour expliquer l'importance relative des groupes primaires (actionnaires, salariés, clients et fournisseurs) des parties prenantes pour l'organisation. En effet, cette théorie, l'organisation est conceptualisée et dépendante des ressources existantes dans son environnement pour sa survie. Le degré de dépendance qui caractérise l'organisation dépend de l'importance des ressources, du monopole de

contrôle et de la discrétion d'allocation de ces ressources que possèdent les organisations externes et les stakeholders (Pfeffer et Salanick, 1978 ; Mitchell et al, 1997 ; Frooman, 1999). A cet égard, la théorie de la dépendance des ressources indique que « les organisations doivent atteindre les demandes de ceux qui, dans leur environnement, fournissent les ressources nécessaires et importantes à leur survie...les organisations doivent répondre plus aux demandes de ces groupes et organisations dans l'environnement qui contrôlent les ressources critiques » (Pfeffer, 1982, cité par Jawahar et McLaughlin, 2001). Les organisations obéissent aux demandes des autres acteurs où elles agissent afin de gérer les dépendances qui créent des contraintes pour l'action organisationnelle (Pfeffer et Salanick, 1978). Ces contraintes peuvent être des réalités physiques, de l'influence sociale, l'information et les capacités cognitives aussi bien les préférences personnelles des dirigeants (Rojot, 2003).

A cause de la dépendance des ressources, les managers n'ont pas un large ; choix stratégique, comme l'ont proposé Andrews (1971) et Child (1972), et ils doivent prendre des décisions stratégiques en respectant des contraintes (Pfeffer et Salanick, 1978). Ces choix stratégiques ont pour but, plus ou moins, de gérer les dépendances externes pour garantir la survie de l'organisation et sécuriser, si c'est possible, plus d'indépendance et de liberté vis-à-vis les contraintes externes (Oliver, 1991). En d'autres termes, la pérennité des organisations dépend de leur aptitude à acquérir et à maintenir les ressources nécessaires à leur survie. Cette théorie insiste sur l'interface organisation – environnement, par la possibilité offerte aux dirigeants, de canaliser et d'organiser les informations émanant de leur environnement. Par leurs actions, les organisations sont capables de déterminer plutôt que de subir les contraintes externes auxquelles elles sont confrontées. Selon (Pfeffer et Salanick, 1978) la théorie de la dépendance des ressources, mettant en évidence le rôle discrétionnaire des dirigeants, stipule que les firmes utilisent différentes stratégies qui varient de se conformer aux demandes sociales à les éviter afin de réduire la dépendance vis-à-vis l'environnement externe. Une organisation peut gérer ces dépendances externes en changeant la légalité de son environnement à travers les actions politiques.

En conclusion, la théorie de la dépendance des ressources assume que les décisions managériales sont influencées par les agents internes et externes qui contrôlent les ressources critiques (Pfeffer et Salanick, 1978). Cette approche reconnaît donc l'importance des ressources et compétences de l'organisation lors du choix des alternatives stratégiques. En effet, ces dernières ne sont pas liées à l'environnement uniquement mais de plus en plus aux ressources propres de l'entreprise et que les meilleures ressources sont souvent les ressources intangibles telles que la culture et le know-how technologique.

#### **4.2.6. Une tentative de synthèse.**

Parallèlement à ces approches historiques de la RSE, d'autres corpus théoriques ont été développés dans la littérature, telles que les approches cognitives (basées sur la théorie des compétences ou la théorie de l'apprentissage organisationnel) ou encore les approches politiques (théorie de la régulation), les approches évolutionnistes qui justifient le développement de la RSE comme un moyen pour les entreprises de survivre et de passer le cap de la sélection imposée par l'environnement au cas où l'exigence de labellisation sociale, de comportements socialement responsables des entreprises de la part des consommateurs et des pouvoirs publics venait à s'intensifier. Nous pouvons également évoquer les approches post modernes de la RSE qui se basent, entre autres, sur les travaux de Foucault pour expliquer que les discours sur la RSE contribue à renforcer l'hégémonie idéologique dans laquelle les arrangements institutionnels contemporains sont décrit comme servant l'intérêt général alors qu'il ne servent, en fait, que les intérêts d'une minorité. Baret (2007) a tenté de synthétiser cette riche littérature sur la RSE dans un tableau récapitulatif que nous avons voulu restituer ci-dessous, essentiellement pour élargir notre champ de vision de la thématique et donner des pistes de réflexions possibles pour la suite de notre recherche

Théorie	Type d'approche, méthodologie et hypothèses	Finalité et responsabilités induites	Capacité à intégrer les enjeux sociétaux	Capacité à appréhender les dynamiques d'appropriation des enjeux sociétaux	
Shareholder model	Approches contractualistes	Unique responsabilité du manager : maximiser l'intérêt de l'actionnaire	<u>Très faible :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ignore les coûts sociétaux (externalités)</li> <li>- Ignore le long terme</li> <li>- Ignore les interactions de la firme avec les PP</li> </ul>	<u>Très faible :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modèle non dynamique (ne permet pas de comprendre l'évolution des firmes vers l'intégration des enjeux sociétaux)</li> <li>- Focalisé sur les conflits d'intérêts entre parties prenantes (appropriations des rentes) ⇒ Ignore le processus de création de valeurs</li> </ul>	
Modèle de responsabilité humaine et sociale		Responsabilité financière envers les actionnaires Respect du contrat psychologique avec les salariés	<u>Faible :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ignore les coûts sociétaux envers les PP externes à l'entreprise</li> <li>- Ignore les interactions entre l'entreprise et son environnement</li> <li>- Incomplétude des documents déontologiques (hypothèse d'information parfaite)</li> </ul>		
Stakeholder model		Individualisme méthodologique (opportunisme, rationalité et autonomie des acteurs, perfection de l'information)	Prendre en compte et équilibrer l'intérêt de l'ensemble des PP (Cf. performance globale de l'entreprise Aller 'au-delà du minimum légal		<u>Moyen/Fort :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Intègre toutes les PP</li> <li>- Management « écartelé » entre les attentes contradictoires des PP</li> <li>- Négliger les interactions constantes entre les parties prenantes</li> </ul>
Modèle contractuel partenariat		Rémunérer chaque partie prenante selon sa rareté et sa contribution à la création de la valeur (rente organisationnelle)	Moyen/Fort : Intègre prioritairement les parties prenantes internes au nœud de contrat (qui contribuent directement à la création de valeur) et, dans une certaine mesure, celles externes		<u>Faible :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Essaie d'intégrer la dynamique productive via une articulation avec les approches cognitives.</li> <li>- Ne fournit pas l'outillage théorique permettant de saisir les mécanismes d'appropriation de la RSE</li> </ul>
Théorie	Type d'approche, méthodologie et hypothèses	Finalité et responsabilités induites	Capacité à intégrer les enjeux sociétaux	Capacité à appréhender les dynamiques d'appropriation des enjeux sociétaux	
Théorie des compétences	Approche cognitive	Se forcer une image pertinente des opportunités offertes par l'environnement externe pour structurer l'excédent de ressources, en fonction de l'expérience accumulée, et procéder à une diversification cohérente	<u>Faible :</u> <p>Focalisé sur les relations entre entreprises, au détriment des autres PP</p>	<u>Moyen :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analyse en dynamique</li> <li>- Axé sur les logiques de croissance et de coordination des firmes, pas sur les mécanismes d'appropriation de nouvelles valeurs</li> </ul>	

<b>Théories évolutionnistes</b>	Approche cognitive/Institutionnelle Individualisme Méthodologique complexe	Préserver la capacité d'adaptation de la firme (en développant compétences technologiques, actifs secondaires et routines propres)	<b>Moyen :</b> L'évolution vers la RSE, serait le produit routines internes, d'actifs secondaires et d'opportunités technologiques préexistantes	<b>Moyen :</b> - Analyse en dynamique - L'évolution vers la RSE semble subie (fruit d'une <i>pathdependency</i> ) ⇒ difficile d'identifier la dynamique d'appropriation
<b>Théorie de la régulation</b>		Firme conçue comme un lieu de rapports de forces où se génèrent règles et normes permettant de réguler les comportements	<b>Fort :</b> Les rapports de force entre les différentes PP pourraient déboucher sur un nouveau mode de régulation de type RSE	<b>Moyen :</b> Le holisme est une méthodologie peut adaptée pour analyser les mécanismes à mettre en œuvre, à l'échelle d'une organisation, afin que ses acteurs s'approprient les enjeux sociétaux
<b>Théorie des Conventions</b>	Méthodologique complexe (avec hypothèse rationnel Des choix, de mimé Et d'écran d'information	Etre cohérent avec les énoncés de la convention (i.e les principes supérieurs) pour que puisse se générer dans l'espace socioéconomique de l'entreprise, une conviction suffisante sur les règles du jeu économique « normales » pour que les acteurs les adoptent	<b>Fort :</b> Les enjeux sociétaux peuvent être assimilés à un ensemble de critères qui permettent aux acteurs de l'entreprise de se repérer dans un contexte incertain et décider du comportement qu'ils vont adopter, notamment vis-à-vis des autres parties prenantes.	<b>Fort :</b> Une convention « sociétale » va introduire la suspicion dans la convention préexistante au sein de l'entreprise pour permettre l'élaboration d'un nouveau compromis intégrant les enjeux sociétaux.
<b>Théorie de l'apprentissage organisationnel</b>	approche cognitive de type organisationnel Individualisme méthodologique complexe (certains travaux étant de nature holiste)	Veiller à ce que l'apprentissage ne soit pas subit par les acteurs de l'entreprise, mais réellement intégré au niveau des valeurs	<b>Fort :</b> Axé sur l'appropriation, par les individus et le collectif, des enjeux de la RSE au niveau valeurs pour une mise en œuvre réelle et durable	<b>Fort :</b> Permet de comprendre les mécanismes par lesquels la « vision » sociétale va se répandre dans l'entreprise, permettant un apprentissage profond en « double boucle »

**Tableau 4 :** Synthèse des principales approches théoriques de la RSE (Baret, 2007)

## Section 5. RSE et processus normatif.

Du point de vue normatif, nous assistons, depuis les années 1980 à l'émergence de règles, notamment par la mise au point de référentiels internationaux, tels que le Global Reporting Initiative (GRI)<sup>21</sup>, des codes de conduite des entreprises (Global Compact)<sup>22</sup> ou des certifications, normes ou labels (SA 8000...) jusqu'aux audits sociaux ou environnementaux.

La norme Standard SA 8000 (Social Accountability Standard 8000), initiée par le Council on Economic Priorities, et gérée par Social Accountability International (SAI) concerne les conditions de travail, l'interdiction du travail des enfants ou du travail forcé. Il existe deux types d'engagements pour les entreprises : le certificat en cas de respect des normes pour la production et le statut membre si les critères sont également respectés pour les filières de fournisseurs et pour toutes les unités de production.

Au niveau international, l'Organisation Internationale de Normalisation (The International Organization for Standardisation, ISO) a produit la série de normes 14 000 pour l'ensemble des règles qui concernent le management environnemental. La plus connue est la norme ISO 14 001 qui vise à mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise sur l'environnement. Elle prend en compte des aspects environnementaux significatifs tels que les émissions dans l'air, les rejets dans l'eau, la contamination des sols, la gestion des déchets, l'utilisation des matières premières et des ressources naturelles.

L'Organisation Internationale de Normalisation élabore, en ce moment, la norme ISO 26 000<sup>23</sup> qui ne sera pas certifiable mais qui devrait préciser comment intégrer les normes de responsabilité sociale, de gouvernance et d'éthique.

Du côté français, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques<sup>24</sup> du 15 mai 2001, demande aux entreprises cotées en bourse d'indiquer dans leur rapport annuel une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

Il existe également deux référentiels, la SD 21 000 Française publiée par l'Association Française de Normalisation (AFNOR), qui est conçue comme un guide et qui n'a donc pas valeur de certification pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. Puis nous trouvons l'AFAQ 1000NR de mars 2007 qui propose une

---

<sup>21</sup>Global Reporting Initiative initié en 1997 par le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) et de la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES)

<sup>22</sup>Pacte mondial : lancé en janvier 2000 lors du Forum économique mondial par Kofi Annan

<sup>23</sup>La norme ISO 26000 est une norme ISO en cours d'élaboration. Elle portera sur la responsabilité sociétale des organisations et devrait être publiée en 2010

<sup>24</sup>Loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, article L.225-102-1 du

norme d'évaluation mettant en évidence l'état d'avancement d'une organisation au regard de sa responsabilité sociale.

### 5.1. La tétranormalisation : Problématique et état des lieux

Après avoir développé l'émergence constante de nouvelles normes qui entourent les entreprises. Ces derniers au sens large constituent des règles du jeu qui structurent la stratégie des entreprises et des organisations. Elles comprennent les lois, décrets, règlements administratifs, ainsi que des référentiels ou même des labels et certifications que l'on prend en compte pour décider et pour agir. Les entreprises et les organisations édictent aussi des normes internes telles que règlements, procédures, standards, usages, us et coutumes. Les normes fonctionnent dans le cadre de territoires, espaces dont les dimensions sont à la fois géographiques, géopolitique, économique et sociale. Ainsi, les normes ont une valeur sociale et assurent le lien entre l'individu, l'entreprise et la société, au travers de choix décisionnels et des comportements dans l'action (Péron, 2010; Savall, 2010).

La théorie de la *tétranormalisation* (Savall et Zardet, 2005) définit quatre catégories principales de normes correspondant aux enjeux majeurs, ainsi que trois catégories secondaires, normes techniques, sanitaires et scientifiques, qui sont manipulées, à leur avantage, par les quatre pôles principaux (voir figure XX):

- commercial : conditions d'exercice de l'activité et des échanges dans un territoire, pays ou région ;
- comptable et financier : présentation des comptes et des résultats ;
- social : droit du travail, conventions collectives, politiques de gestion des ressources humaines des entreprises ;
- qualité, sécurité et environnement : référentiels qualités et sécurité, réglementation concernant les matières premières et les déjections ...

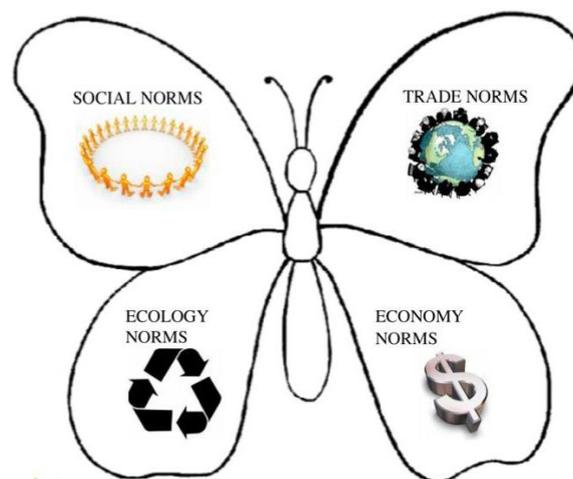


Figure 3 : Les quatre ailes de la Tétrnormalisation (Savall et Zardet, 2005)

Selon (Barad, 2007), la tétranormalisation suppose que les quatre domaines (normes commerciales, normes financières, environnementales et sociales) ne sont pas séparés ni indépendantes, mais complètement imbriquées.

A cet égard, tout dirigeant ou manager rencontre des normes au sens large lorsqu'il prend une décision et lorsqu'il pilote ses activités. Ce décideur-stratège est réduit à choisir ses « infractions préférées », car il ne peut pas respecter simultanément ces différentes normes, en partie contradictoires.

Dans la *tétranormalisation*, l'humanisation réside dans les normes sociales (SA 8000). Cela est à relier aux droits universels de l'homme, avec une tentative depuis 50 ans d'atteindre la Responsabilité Sociale Globale plus récemment dénommée Citoyenneté mondiale des entreprises, en incorporant la responsabilité vis-à-vis de la nature, les normes écologiques et en reliant toutes ces normes qualité au développement durable (Savall et Zardet, 2005). De même, la *tétranormalisation* révèle des conflits d'intérêt, entre les parties prenantes, non résolus qui sont à l'origine des divergences entre les différentes normes. Cela constitue un facteur de discrimination des acteurs et de distorsion dans le jeu économique et social qui ne sauraient être corrigées sans une double intervention et des arbitrages, à l'intérieur de l'entreprise d'une part et, d'autre part, au niveau des territoires environnants. La théorie de la *tétranormalisation* offre un cadre conceptuel pour analyser les contraintes de l'action stratégique dues à la prolifération, la contradiction, l'instabilité et la méconnaissance des normes émises par et sur les territoires (Savall et al, 2009). La *tétranormalisation* engendre un surcroît de contraintes et d'incertitudes pour la décision et le pilotage stratégiques des organisations publiques et des entreprises ainsi que des risques de blocage ou de rétrécissement des dynamiques de pilotage stratégique, au détriment de la créativité, l'innovation, la prise d'initiative coordonnée et la création de valeur ajoutée durable (Tchotourian, 2010). Les intentions normatives ne garantissent pas le bien-fondé de leur application. Trois points de vue s'affrontent: celui du *normalisateur* qui considère la pertinence de ses normes et qui est attaché à leur respect, y compris en lui ajoutant un volet incitatif, coercitif ou répressif; celui du *dirigeant* d'organisation qui doit arbitrer entre les normes parfois contradictoires, sources de coûts visibles ou cachés pour son organisation; celui de la *cible* pour laquelle les normes peuvent être un élément de construction ou de projection favorable, ou au contraire une contrainte ou une entrave.

La multiplication des normes génère tantôt des menaces tantôt des opportunités stratégiques pour les entreprises.

Par ailleurs et selon (Zardet& Voyant, 2003), une posture passive face au phénomène de la *tétranormalisation* conduit à une sorte de désintégration de l'organisation car la non-compatibilité partielle des normes engendre des polémiques entre les spécialistes porteurs de normes contradictoires au sein de l'entreprise. Pour cela, (Perroux, 1979; Savall&Zardet, 2008) ont affirmé que cela provoque un surcroît de dysfonctionnements et de coûts cachés. Concrètement, les études menées par le professeur Savall sur 1000 entreprises démontrent que les coûts cachés identifiés atteignent entre 10000 à 50000 € par personne et par an. Ces risques liés à la prolifération des normes sont d'autant plus élevés que l'entreprise n'a pas anticipé les difficultés d'acclimatation des normes ni les risques liés aux carences des normes ou à leur incohérence. La norme sert parfois de prétexte pour justifier des pratiques perverses ou peu recommandables d'ingérence qui peuvent être assimilées à l'espionnage industriel.

Enfin, l'accumulation des coûts cachés produirait un financement interne récupérable pour les entreprises qui serait approprié au développement de leur *responsabilité sociale durablement supportable*.

## 5.2. L'aspect environnemental de la RSE

Une section complète de la norme ISO 26 000 est consacrée à l'aspect environnemental. Celle-ci met l'emphase sur quatre domaines d'action, présentés dans le tableau suivant (inspiré d'ISO, 2010).

Domaines d'action	Description du domaine d'action
Prévention de la pollution	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Émissions dans l'air</li> <li>• Rejets dans l'eau</li> <li>• Gestion des déchets</li> <li>• Utilisation et mise au rebut de produits chimiques toxiques dangereux</li> <li>• Autres formes identifiables de pollution</li> </ul>
Utilisation durable des ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacité énergétique</li> <li>• Conservation de l'eau, utilisation de l'eau et accès à l'eau</li> <li>• Efficacité dans l'utilisation des matières premières</li> <li>• Réduction des besoins en ressources pour un produit</li> </ul>
Atténuation aux changements climatiques et adaptation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atténuation aux changements climatiques</li> <li>• Adaptation aux changements climatiques</li> </ul>
Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriser et protéger la biodiversité</li> <li>• Valoriser, protéger et réhabiliter les services assurés par les écosystèmes</li> <li>• Utiliser les sols et les ressources naturelles de manière durable</li> <li>• Aller dans le sens d'un développement urbain et rural sain d'un point de vue environnemental</li> </ul>

**Tableau 5 :** Domaines d'actions environnementales de la norme ISO 26 000 (inspiré d'ISO, 2010)

Ce sont les principaux domaines auxquels les entreprises doivent s'attarder lors de la mise en place d'activités de RSE au niveau environnemental. Certaines actions et attentes sont associées à ces domaines. L'entreprise doit donc globalement commencer par une phase d'identification (de ses impacts, des sources d'émission, d'utilisation des ressources, etc.). Après la prise de mesure de ceux-ci, des enregistrements peuvent être effectués. Par la suite, des actions peuvent être mises en place afin d'améliorer la situation au niveau des quatre domaines d'action, que ce soit par l'adoption de certaines pratiques ou par la diminution de l'utilisation de certains types d'énergie/de produits chimiques /de ressources. C'est dans cette optique que la RSE peut diminuer les impacts négatifs de ses activités sur l'environnement dans lequel l'entreprise s'installe, par le biais de l'amélioration de ses pratiques à ce niveau (ISO, 2010).

En conclusion, La prise de décision est facilitée lorsque le décideur-stratège choisit une stratégie d'intégration des normes, car il gère mieux les disparités d'origine normative. Par ailleurs, le rapprochement de l'étude des entreprises et des organisations de celle des territoires offre des perspectives intéressantes pour étudier l'efficacité du couple entreprise-territoire et les conditions de la durabilité de sa performance socio-économique. Le territoire pertinent pour la stratégie et l'action opérationnelle d'une organisation est, en effet, de nature géographique, géopolitique, institutionnelle et normative

ISO 26000 : Publiée en septembre 2011 par SYNERGY Global Standardisation Service, elle est conçue comme une norme ISO avec un système de management - et donc, certifiable pour la prise en compte de la performance en management des enjeux du développement durable dans la stratégie des organisations. Elle est applicable à tout type d'organisation, de secteur et d'industrie ;

ISO 21000 : Publiée en mai 2003 par l'AFNOR elle est conçue comme un guide et donc, non certifiable pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. Surtout utilisée dans le cadre des Petites et moyennes entreprises, elle pourrait inspirer la future ISO 26000.

L'articulation de responsabilité sociale et environnementale concrétise le concept de développement durable dans la mesure où une politique de responsabilité sociale menée de manière cohérente par une entreprise contribue à la fois au développement durable et à la performance de l'entreprise. Elle permet de promouvoir des actions en faveur des divers groupes partenaires, comme les actionnaires, les employés, les prestataires de services, les fournisseurs, les consommateurs, la communauté, l'administration publique et les défenseurs de l'environnement.

La RSE est alors perçue généralement comme la mise en pratique du concept de développement durable par les entreprises. Cependant si certains auteurs font l'amalgame entre les deux notions,

Y. Pesqueux (2006) d'une façon plus polémique estime que: "La RSE est une récupération managériale du développement durable avec une confusion récursive "développement durable" de la planète et "développement durable" de l'entreprise et donc une intrusion de l'entreprise dans la définition du "bien commun" au regard de la question des rapports entre l'Homme et la Nature ".

Pour l'entreprise, le développement durable est identifié par le sigle « RSE » pour Responsabilité sociétale de l'entreprise. Intégrer le développement durable aujourd'hui dans la gestion de l'entreprise est primordial. Cela permet d'évoluer vers des pratiques qui permettront, demain, de prendre en compte les attentes environnementales et sociales des marchés, des territoires et des salariés.

Le développement durable n'est pas un frein au développement économique de l'entreprise ! En réévaluant sa stratégie, et en intégrant ce concept, l'entreprise répond mieux aux attentes de tous les intervenants et assure les conditions de sa compétitivité.

Le développement durable a été défini dans ce rapport comme : « un développement qui s'efforce de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs ». Le développement durable repose sur une notion fondamentale : la solidarité. (Solidarité entre les générations - pour préserver les ressources et laisser une planète en bon état et solidarité entre les peuples - afin de partager les ressources et les richesses et ne pas laisser se creuser).

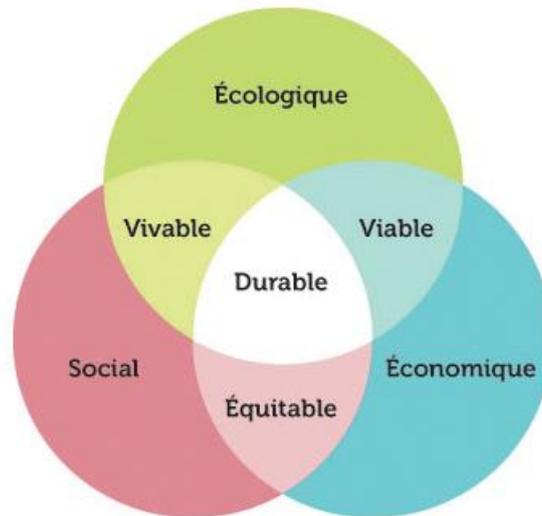
- Le terme de "Responsabilité sociale de l'entreprise" est couramment utilisé pour rendre compte de l'application de ces 3 dimensions.

Les entreprises, qui engagent à long terme leur responsabilité d'acteurs de la société, orientent, de plus en plus, leur gestion et leur mode de production en appliquant les principes du développement durable, c'est-à-dire en conciliant le progrès économique et social avec le respect de l'environnement.

Ainsi par exemple, les entreprises peuvent tirer parti d'une démarche de développement durable à travers :

- la maîtrise de leur consommation de ressources et le respect de l'environnement (énergie, eau, matières premières...),
- -la motivation de leur personnel, l'amélioration du dialogue social (participation, droit à la formation, rémunération juste, égalité homme-femme...),
- l'implication de tous les acteurs de l'entreprise (clients, fournisseurs, investisseurs et consommateurs).

« L'idée nouvelle, c'est que les entreprises ne sont pas seulement responsables de leurs impacts sociaux et environnementaux devant leurs actionnaires, mais le sont devant l'ensemble de leurs parties prenantes. »



**Figure 4. Les Dimensions de la RSE** (Source : [www.coopfunerairemontreal.com](http://www.coopfunerairemontreal.com))

## Conclusion

Les relations de l'entreprise avec son environnement interne et externe sont très enchevêtrées et complexes. L'entreprise ne peut pas se dissocier de l'environnement dans lequel elle opère. L'entreprise a plus que des transactions et des contrats avec ses parties prenantes, elle a des relations. Et la survie de ces relations peut certes garantir le succès et la pérennité de l'entreprise. La RSE 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. A ce titre, la RSE pourrait être considérée comme une opportunité pour les entreprises. De même, elle constitue une forme de prise en charge par l'entreprise des préoccupations sociales, économiques et environnementales qui peut être traduit en terme de développement durable appliqué aux entreprises qui signifie une prise en compte par l'entreprise des questions sociales et environnementales tout en les combinant avec ses préoccupations économiques et financières.

## **Chapitre 2 : L'entreprise, entre la performance économique et la performance sociale.**

## **Section 1 : Les modèles de la performance sociale : quelques repères théoriques.**

### **Introduction**

Sous le thème de la performance sociale, l'évaluation des performances de l'entreprise se trouve, en tant qu'organisation produisant des biens et services marchands, complètement renouvelée. La redéfinition de l'entreprise, de ses objectifs conduit naturellement à des interrogations et à la reconstruction des indicateurs de performance, objet de cette thèse.

### **1.1. Principaux modèles de la performance sociale**

Les premiers travaux sur le thème de performance sociale de l'entreprise (PSE) ont été menés par Carroll (1979). Il a proposé le premier véritable modèle conceptuel de la PSE. Ce modèle définit le concept de performance sociale de l'entreprise comme l'interaction et l'articulation de trois dimensions : les principes de RSE, la manière dont l'entreprise applique ses principes -sensibilité sociale et ses valeurs sociétales-. Carroll identifie quatre catégories de responsabilités (économiques, légales, éthiques et discrétionnaires). Cette catégorisation est complétée par un éclairage sur la philosophie de réponse développée par l'entreprise. L'auteur distingue un continuum qui va de la simple réaction (logique réactive et de reddition) à la pro-action en passant par des phases intermédiaires de défense et d'accommodation.

Wartick et Cochran (1985) ont élargi l'approche de Carroll en mettant en exergue la spécificité de la PSE comme une résultante de l'interaction de trois dimensions : les principes de la RSE, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux (principes/process/politiques). Ils rappellent par ailleurs que la RSE est une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son environnement et non une vision institutionnelle des liens entre les entreprises - institutions et la société dans son ensemble.

Selon Wood (1991), les philosophies de réponse proposées par Carroll ne constituent en aucun cas un éclairage sur le processus interne de la responsabilité sociale. Elle lui apporte des clarifications conceptuelles et intègre des aspects mesurables. Dans cette optique, Wood propose un modèle de PSE renouvelé Il apporte de véritables compléments dans la compréhension des principes en découpant ces derniers suivant trois logiques: institutionnelles, organisationnelles et individuelles. L'auteur a repéré également trois processus (*l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes, la gestion des enjeux sociaux*). Les résultats regroupent la réduction des impacts sociaux négatifs, la mise en place effective de programmes et politiques sociales.

Complétant les travaux antérieurs cités auparavant, Clarkson (1995) a considéré la PSE comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise. Le modèle identifie des problèmes spécifiques pour chacune des principales catégories de parties prenantes (stakeholders) distingués : les employés, les propriétaires/actionnaires, les consommateurs, les fournisseurs et les concurrents. La PSE a fait l'objet de multiples tentatives d'opérationnalisation. A partir des travaux de Decock et Good (2001), il est possible de distinguer cinq catégories de mesures de la PSE:

- *L'analyse de contenu de rapports annuels* : Elle est fréquemment mobilisée dans les travaux de comptabilité. Elle s'efforce de mesurer la dimension sociale du discours, le plus souvent dans le but d'en expliquer les déterminants.
- *Les indices de pollution* : Ils sont généralement produits par des organismes publics indépendants. Ces données ne se focalisent que l'environnement écologique.
- *Les indicateurs de réputation* : Les plus réputés sont ceux de Moskowitz et du magazine Fortune. Ce sont des mesures perceptuelles qui sont produites à partir d'enquêtes menées auprès de personnes externes à l'entreprise.
- *Les enquêtes par questionnaire* : Elles se proposent d'opérationnaliser directement les différentes dimensions des modèles à travers un ensemble d'items mesurant chacune des dimensions du construit. L'une des premières tentatives de construction d'échelle de mesure a été effectuée par (Aupperle et al, 1985). Cet instrument reprend les catégories de responsabilité sociale de Carroll (1979) et ne mesure donc que l'une des dimensions de performance sociale.
- *Les données produites par les organismes spécialisés* : Ce sont des agences spécialisées dans l'évaluation du comportement socialement responsable de l'entreprise.

Carroll (1979)	L'articulation et l'interaction entre les différentes catégories de responsabilités sociales, (b) des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et (c) des philosophies de réponse à ces problèmes	Responsabilité sociale Niveaux : économique, légal, éthique, discrétionnaire Philosophie de réponse Posture : réactive, défensive, d'accommodation, proactive Domaines sociaux où se posent des problèmes Exemple : le consumérisme, l'environnement, la sécurité du travail, l'actionariat
Wartick et Cohran (1985)	« L'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux » (p.758)	Responsabilité sociale Niveaux : économique, légal, éthique, discrétionnaire Sensibilité sociale Postures : réactive, défensive, d'accommodation, proactive Management des problèmes sociaux Démarche : identification, analyse, réponses
Wood (1991)	« Une configuration organisationnelle de principe de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociales de l'entreprise » (p.693)	Principes de responsabilité sociale Niveaux : institutionnel, organisationnel et individuel Processus de sensibilité sociale Intègre : l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des problèmes sociaux Résultats du comportement social de l'entreprise Regroupe : les impacts sociétaux, les programmes sociétaux et les politiques sociétales
Clarkson (1995)	Capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise	Le modèle identifie des problèmes spécifiques pour chacune des principales catégories de stakeholders qu'il distingue : employés, propriétaires/actionnaires, consommateurs, fournisseurs, stakeholders publics, concurrents.

**Tableau 6 :** Synthèse des principaux modèles de la PSE (*Gond et Igalens, 2003*)

La PSE se compose d'un ensemble de principes se déclinant aux niveaux institutionnel, organisationnel et managérial :

La responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel. Selon Swanson (1995) : La RSE intègre une double perspective de contrôle social de la société sur l'entreprise et de respect volontaire par l'entreprise d'un ensemble de devoirs. Ces deux orientations se déclinent au niveau de macro-principes institutionnels et organisationnels et de micro-principes mis en œuvre dans les processus de prise de décision.

- **La PSE comme capacité à satisfaire les « stakeholders »:** La PSE peut se définir comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise, pour Van Marrewijk (2003) : la RSE est un « ensemble d'activités, volontaires par définition, prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'activité de l'entreprise ainsi que dans son interaction avec ses «Stakeholders ».
- **La PSE vue comme système « guidé » :** La PSE est un sous-système d'un système entier de performance guidé par un des normes. Il se décompose en un ensemble d'inputs transformés par un processus de conversion en des outputs véhiculés vers l'environnement. L'enjeu étant d'optimiser le fonctionnement du système

- **La PSE, un concept contingent** : Pour Husted (2000) : La PSE incarne la logique de la contingence, elle serait donc une fonction d'interaction entre d'une part, les problèmes sociaux, et d'autre part la stratégie et la structure organisationnelle qui sont inhérentes à ces problèmes.

## **1.2. L'analyse de la qualité « RSE » : d'une qualification de la performance sociétale à une qualification de l'organisation**

L'approche standard de l'économie de la RSE analyse la construction de marchés- dans le cadre desquels les acteurs privés échangent des biens et services dont une qualité recherchée au-delà de leur utilité particulière – comme la réalisation de biens publics ou l'optimisation d'externalités, soit directement (par l'usage du bien) soit indirectement (par l'activité de l'entreprise ayant produit ce bien). Pour Chanteau (2011),<sup>25</sup> il s'agit donc de résoudre par l'échange marchand des problèmes relevant classiquement d'une théorie de la décision publique ou de la rationalité quand celles-ci sont en échec. Par exemple la réduction de la pollution suppose un changement de rationalité que rien n'explique. Sauf hypothèse héroïque sur la mutation psychologique de l'agent au fil du temps d'un modèle multi-générationnel ; soit celle d'une intervention budgétaire publique que l'économie de la RSE exclut a priori.

Compte tenu de l'état du débat sur la RSE, qui fait une large place à la notion d'« initiative volontaire » et à la grammaire du management de la qualité, il est de fait intéressant d'analyser à la lumière d'indicateurs qualitatifs les différents dispositifs visant à attester et améliorer la responsabilité sociétale de l'entreprise. Ces dispositifs induisent *ex ante* un coût pour l'entreprise (celle-ci devant alors satisfaire des exigences sociétales plus fortes quant à ses produits ou son organisation sans que cela améliore l'utilité pratique du produit pour ses clients). Comment ces exigences pourraient-elles devenir la norme de marché alors que les acteurs économiques – offreurs ou demandeurs l'ont logiquement ignorée ou refusée jusque-là ? Il faut alors expliciter le « principe d'action » d'une norme de qualité marchande – autrement dit, il ne suffit pas d'affirmer que « les institutions comptent », il s'agit d'expliquer comment.

---

<sup>25</sup>Jean-Pierre Chanteau (2011), L'économie de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) : éléments de méthode institutionnaliste, revue de la régulation, 1 er semestre N 9

## Section 2. Intérêts et limites des approches cognitives et RSE.

Les théories cognitives ne contestent pas la perception de la firme comme nœud de contrat, mais elles se concentrent surtout sur les notions d'information et de connaissance<sup>26</sup>. De là, l'organisation est redéfinie par sa capacité à apprendre et à générer de la connaissance : au-delà du rôle de résolution de conflits (théories contractuelles). L'entreprise est au cœur d'un dispositif cognitif, elle produit des connaissances qui contribuent au processus de création de valeur.

Les notions d'apprentissage, de construction de compétences et d'innovation deviennent centrales. Ainsi, selon Hodgson (1998) a affirmé que : la firme n'est pas seulement une réponse organisationnelle aux problèmes informationnels : elle est surtout un 'répertoire de connaissances'. Dès lors, la clé de la performance d'une organisation est la capacité du management à imaginer, percevoir, construire de nouvelles opportunités (Prahalad, 1994, Lazonick et O'Sullivan, 1998, 2000), pas dans sa capacité à restructurer ou reconfigurer le portefeuille d'activités en réponse aux évolutions de l'environnement.

Teece et al. (1994) ont souligné que la création de valeur dépend en priorité de l'identité et des compétences de la firme, conçue comme un ensemble cohérent. De là, elle tire sa spécificité et sa capacité à créer de la connaissance, donc, *in fine* son aptitude à être rentable de façon durable. En ce sens, les théories cognitives de l'entreprise dépassent une limite des approches contractualistes en permettant d'appréhender le processus de création de valeur. Ainsi, ces approches cognitivistes peuvent constituer un outil de compréhension des mécanismes et processus d'appropriation et de mise en œuvre des démarches 'RSE', par une organisation et ses membres.

Dans cette perspective, les approches contractualistes rejettent la rationalité calculatoire (parfaite ou limitée) pour la rationalité procédurale. Cette dernière se base sur le processus décisionnel, et non sur les conséquences des décisions. Elle est donc consubstantielle d'approches visant à comprendre les processus d'évolution, de changement des firmes.

En conséquence, contrairement aux approches contractualistes, qui s'inscrivent dans la théorie standard étendue, les approches cognitives relèvent de différents courants 'hétérodoxes'.

### 2.1. Une approche de l'entreprise par les ressources.

La théorie des compétences (Penrose, 1959) a cherché à comprendre les facteurs qui orientent le développement des firmes et conditionnent leur taux de croissance. L'entreprise s'assimile à un ensemble de ressources productives organisé dans un cadre administré. Sa fonction est d'acquérir des ressources, de les organiser et de les combiner afin de produire des biens et/ou services

---

<sup>26</sup>Rappelons que, du point de vue des théories cognitives, l'information se définit comme un ensemble de données fermé et objectif, potentiellement connaissable par tous. La connaissance renvoie, elle, à un ensemble ouvert et subjectif où l'interprétation de l'information par les individus sera fonction de leurs modèles cognitifs.

destinés à être vendus, avec profits, sur les marchés correspondants. Certaines de ces ressources - matérielles, immatérielles ou humaines- sont indivisibles. La firme peut alors être contrainte d'en disposer en excédant. Parallèlement, elle accumule progressivement de l'expérience et améliore son processus productif. Ces deux facteurs -excès de ressource et accumulation d'expérience- se combinent pour permettre à l'entreprise de croître : grâce à son expérience, elle va structurer son excès de ressources pour procéder à une diversification cohérente. Cette structuration dépendra premièrement des opportunités offertes par l'environnement externe, deuxièmement de l'image que se forgent les managers de cet environnement et, troisièmement, des ressources internes de la firme.

Les approches évolutionnistes (Nelson et S. Winter 1982)<sup>27</sup> de la firme font intervenir un mix ressources technologies dans la continuité des travaux initiés par Penrose. Elles ne se présentent pas, à proprement parler comme un corpus uni, elles s'apparentent au courant économique mettant l'accent sur la dynamique de l'évolution technologique (Nelson et Winter, 1982). L'évolution des technologies et des entreprises est analysée par analogie avec la théorie darwinienne de sélection naturelle. Dans cette perspective, il s'agit de comprendre ce qui fonde la cohérence de l'entreprise et, *in fine*, ses logiques d'évolution et de transformation.

La firme est envisagée comme un ensemble d'individus distincts aux caractéristiques cognitives propres. Lors de leurs interactions, les agents acquièrent des routines qui vont guider et coordonner les comportements individuels. Ainsi, pour (Baret, 2007)<sup>28</sup> la théorie évolutionniste s'appuie, d'une part, sur l'ultra-individualisme ; d'autre part, sur la rationalité procédurale et le *satisficing*. Routines individuelles et organisationnelles constituent le patrimoine des firmes et les différencient. Ces routines sont le fruit d'un processus d'apprentissage par répétition des tâches et expérimentation. Cet apprentissage est cumulatif. Il permet une amélioration des processus productifs et la découverte de nouveaux modes opératoires. Les routines organisationnelles qui en découlent sont tacites. Seule une partie d'entre elles peut être codifiées. En conséquence, elles sont difficilement transférables.

---

<sup>27</sup>Maurice Basle, Robert Delorme, Jean-Louis Le Moigne, Bernard Paulré (dir.) Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie(1999), Le Harmattan, 368 p., 190F.PhilippeCabinMis à jour le 15/06/2011

<sup>28</sup>Pierre Baret (2007), Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ? XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, 6,7 Juin Montréal- Canada

Avec les théories évolutionnistes nous sommes au cœur d'une analyse en dynamique des firmes. Pour autant, ces théories laissent peu de place à la volonté propre des acteurs d'une organisation d'évoluer vers des valeurs socialement responsables. Si une évolution vers la RSE doit avoir lieu, elle sera le produit de routines internes, d'actifs secondaires et d'opportunités technologiques préexistantes. En ce sens, l'entreprise semble plus subir son évolution vers la RSE qu'en être acteur. Il nous sera, alors, difficile, sur cette base, d'élaborer un processus d'évolution profond vers la RSE, au-delà du discours 'cosmétique'.

## **2.2. Une approche institutionnelle/politique de l'entreprise : la théorie de la régulation**

Avec l'école économique de la régulation la perspective devient clairement macroéconomique et la méthodologie holiste. On quitte la dimension purement organisationnelle de l'entreprise pour analyser son aspect institutionnel. La firme se caractérise alors comme un lieu de production de règles et normes permettant de réguler les comportements.

La théorie de la régulation cherche à analyser la dynamique des régimes d'accumulation et des modes de régulation des économies (Aglietta 1976-97, Boyer, 1986). Dans cette perspective, l'entreprise est la matérialisation des compromis et contrats structurant le processus d'accumulation. Elle est un lieu de rapports de forces conditionnant la régulation macroéconomique<sup>29</sup>. L'originalité de l'approche est, donc, de mettre l'accent sur la dimension

Cette approche institutionnelle, voire politique, de l'entreprise est particulièrement intéressante pour comprendre l'appropriation de la RSE. En effet, plus que l'aspect organisationnel, elle s'attache à comprendre ce qui régule les comportements des acteurs. Pour (Aglietta 1976-97, Boyer, 1986). La théorie de la régulation est très proche d'une autre approche que nous allons développer dans la partie suivante : la théorie des conventions. Schématiquement, la théorie de la régulation est une approche macroéconomique qui tend à descendre vers le micro, alors que la théorie des conventions adopte le schéma inverse. De fait, comme nous allons le montrer, l'approche conventionnaliste nous semble constituer un cadre théorique plus adapté à notre

---

<sup>29</sup>Par exemple, l'entreprise qui forme le régime d'accumulation fordiste, correspondant aux 'trente glorieuses' est un lieu où se développent cinq caractéristiques :

- l'antagonisme capital-travail, notamment sur le partage de la valeur ajoutée ;
- politique et conflictuelle de la firme. Elle relie les transformations actuelles des entreprises aux évolutions des régimes d'accumulation et modes de régulation des économies développées.
- la recherche de gains de productivité ;
- les économies d'échelle, avec de grandes entreprises, souvent intégrées verticalement ;
- la formation d'un ensemble de pratiques contractuelles formelles ;
- l'élaboration de standards et de normes.

problématique : comprendre l'appropriation des enjeux de la RSE par les organisations et leurs collaborateurs. En ce sens, la RSE sera appréhendée comme une nouvelle convention plutôt que comme un nouveau mode de régulation<sup>30</sup>. C'est ce que nous allons, maintenant, expliciter...

### **2.3. La synthèse par la théorie des conventions et de l'apprentissage organisationnel et modalités d'appropriation de la RSE.**

Deux approches nous semblent particulièrement pertinentes pour comprendre comment les firmes s'approprient les enjeux de la RSE. Il s'agit respectivement de la théorie des conventions (Dupuy, 1989) et la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris, Schön, 2002/1996).

Ces deux approches, loin de s'opposer, peuvent être complémentaires. La première axée principalement sur la dimension institutionnelle permet de comprendre comment l'organisation, dans son ensemble, adopte les valeurs sociétales. La seconde, avec sa dimension organisationnelle, permet de comprendre comment se fait l'appropriation de ces valeurs à l'échelle de l'individu.

En effet, à l'instar des approches contractualistes, la logique conventionnaliste est microéconomique, basée sur un individualisme méthodologique complexe<sup>31</sup>. Pour autant, elle revient sur les hypothèses fondatrices du modèle contractualiste (Gomez, Marion, 1997) en substituant :

- l'hypothèse de rationalité des individus par l'hypothèse de rationalisation ;
- l'hypothèse d'autonomie des individus par l'hypothèse de mimétisme rationnel ;
- l'hypothèse d'information entre les individus par une hypothèse d'écran d'information.

La théorie des conventions a pour objet d'analyser comment, dans l'espace socio-économique de l'entreprise, se génère une conviction suffisante sur les règles du jeu économique 'normales' pour que les acteurs les adoptent (Gomez, 1994). Dans cette perspective, une convention est un ensemble de critères, qui permettent aux individus, confrontés à une situation incertaine, de se

---

<sup>30</sup>Certains travaux récents sous-entendent que la RSE serait un nouveau mode de régulation. Nous ne partageons pas ce point de vue car, selon nous, la RSE relève plus du système de valeur qui guide l'organisation et ses personnels que d'un mode d'organisation/ de coordination *stricto sensu* de l'entreprise.

<sup>31</sup>Dans cette approche, « *il n'y a plus, d'une part l'individu, et d'autre part le collectif, mais le collectif émerge des interactions entre individus, et influence en retour leurs comportements et leur règles de décision* » (Chavalarias, 2004). Ainsi, « *Les individus ne peuvent décider que parce qu'il existe des conventions et les conventions n'existent que parce que des individus les adoptent. Il n'y a pas de terme antécédent, il faut penser les deux choses simultanément. (...) Il suffit que chaque individu obtienne des signaux qui lui donnent la conviction que les autres se comporteront en référence aux règles conventionnelles pour qu'il se comporte lui-même en référence à elles et donc conforte leur existence par un phénomène d'autorenforcement.* » (Gomez, 1997)

repérer et décider du comportement qu'ils vont adopter. En d'autres termes, l'approche conventionnaliste cherche à comprendre comment des agents, confrontés à des situations caractérisées par l'incertitude, décident du comportement qu'ils vont adopter et comment, de ces multiples décisions individuelles, émerge une convergence des comportements qui s'ajustent les uns aux autres. L'approche conventionnaliste fournit un cadre conceptuel intéressant pour saisir l'évolution d'un système de valeur d'une organisation, focalisé sur l'intérêt des actionnaires, vers un nouveau système, qui intègre la RSE. Cependant, il est limité pour comprendre le mécanisme d'appropriation de ces valeurs sociétales à l'échelle de l'individu même. Ce que résout la théorie de l'apprentissage organisationnel.

L'apprentissage organisationnel inscrit le processus d'appropriation de la RSE par l'entreprise dans un changement organisationnel profond lors duquel s'opèrent des processus d'apprentissage organisationnel correspondants. Dans le cadre des apprentissages collectifs, deux grandes approches peuvent être mobilisées :

- Les approches *comportementales*, qui envisagent l'apprentissage organisationnel comme une capacité d'adaptation de l'organisation à son environnement. Ainsi, il s'assimile à un processus de construction de 'routines' qui évolue par un jeu d'essais-erreurs et qui résulte de l'interaction entre l'organisation et son environnement. Il s'agit d'un apprentissage en '*simple boucle*', qui n'est qu'une adaptation au contexte, à la pression des parties prenantes (Wood, 1991). Ce changement de premier ordre consacre l'importance primordiale de l'environnement. Les indicateurs de résultats sont susceptibles de déclencher une rétroaction sur les processus de gestion de l'organisation, mais les améliorations s'effectuent dans le cadre stratégique donné.
- Les approches *cognitives* (Simon, 1972), où l'apprentissage se focalise sur l'étude des connaissances au sein de l'organisation. Il est conçu comme une modification et une évolution du système de croyances, d'actions et de représentations. De ce fait, il permet de dépasser le schéma théorique de changement de premier ordre et d'entrer dans la construction d'un modèle d'apprentissage de la RSE en '*double boucle*'. Il s'inscrit dans la logique de la séquence : '*principes-processus-résultats*'. Il s'agit d'un schéma où la pensée et la conception précèdent l'action. Ainsi, le processus d'apprentissage en double boucle décrit par Wood implique la remise en question critique des valeurs sous-jacentes à l'action.

Les approches cognitives impliquant ce processus en double boucle qui permet de questionner les dimensions éthique, sociale et environnementale et d'explicitier les objectifs qui sous-tendent les actions semblent fonder un cadre d'analyse particulièrement pertinent pour notre problématique. Cet apprentissage profond est conditionné par la capacité à remettre en cause les

théories réellement utilisées *–in use–* plutôt que les théories professées *–espoused–*. Ce modèle d'apprentissage nous permet de caractériser le déploiement de la RSE *via* :

- une référence à un nouveau système de valeurs (responsabilités économique, environnementale et sociale) ;
- des actions et processus d'entreprise s'appuyant, ou intégrant ces principes sociétaux ;
- des performances environnementales, sociales, économiques à partir desquels l'entreprise est évaluée.

Le déploiement de la RSE semble particulièrement proche de l'analyse systémique en entreprise et du modèle d'organisation apprenante. Ce dernier est défini par Senge (1990) de la façon suivante : « *Les organisations apprenantes sont des organisations où les gens développent de façon continue leurs capacités à créer les résultats qu'ils souhaitent, où de nouveaux modèles de pensée émergent, où les aspirations collectives sont libérées et où les gens apprennent en permanence à apprendre ensemble* ». Ainsi, pour cet auteur, une 'vision' se répand dans l'entreprise grâce à un phénomène amplificateur qui repose sur l'enthousiasme et l'engagement. Si rien ne vient ralentir cette boucle d'amplification, les personnes et l'organisation finissent par adhérer au projet. Dans notre cas, cela concerne la mise en œuvre opérationnelle de démarches sociétales.

Le modèle en simple et double boucle nous permet d'analyser le développement d'une politique de RSE. En effet, l'apprentissage en double boucle implique, non seulement la remise en cause des processus, mais aussi des stratégies et des valeurs qui sous-tendent tout le fonctionnement de l'organisation. Cette dernière est amenée à modifier ses processus de décisions et d'évaluation en fonction de critères, non seulement économiques, mais aussi sociaux et environnementaux. Cela implique un apprentissage permanent où les individus et les équipes 'apprennent à apprendre' et où toutes les parties prenantes sont impliquées. Ce processus d'apprentissage en double boucle (l'organisation apprend à apprendre) paraît décisif pour réellement s'engager dans une démarche RSE. Il reflète une vraie dynamique d'organisation apprenante et constitue la clé du changement comportemental profond qu'implique le nouveau paradigme de management de la RSE.

### **Section 3. Enjeux, risques et avantages dans un contexte de mondialisation**

Reprenant le point de vue partagé par T. Levitt (1958) et M. Friedman (1962), on est amené de se demander pourquoi une entreprise dont l'objectif principal est de maximiser ses profits, engagerait des dépenses supplémentaires pour mettre en œuvre une politique RSE.

En effet, la mise en œuvre d'une politique de responsabilité au sein de l'entreprise comporte des enjeux déterminants pour celle-ci, surtout dans le contexte actuel de mondialisation. Ces enjeux constituent une source majeure de motivation des dirigeants à s'engager dans des activités socialement responsables selon Capron, quairel – lanoizelee, 2004 On trouve deux grands modèles de comportements managériaux. D'une part les entreprises qui ne souhaitent pas intégrer leur activité économique dans le champ sociétal et qui limite leur action au mécénat sponsoring, celles-ci n'ont pas d'effet sur le système de management. Par contre celles qui intègrent les préoccupations sociales et environnementales auront des conséquences sur les modes d'évaluation, le contrôle interne, le reporting. La responsabilité s'oriente vers une conception pluridimensionnelle ou globale et fait référence au concept de développement durable Transformé à l'entreprise, le développement durable se traduit notamment par l'idée de "Triple Bottom Line" (triple résultat), qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise (environnemental, social, économique).

### **3.1 Inscription des démarches RSE dans la politique générales de l'entreprise : les enjeux de la mise en œuvre de la RSE**

Les enjeux de la RSE pour l'entreprise sont multiples et relatives au milieu dans lequel elle opère, à son domaine d'activité et aux attentes de ses différentes parties prenantes entre autres. Dans leurs pratiques de RSE, les dirigeants d'entreprises sont généralement en phase avec le respect et la protection de l'environnement, le développement durable et la bonne santé de l'entreprise.

Selon Igalens (2005) « l'enjeu premier est de pouvoir bien aligner l'ensemble des dimensions et donc ne pas les traiter de façon séparée. Il faut aussi se situer dans un contexte sectoriel. Car il ne faut pas que la RSE devienne un moyen de fausser la concurrence ». C'est-à-dire qu'il ne faut pas qu'une entreprise très en avance sur ces aspects sociaux et environnementaux soit pénalisée parce que ses concurrents n'en feraient pas autant. Prenons l'exemple de Nike<sup>32</sup> qui, après des difficultés, est allé très loin dans la transparence. Les conditions de travail de certains de ses sous-traitants n'étaient pas conformes aux principes de sa Charte et cela apparaissait dans un rapport d'audit. Un consommateur a attaqué Nike pour publicité mensongère et a obtenu le bénéfice d'une transaction financière avantageuse. Du coup, Nike ne veut plus aller aussi loin dans la transparence. Aujourd'hui la responsabilité sociale est devenue un vaste sujet, très complexe, qui sollicite beaucoup de précautions de la part des entreprises. Une stratégie de RSE doit être

---

<sup>32</sup><http://www.nike.com/>

mûrement réfléchi en amont comme le préconise à juste titre le MEDEF<sup>33</sup>, mais aussi dotée des capacités requises en prévision de l'entrée en vigueur de la nouvelle norme ISO 26000<sup>34</sup>.

Comme nous l'avons énoncé ci-dessus, les enjeux de mise en œuvre de la RSE sont multiples et variés, les plus connus sont les enjeux managériaux, économiques, sociétaux et environnementaux. (Locket et al, 2006) ont distingué aussi les enjeux théoriques et les enjeux idéologiques. Crifo et Ponsard (2008) quant à eux, ont examiné les enjeux que prend la RSE sur quelques leviers classiques : décisions stratégiques, décisions opérationnelles, communication.

Nous allons tour à tour examiner les décisions ou enjeux stratégiques, les enjeux ou décisions opérationnelles, les enjeux managériaux et les enjeux économiques et sociétaux et leurs implications dans les pratiques de RSE.

### **3.2 Préserver les intérêts à moyen et long terme de l'entreprise : les enjeux stratégiques**

Le problème qui se pose ici est celui de la détermination de la stratégie à adopter vis-à-vis des exigences de responsabilité sociale. Cette stratégie peut se développer au niveau de la communication d'informations à caractère sociétal et l'entreprise pourra alors s'appuyer sur des outils existant à cet effet (les médias, internet, ou le reporting social). Il est notoire que les perspectives de croissance de marché jouent un rôle prépondérant pour justifier les choix d'investissement (Crifo et Ponsard, 2008). Il est clair que la RSE s'inscrit tout naturellement dans un tel schéma : par exemple les questions relatives à l'énergie renouvelable, à l'obésité et à la nutrition ouvrent de nouveaux marchés et précipitent le déclin d'autres marchés.

Ainsi, l'innovation, perçue ici comme la capacité à anticiper les besoins futurs du marché, offre des opportunités de croissance en termes de revenus et d'emplois pour les firmes et les pays. C'est le cas, certes inversé, de quelques firmes de l'industrie automobile. En effet, nous donnons à titre exemple le cas du constructeur automobile Krysler envisage fermer une de ses branches en France. Le fait d'annoncer la nouvelle quelques mois à l'avance permet non seulement à l'entreprise de revoir ses stratégies en termes de coût (performance économique), mais aussi, de préparer psychologiquement ses employés afin d'éviter les effets néfastes d'un licenciement soudain (aspect sociétal).

Après les enjeux stratégiques qui concernent les intérêts de long et moyen terme de l'entreprise dans ses pratiques de RSE, viennent les enjeux opérationnels, qui sont d'un horizon plus

---

<sup>33</sup>Mouvement des Entreprises de France

<sup>34</sup>La norme ISO 26000 est une norme ISO en cours d'élaboration. Elle portera sur la responsabilité sociétale des organisations et devrait être publiée en 2010.

rapproché et par conséquent, concernent les décisions tactiques et courantes prises par les dirigeants.

### **3.3. Responsabilité sociale et profit à court terme : Les enjeux opérationnels**

Selon Kramer et Porter (2006) c'est à ce niveau que se font les arbitrages en matière de conditions de travail, de sécurité, de sous-traitance... Ces arbitrages sont pris par le management intermédiaire : responsables d'unités, responsables logistique, directeurs d'usine, etc. nous pouvons penser que c'est à ce niveau qu'est ressentie de manière la plus forte la contradiction entre la RSE et le profit à court terme, profit mesuré et analysé dans toutes ses dimensions par les multiples outils du contrôle de gestion. C'est aussi à ce niveau que les objectifs opérationnels se retrouvent le plus directement dans les critères d'évaluation servant de base à l'établissement des parts variables de rémunération.

Les procédures et outils auxquels les entreprises peuvent avoir recours pour infléchir les décisions correspondantes sont encore peu analysés. Pour cela, Epstein et Cornelius (2003) ont proposé de s'appuyer sur des *sustainablebalancedscorecards*<sup>35</sup> permettant d'inscrire les nouveaux enjeux dans les outils modernes de contrôle de gestion tels que les tableaux de bord. Une autre démarche consiste à recourir à *l'exemplarité*. L'exemplarité fait appel à la motivation intrinsèque des managers, satisfaction personnelle associée au fait de mettre en œuvre des actes cohérents avec son propre système de valeur. Nous avons, à cet effet, pu montrer que le fait d'être identifié par la collectivité pouvait favoriser l'engagement personnel.

En bref, la mise en œuvre de la RSE engendre des coûts élevés à court terme, c'est-à-dire sur le plan opérationnel, mais constitue une source d'avantage concurrentiel sur le plan stratégique. Toutefois et après plusieurs recherches bibliographiques, nous constatons que les enjeux peuvent être analysés par rapport aux attentes et intérêts des parties prenantes de l'entreprise.

## **Section 4. Arbitrage entre critères économiques et extra économiques : les enjeux managériaux**

Les enjeux managériaux de la RSE expriment les valeurs et le comportement des dirigeants concernant le style de management et l'esprit d'entreprise. Ils traduisent la perception que les

---

<sup>35</sup>Le BalancedScorecard (Kaplan et Norton, 1996) répond au double objectif de gérer les demandes des différentes parties prenantes de l'entreprise et traduire les stratégies en actions opérationnelles. La notion de *sustainablebalancedscorecard* est une extension 'naturelle' du BalancedScorecard dans la mesure où ce concept reste ouvert à l'intégration de toutes les perspectives ou parties prenantes pertinentes, notamment la perspective environnementale et sociale. La référence à la RSE (ou à la citoyenneté d'entreprise) y est d'ailleurs explicite mais il faut attendre le début des années 2000 pour qu'une attention plus importante lui soit réellement consacrée (Zingales, O'Rourke et Hockerts, 2002).

managers se font de la RSE et sont fondés sur les motivations individuelles de ces derniers plutôt que sur des réflexions de groupe.

La tâche du manager n'est donc pas simple, car il doit piloter l'entreprise dans l'intérêt de toutes les parties prenantes. Cela suppose aussi d'arbitrer entre des critères économiques et d'autres critères qui ne sont pas toujours en « coalition » et qui ne sont généralement pas pris en compte dans les modèles traditionnels de management (croissance et profits par exemple). Le secteur de la construction en est un exemple récurrent. En effet, comment concilier les politiques de GRH actuelles des grands constructeurs automobile (contraction du personnel) à celles de protection de la couche atmosphérique (fabrication des véhicules à faible émission de CO<sub>2</sub>). L'enjeu de la mise en œuvre de la RSE apparaît donc assez compliqué et complexe au niveau des dirigeants pris individuellement. En effet, comment rechercher des profits en menant des activités extra économiques dans un marché intérieur sans frontières ?

#### **4.1. Mariage RSE - rentabilité : les enjeux économiques**

Les enjeux économiques de la RSE concernent essentiellement le lien (positif ou négatif) qui existerait entre performance sociétale et performance financière. Le débat sur l'existence d'un lien entre la performance financière et la performance sociétale a été le sujet de très nombreuses recherches théoriques et empiriques. Pourtant, l'existence de lien entre RSE et rentabilité n'a jamais été formellement établie, encore moins le sens de la relation. La question de l'impact financier de la CSR (corporate social responsibility) peut se décliner au plan managérial à travers l'étude des croyances des managers concernant cet impact, et au plan théorique à travers les recherches empiriques cherchant à évaluer le niveau et la nature de cet impact.

Il semble que l'existence d'un lien positif entre la performance sociétale et la performance financière n'est pas remise en question par les praticiens, le problème étant celui de l'échéance ou de la date à laquelle la rentabilité commence à se matérialiser. A cet effet, (Dejean et Gond 2003) ont collecté en 2003, les avis de quelques organismes internationaux et de quelques gérants de fonds éthiques, sur le lien entre RSE et performance économique (voir tableau ci-dessous). Il en résulte que les actions socialement responsables constituent un enjeu économique important pour l'entreprise.

Organismes	Citations
<b>CSR Europe</b>	« Pourquoi la CSR ? Les récompenses sont énormes. Il a été démontré que la CSR est une stratégie qui fonctionne. » Un encadré liste ensuite l'ensemble des bénéfices que la CSR est susceptible de procurer : performance financière accrue, des coûts de gestion réduits, un renforcement de la valeur de l'entreprise et de sa réputation, etc.
<b>Business for Social Responsibility</b>	Le document disponible sur le site Internet de l'organisme et intitulé « Introduction à la CSR » commence par détailler l'ensemble des impacts positifs susceptibles d'être générés par la CSR, au premier rang desquels figure l'idée d'un renforcement de la performance financière. A l'appui de chacun des impacts, un grand nombre d'études empiriques montrant l'existence d'un impact positif de la CSR sont citées.
<b>Gérants de fonds éthique A</b>	« une société qui est bien avec ses salariés, avec son actionnariat, avec ses clients, ses fournisseurs et puis avec tous les gens qui travaillent avec elle, doit normalement assurer des bases solides pour croître durablement et avoir des performances financières élevées ».
<b>Gérants de fonds éthique B</b>	« Je pense qu'une société qui gère de manière intelligente des problèmes sociaux et environnementaux est une société dans laquelle il y a une dynamique beaucoup plus forte, où les gens sont plus productifs, et cela a une influence énorme sur la rentabilité des sociétés. Pour le social c'est une évidence, une société qui est bien gérée sur le plan social ne peut pas faire autrement que d'avoir des bonnes performances, enfin on va dire des performances économiques au moins supérieures à ses concurrentes mal gérées, ça ne veut pas dire que ce sera extraordinaire mais ça sera supérieur, ça c'est tout à fait évident. ».
<b>Gérants de fonds éthique C</b>	« c'est un jugement sur des sociétés qui allongent leur durée de visibilité, c'est-à-dire qu'on pense que ce sont des sociétés qui se projettent non pas sur les résultats financiers des six mois prochains mais qui se projettent à long terme. Et comme nous on est des investisseurs très fondamentaux, comme ce qui nous intéresse c'est d'investir dans des sociétés qui ont des fondamentaux très solides, on pense que ça nous donne une vision plus complète de la société »

**Tableau 7 :**Relation entre CSR et performance économique (*Dejean et Gond Jean-Pascal, 2003*)

Les auteurs ajoutent qu'au-delà des avantages économiques potentiels que les dirigeants reconnaissent à la RSE on assiste à un renforcement d'un ensemble de pressions qui contraignent ces derniers et convergent pour leur faire adopter un comportement socialement responsable. Ces transformations de l'univers des entreprises confèrent à la gestion stratégique de l'entreprise, des dimensions sociétales. C'est ce qui fera l'objet du sous-paragraphe suivant.

#### **4.2. La responsabilité sociale : un mal nécessaire pour les managers.**

Face à la prise de conscience croissante de la responsabilité sociale, les entreprises ont adopté des politiques environnementales et sociales différentes afin de gérer les risques inhérents à leur contexte économique, social et environnemental et de défendre leur réputation et leur image auprès des parties prenantes. Ainsi, le nombre d'acteurs grandit et les logiques sociales se diversifient. L'entreprise est tenue d'élargir son champ d'action et d'instaurer ou de renforcer ses relations de confiance avec ses différentes parties prenantes.

L'entreprise d'aujourd'hui évolue dans un environnement complexe et fluctuant dans des proportions souvent difficiles à prévoir. Les décideurs ont de plus en plus de mal à appréhender et à mesurer l'interdépendance des différents facteurs : sociaux, politiques, économiques,

juridiques et environnementaux. Ainsi, l'entreprise se trouve face à des risques éventuels qui peuvent affecter les diverses composantes de l'organisation.

Notez que l'importance de ces risques peut être évaluée de façon extrêmement variée. Cette variété est relative au temps, à l'espace, aux circonstances, aux acteurs et même au degré de médiatisation de l'événement considéré. Ainsi, (Barthélemy 2000) a défini le risque comme une situation dont l'occurrence est incertaine et dont la réalisation affecte les objectifs de l'entreprise qui le subit. Avant de pouvoir traiter et maîtriser ses risques, l'entreprise doit les identifier. Les typologies proposées pour la classification des risques encourus par les entreprises sont fondées sur deux grandeurs : la fréquence et la gravité (Ayadi, 2007). C'est ainsi qu'on fait la distinction entre les risques majeurs et les risques mineurs. Les risques majeurs étant ceux liés aux phénomènes naturels et aux activités humaines.

En faisant le recoupement entre la fréquence et la gravité, (Barthélemy 2000) a distingué : *Les risques de fréquence* dont la fréquence d'occurrence est très élevée, mais de gravité relativement faible ; *Les risques de gravité* qui au contraire auront une gravité forte mais une probabilité d'occurrence faible ; *Les risques négligeables* dont la fréquence et la gravité sont faibles ; *Les risques inacceptables* de fréquence et de gravité élevées ; Et enfin *les risques de gravité et de fréquence moyennes* (Barthélemy 2000). Nous allons adopter une classification différente qui met l'accent sur la nature des risques plutôt que leur fréquence ou leur gravité. Nous faisons ainsi la distinction entre trois types de risques : les risques économiques, les risques sociaux et les risques environnementaux.

#### **4.2.1. Les risques économiques : la résurgence du débat sur le lien probable entre performance sociale et performance économique**

Ce type de risque est généralement rattaché à la fluctuation du marché, l'évolution des réglementations et/ou de la concurrence entre autres. Ces risques sont généralement plus faciles à identifier puisqu'ils ont un effet immédiat sur les résultats et la performance économique de l'entreprise. Mais il n'est pas évident pour autant d'identifier les risques économiques liés à la responsabilité sociale de l'entreprise.

La relation entre la RSE et la performance économique a été largement étudiée. Cette relation est complexe. Une corrélation positive dans les deux sens signifie que, d'une part, le bien être d'une organisation garantit une bonne performance sociale et, d'autre part, une bonne performance sociale génère une meilleure performance économique. Certains chercheurs ont trouvé que la relation pourrait être positive ou nulle. Mais certaines études supposent qu'il existe une corrélation négative entre la performance sociale et la performance économique. Selon (Friedman

1962), les investisseurs trouvent que la performance sociale de l'entreprise (PSE) est au détriment de la performance économique (qui est la seule activité légitime de l'organisation), la corrélation entre performance économique et sociale est alors négative.

Cette diversité des résultats théoriques nous amène à considérer plusieurs types de risques économiques qui découlent de la responsabilité de l'entreprise envers ses parties prenantes économiques (actionnaires, investisseurs, prêteur etc.). La nature des risques dépend alors de l'intérêt que l'entreprise porte à sa responsabilité envers la société.

Ainsi, selon Ayadi (2007) une entreprise qui porte un faible intérêt au sujet de le RSE court des risques économiques liés à la perte de marché ; la baisse des ventes ; le boycott ; L'engagement d'actions en justice induisant le paiement de pénalités et bien d'autres.

Cependant, nous pensons qu'une entreprise fortement engagée court également des risques économiques liés à l'augmentation des coûts de production ; l'accroissement des prix. Ce qui engendre la diminution des dividendes ; la diminution des salaires ; la perte de compétitivité par rapport aux concurrents ; des investissements supplémentaires liés à des engagements en matière environnementale et sociale etc.

#### **4.2.2. Les risques sociaux : la GRH comme source de risque pour l'entreprise :**

L'homme est la ressource la plus riche de l'entreprise, mais la moins favorisée dans les stratégies de réduction des coûts, surtout dans le contexte actuel de crise financière internationale marqué par les suppressions d'emplois. La gestion des ressources humaines est donc une source de risques majeurs pour l'entreprise. Les situations de risque social sont nombreuses. Ils sont volontaires ou involontaires et rattachés essentiellement aux défaillances des politiques de recrutement, aux mauvaises conditions de travail, au non-respect de la réglementation, aux sabotages, aux erreurs, aux incompétences etc. Les conséquences de ce type de risques pourraient être graves pour l'entreprise. Toute tension sociale (référendum et autres regroupements) pourra affecter la productivité de l'entreprise. Ainsi, la responsabilité sociale envers les employés et les organismes sociaux (syndicats, ONG) signifie que l'entreprise devra faire face aux risques suivants : baisse de productivité ; perte de personnel ; absence de motivation ; opposition aux pouvoirs publics ; augmentation des accidents, des grèves, des sabotages ; augmentation de l'attention des groupes de pressions tels que les syndicats.

#### **4.2.3. Les risques environnementaux comme évènements imprévisibles.**

Les risques environnementaux sont généralement liés aux périls naturels (tels que les incendies, tremblement de terres, inondations, humidité, sécheresse etc.) que l'entreprise pourrait supporter. Ce genre de risques ne dépend pas directement de l'action de l'homme. Mais face au développement du domaine de la RS, l'entreprise doit tenir compte également des risques

d'atteinte à l'environnement. Par exemple, après le dernier tremblement de terre qui a récemment eu lieu en Chine, on s'est rendu compte que plusieurs bâtiments (commerciaux ou non) avaient été construits sans tenir compte des normes sismiques. Tout est donc à refaire, ce qui n'aurait pas été le cas si la dimension environnementale de la RSE y avait été respectée et appliquée.

Vu sous un autre angle, l'opinion publique et les consommateurs sont de plus en plus soucieux de favoriser les entreprises qui élaborent leurs produits selon des procédés respectueux de l'environnement. Les partenaires financiers (banques et autres établissements de crédit) ont également tendance à favoriser les entreprises qui ont une politique appropriée de gestion des risques environnementaux.

Les entreprises courent alors des risques liés à : l'atteinte à la réputation ; l'atteinte à l'environnement ; l'impact négatif des activités sur l'environnement écologique (émission de déchets et effluents etc.) ; la mauvaise utilisation des ressources naturelles (eau, sol, énergie etc.) ; au non-respect de la réglementation.

Afin de réduire l'effet de ces risques et améliorer leur image, les entreprises développent de manière croissante le dialogue avec les acteurs susceptibles de générer ces risques. Ce dialogue est favorisé à travers la publication d'informations sociétales justifiant l'engagement de la société envers sa responsabilité sociale. L'approche RSE peut permettre de mettre en œuvre, entre autres, de nouvelles régulations et une meilleure gouvernance d'entreprise (Gomez, 2009), que l'entreprise soit grande, moyenne ou petite, dans les pays dits développés, comme dans les pays en développement. Les critères sur lesquels se fonde toute pratique de RSE sont de quatre types et fortement corrélés à ceux du développement durable.

## **Section 5. La RSE dans le gouvernement d'entreprise : les critères de gouvernance**

La RSE se fonde sur quatre types de critères qui sont directement liés à ceux du développement durable à savoir les critères environnementaux, les critères sociaux, les critères économiques et désormais, les critères de gouvernance (Warrack, 1999).

En effet, le développement durable s'appuie sur les trois piliers que sont l'environnement, le social, et l'économique. Ces trois piliers sont coiffés par la gouvernance d'entreprise qui peut intégrer parallèlement et de manière indirecte, des principes éthiques ou de déontologie des affaires. Nous nous proposons de ne développer que les critères de gouvernance, les trois premiers ayant déjà été examinés dans les paragraphes précédents.

Les aspects de la gouvernance en matière de RSE peuvent être regroupés dans les rubriques suivantes : entreprise et Partie prenante, perception de l'environnement, gouvernance

d'entreprise, veille sociétale, risque et vulnérabilité. Du point de vue de la gouvernance, la RSE se traduit ou devrait se traduire de différentes manières :

- La définition d'une éthique, formalisée dans une charte ;
- La mise en place de programmes de gestion des risques ;
- Une surveillance accrue des principes de sécurité ;
- Une veille, notamment sociétale ;
- Des projets de gestion des connaissances en support à l'innovation qui impliquent également plusieurs types d'agents économiques : les acteurs publics territoriaux de l'enseignement et de la recherche (pôles de compétence) ;
- Des programmes d'assurance qualité, avec la mise en œuvre de nouvelles normes ;
- Une communication interne et externe.

Bien que pertinents, ces critères ne trouvent pas tous leur application au sein de l'entreprise subsaharienne. En effet, s'il est vrai qu'on retrouve des programmes de gestion des risques, d'assurance qualité ou de communication interne et externe au sein de certaines entreprises camerounaises, tel n'est pas le cas pour les chartes, normes et autres veilles sociétales qui ne sont propres qu'aux économies occidentales. Ce qui circonscrit en quelque sorte, la zone d'applicabilité des critères de gouvernance dans leur ensemble.

Nous venons de présenter les enjeux, les risques et la typologie des critères, notamment les critères de gouvernance, inhérents à la RSE. La mise en œuvre des politiques de Responsabilité Sociétale au sein de l'entreprise prend de plus en plus d'importance. Outre le libéralisme économique, plusieurs autres facteurs sont explicatifs de cette importance.

### **5.1. Intrusion de la RSE dans les pratiques managériales ?**

Plusieurs facteurs sont responsables de l'importance accrue accordée à la responsabilité sociale au sein des pratiques managériales des entreprises :

- La mondialisation suscite, en matière de RSE, de plus en plus de préoccupations, notamment aux chapitres des pratiques de gestion des ressources humaines, de la protection de l'environnement, de la santé et de la sécurité ;
- Des gouvernements et des organismes intergouvernementaux, comme les Nations Unies, l'Organisation de coopération et de développement économiques et l'Organisation internationale du Travail, ont élaboré des pactes, des déclarations, des lignes directrices, des principes et d'autres instruments qui exposent les grandes lignes des normes sociales de conduite acceptable ;

- Les progrès de la technologie des communications, comme Internet, les téléphones cellulaires et les assistants numériques, facilitent la surveillance des activités commerciales et la diffusion de l'information à leur sujet. Par l'entremise de leurs sites Web, les organisations non gouvernementales attirent maintenant régulièrement l'attention, sur les pratiques commerciales qu'elles jugent problématiques ;
- Les consommateurs et les investisseurs sont de plus en plus intéressés à appuyer des pratiques commerciales responsables. Ils exigent plus d'information sur la manière dont les entreprises réagissent aux possibilités et aux risques qui sont liés aux enjeux sociaux et environnementaux ;
- Les nombreux manquements graves et notoires à l'éthique d'entreprise ont accru la méfiance du public envers les compagnies et ont mis en évidence la nécessité d'améliorer, au sein de celles-ci, la gouvernance, la transparence, la reddition de comptes et les normes déontologiques ;
- Dans de nombreux pays (Doucin, 2011), les citoyens disent clairement que les entreprises doivent respecter les normes de diligence sociale et environnementale, peu importe où elles exercent leurs activités ;
- On est de plus en plus conscient de la capacité limitée des initiatives législatives et réglementaires gouvernementales à s'attaquer efficacement à tous les enjeux englobés dans la responsabilité sociale des entreprises ;
- Les entreprises saisissent que l'adoption d'une approche efficace en matière de RSE peut diminuer les risques de perturbation de leurs activités, offrir de nouveaux débouchés et améliorer la réputation de l'entreprise et de ses marques ;
- Par-dessus tout, l'engagement sociétal engendre la responsabilité économique de l'entreprise en jouant un rôle important dans la réduction des coûts de production. Cette responsabilité économique consiste par exemple à produire des biens et des services fiables, tout en fournissant des emplois, en générant des richesses pour les actionnaires et en utilisant des technologies peu polluantes de sorte que les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et qu'il n'y ait pas d'externalités produites.

L'importance croissante de la RSE, telle que développées ci-dessus, illustre et explique l'engagement volontaire croissant des entreprises dans la mise en œuvre des actions socialement responsables. Toutefois, même s'il affiche à première vue une attitude volontariste, cet engagement est aussi dû à la présence d'organismes internationaux et d'agences de notations internationales. En effet, les lois et prescriptions internationales en matière de RSE, influencent

de manière notoire les attitudes des dirigeants d'entreprises, à l'égard des pratiques de responsabilité sociale.

## **5.2. La réponse par le label et la norme.**

L'engagement de l'entreprise dans une démarche de labellisation sociale est considéré comme un instrument parmi d'autres pour parvenir à un objectif politique tel que l'adaptation des modes de production et de consommation actuels aux exigences du développement durable qui conduit à réaliser, à long terme, la comptabilité entre des objectifs souvent rivaux : objectifs économiques, environnementaux et sociaux.

En effet, depuis quelques années, le débat s'est ouvert sur les problèmes causés par la mondialisation de l'économie internationale. La question qui se pose est de savoir si le développement économique à l'échelle mondiale ne risque pas, progressivement, de détériorer les conditions de travail. Si la mondialisation des marchés offre aux entreprises un pouvoir de négociation sur les Etats nationaux dans l'objectif d'obtenir des conditions optimales d'investissement, elle menace donc le respect de certaines normes de travail qui sont le reflet des droits fondamentaux de l'être humain et qui, pour cette raison, devraient être respectées dans tous les pays du monde (Robert-Demontrond, 2003).

Pour répondre aux défis de nature sociale que pose la question de la mondialisation, plusieurs solutions sont envisageables. Longtemps, la protection internationale des droits de l'homme a été conçue dans une perspective exclusivement, ou presque, étatique. Les Etats étant incapables de s'assurer seuls les exigences du développement durable, la régulation traditionnelle imposée par l'Etat aux entreprises et aux citoyens, semble faire une place de plus en plus importante à la co-régulation et à l'autorégulation. Les regards se tournent vers les entreprises, les acteurs les plus influents de cette société, pour trouver une réponse aux problématiques sociales et environnementales posées en partie par leurs activités. Les entreprises se voient de plus en plus présumées de remplir leur rôle social et de combler les échecs du marché et des Etats dans la régulation des droits sociaux.

Dans ce contexte, l'implication de l'entreprise dans la logique de RSE se construit comme un outil parmi d'autres de promotion du respect des normes sociales. La question posée en permanence dans le débat sur la tendance de responsabilisation sociale de l'entreprise est celle de la convergence entre d'une part, les objectifs politiques attendus par les Pouvoirs publics et les ONG et d'autre part, les intérêts économiques de l'entreprise. En d'autres termes, les entreprises qui se lancent dans une démarche de gestion de la RSE et donc participer à s'assurer un développement durable sont convaincues qu'elles y ont un intérêt économique, qu'il s'agisse de conquérir un nouveau créneau du marché – les consommateurs soucieux d'éthique -, ou de

séduire des investisseurs et des actionnaires socialement responsables. Il s'avère donc que les enjeux politiques rencontrent les enjeux stratégiques des entreprises, dans la mesure où la réussite des uns dépend de la stratégie employée par les autres.

### **5.3. Gestion de la RSE : enjeux stratégiques pour l'entreprise**

L'enjeu stratégique de la gestion de la RSE pour les entreprises s'inscrit dans un calcul de rentabilité des investissements potentiels imposés par ce programme. Pour distinguer les différentes facettes de comportement de l'entreprise face aux questions de RSE, nous nous sommes inspirés du modèle développé par Reynaud (2000). Le développement de cette grille d'analyse fait savoir trois choix stratégiques possibles : communication sur la RSE non couplée à la production (« Les Beaux Parleurs ») ; pratiques de production respectant la RSE sans être communiquées (« Les Suiveurs Muets ») ; production respectant les règles de RSE et communication sur la RSE (« Les Intégrateurs »).

- Le premier choix consiste à communiquer sur le thème de RSE en l'absence de pratiques (production, recherche ou commercialisation) conformément aux principes de la RSE. Reynaud (2000) a expliqué ce comportement par un argument économique : la communication peut être considérée comme un coût de dédouanement payé par le mandataire (l'entreprise) pour signaler sa bonne foi aux mandats (les autres partenaires). Les Beaux Parleurs se lancent souvent dans les actions de mécénat ou dans les communications auto-proclamées. A court terme, cette stratégie permet d'instaurer une image éthique de l'entreprise à moindre coût. Toutefois, en négligeant les pratiques de RSE, l'entreprise risque de détruire durablement son image, une fois que ce comportement opportuniste est dévoilé.
- La deuxième stratégie concerne les entreprises optant pour des pratiques suivant les règles de RSE sans toutefois aboutir à une politique de communication. L'absence de communication éthique provient : de l'absence de communication des concurrents ; de la recherche de réduction des coûts dans un marché non sensible ou de capacités financières insuffisantes pour la mise en œuvre d'une politique plus intégrative. Reynaud cherche à expliquer ce comportement par l'économie des conventions qui intègrent les valeurs et l'assimile à un comportement de type institutionnel. Il montre également, par ces travaux empiriques, que ce comportement est adopté par l'ensemble des agriculteurs biologiques et des sylviculteurs non interventionnistes, c'est-à-dire des petites structures individuelles du secteur primaire. Dans l'autre cas, où la production environnementaliste est menée de façon isolée, il est à supposer que la politique soit adoptée par des filiales ou des sous-traitants dépendants de grands groupes. Or, il existe très peu de Mœurs dans le domaine de RSE, vu l'aspect fort médiatisé de la question en cours. Cette stratégie, tout en assurant l'entreprise contre les incertitudes législatives

et commerciales, ne lui permet pas de tirer bénéfice de ses efforts, surtout en terme d'image. Il s'agit d'une stratégie passive.

- La troisième stratégie consiste à une combinaison de la production conforme à la RSE et les communications au sujet. Il s'agit du cas des entreprises s'engageant dans une démarche de labellisation sociale – jugée comme une gestion active de la RSE. Nous tenons à étudier plus en détail dans la partie suivante les explications supportant la labellisation sociale.

## **Section 6. Perspectives de la gestion de la RSE**

Notre question est la suivante : "Quels sont les intérêts de la gestion de la RSE pour l'entreprise ?". Les initiatives de gestion de la RSE peuvent s'inscrire dans deux perspectives : la logique de devoir (corporate social responsibility) qui postule que les entreprises ont à répondre à des obligations plus larges que celle de la rentabilité ; la logique d'intérêt (corporate social responsiveness) qui justifie l'existence d'avantages, en termes de rentabilité, de la gestion de la RSE (R. Demontrond, 2003). Ainsi, sur le plan économique, l'entreprise peut améliorer son image de marque et sa réputation, de gagner des parts de marchés, de développer son chiffre d'affaires par des produits éthiques, d'être perçue comme leader sur son marché. Elle gagne alors des facteurs de compétitivité en termes de temps : que les entreprises répondent aux attentes sociales avant que celles-ci ne prennent forme de loi présente un intérêt immédiat.

Le recours à des questions liées à RSE évoque souvent un retour à la moralité ou à un contrat explicite ou implicite avec la société (Matten et Moon, 2008). Ainsi, dans la perspective de l'approche moraliste, la RSE dérive directement de la responsabilité morale de l'entreprise : l'entreprise doit agir de manière socialement responsable parce qu'il est de son devoir moral de le faire ; alors que l'approche contractuelle suppose quant à elle que "l'idée principale de la RSE vient du fait que l'entreprise et la société sont en interaction et pas des entités distinctes, ainsi, la société a certaines expectations sur l'activité et le comportement approprié de l'entreprise" (Wood, 1991).

Les approches moralistes et contractuelles tentent d'ignorer une partie du contexte entrepreneurial sans comprendre la dynamique de son comportement. En revanche, l'approche utilitaire explore le concept de RSE comme un facteur d'avantage concurrentiel. Dans cette perspective, l'entreprise s'engage dans une initiative de RSE car ceci est de son intérêt. L'approche utilitaire de la RSE défend l'idée qu'à long et moyen termes, ce qui est bon pour la société est bon pour l'entreprise et contraire. La RSE ne sert pas un idéal, elle est simplement un moyen pour une fin donnée : la recherche d'une meilleure image et une plus grande rentabilité. La croyance que l'éthique est essentielle à la réussite commerciale est symbolisée par des slogans du type "Ethics Pays" ou "Ethics is good business". L'approche utilitaire s'appuie sur trois

arguments : i) une stratégie de responsabilisation de l'entreprise permet à l'entreprise d'anticiper et de contrer certains développements législatifs ; ii) l'entreprise socialement responsable peut profiter des opportunités offertes par le marché ; iii) un comportement socialement responsable peut procurer à l'entreprise un avantage compétitif. La RSE est donc présentée comme une réponse stratégique de l'entreprise aux enjeux économiques et politiques et dans le but de gagner la concurrence.

## **6.1. Perspectives économiques**

L'introduction de variable de la RSE dans la gestion de l'entreprise pose la question de la conciliation entre l'éthique et l'efficacité. Si dans une logique de profit et de performance économique, nombre de dirigeants d'entreprises se sont vus contraints de prendre certaines décisions contraires à leurs valeurs éthiques, les nouvelles théories économiques montrent que ces deux critères peuvent être en fait complémentaires. Les entreprises valorisent leurs efforts sociaux dans le but d'améliorer leur performance sociale, et à travers ça, la performance économique (Belkaoui et Karpir, 1989), qui peut être ventilée en : i) un apport en terme d'image, ii) un apport en terme de différenciation des produits, iii) un apport en terme de création de valeur économique.

Dans la première instance, l'entreprise s'engage dans une démarche éthique dans le but d'imposer un standard dans l'esprit des consommateurs, de faire subir des coûts d'adaptation aux entreprises concurrentes et bénéficier donc d'un avantage d'image. L'entreprise peut également entamer des initiatives de RSE dans le but de réaliser une différenciation des produits, qui devient aujourd'hui une exigence cruciale et permet aux entreprises de gagner des opportunités offertes par le marché sensible à la RSE. Les chercheurs sont nombreux à qualifier notre époque « d'éthique » (Smith, 1995) et à considérer que les consommateurs manifestent aujourd'hui des attitudes de consommation plus socialement responsables (Creyer et Ross, 1997). Ainsi, le consommateur citoyen d'aujourd'hui attend d'un produit mis sur le marché (1) qu'il respecte l'environnement dans l'utilisation des matières premières et de l'énergie qu'aura nécessité sa fabrication et dans la gestion des déchets et (2) que son mode de production et de commercialisation respecte des critères éthiques, notamment en matière de conditions du travail par le biais des normes définies par l'OIT et ce, quelle que soit la localisation géographique du lieu de production. En adoptant une démarche de RSE, l'entreprise désire envisager la vente des produits différenciés par la labellisation sociale, conquérir les consommateurs souhaitant faire des achats en fonction de l'évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise et éviter les risques de boycott.

Pour toutes ces raisons, la stratégie de RSE peut constituer un levier de création de valeur économique. De nombreux cadres théoriques peuvent se prêter à la formulation d'hypothèses quant au lien entre performance sociétale et performance financière. Ainsi, selon Gond (2001), si Waddock et Graves mettent au jour l'existence d'un cercle vertueux entre éthique et performance financière, Wright et Ferris exhibent une relation négative et McWilliams et Siegel montrent que le lien est neutre. Les investigations empiriques, quant à elles, dégagent des résultats mixtes. Or, une tendance à mettre au jour un lien positif est majeure. Les effets de la responsabilité sociale de l'entreprise sur la performance financière semblent clairs (Stanwick et Stanwick, 1998). La revue de littérature réalisée par Pava et Krausz (1996, cité en Gond, 2001) a montré que parmi les 21 études menées entre 1972 et 1992, 12 études justifient une relation positive entre la responsabilité sociale et la performance financière, 1 démontre une relation négative, et 8 ne démontrent aucune relation. Griffin et Mahon (1997) font savoir que 33 études montrent un lien positif, 20 un lien négatif et 9 une absence de lien significatif. Roman et al. (1999, cité en Gond, 2001) ont fait une revue de 33 études montrant un lien positif, 14 qui ne permettent pas de conclure à la présence d'un lien et 5 qui aboutissent à une relation négative. Griffin et Mahon (1997) ont conclu : "Une bonne nouvelle est que la majorité des chercheurs ont confirmé une relation positive (...)". Ainsi, sur le plan économique, les initiatives de labellisation sociale permettraient à l'entreprise de développer, de maintenir et d'introduire un avantage concurrentiel à long terme (Menon et Menon, 1997).

## **6.2. Perspectives socio-politiques**

Les initiatives de RSE sont encore expliquées par d'autres facteurs que de simples perspectives économiques. Ainsi, les entreprises qui intègrent cette variable éthique dans leur stratégie ne visent pas seulement les propres objectifs économiques ; elles prennent en compte des pressions en provenance de la régulation, des groupes sociaux, des consommateurs, des employés et la société en général. Il s'agit d'un moyen de gestion des relations avec les parties prenantes (Roberts 1992), d'un moyen d'établir et de protéger la légitimité et l'image de l'entreprise. L'entreprise cherche surtout à produire une congruence avec les normes et valeurs sociétales et à répondre à des déficits de légitimité à partir d'articles de presse hostiles. Elle tente d'exercer ses activités dans le cadre des normes et règles acceptées par les sociétés et de conserver une adéquation ponctuelle avec son environnement.

Pour ce faire, elle cherche au premier plan à anticiper l'exigence législative. En effet, les gouvernements et les organisations communautaires et internationales portent un intérêt spécial à réguler le contexte social du commerce par la publication des textes législatifs. Des lois nationales et des traités internationaux de plus en plus stricts créeront un impératif politique. Les entreprises

devraient tenir compte de ces nouvelles règles, sous peine d'avoir à faire face à des coûts de mise en conformité et à la responsabilité juridique.

Parallèlement aux réglementations qui sont de plus en plus exigeantes, la pression d'autres parties prenantes joue un rôle actif. Clarkson (1995) a distingué les groupes primaires sans lesquels la survie de l'entreprise serait menacée, (les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs et les groupes publics comme les gouvernements et les communautés) et les groupes secondaires qui "affectent ou sont affectés par l'activité de l'entreprise mais ne s'engagent pas à des transactions de l'entreprise et donc à sa survie". A titre d'illustration, le collectif "De l'Éthique sur l'étiquette" lance en 2001 sa campagne "Exploiter n'est pas jouer" auprès des distributeurs de jouets français. Il aborde avec plusieurs enseignes de la distribution française la question des conditions de travail sur des lieux de production et la mise en œuvre d'un contrôle et d'un suivi de la "qualité sociale" des produits qu'elles commercialisent, en particulier pour ceux issus de l'importation. Le média peut également attirer l'attention du public sur un certain thème, ce qui peut être en faveur de l'entreprise (le cas de Johnson & Johnson) ou bien au détriment de l'entreprise (le cas de Nike). La pression vient également des institutions financières qui ont de plus en plus recours à des listes de critères sociaux pour évaluer les risques d'investissement. Les entreprises ne peuvent plus se consacrer qu'à des objectifs économiques et négliger leurs responsabilités socio-politiques au risque d'être l'objet de pressions agressives exercées par les groupes sociaux.

Ainsi, l'intégration de la variable RSE dans la stratégie est à l'avantage de l'entreprise : une stabilité sociale et politique accrue, une réduction des litiges ainsi qu'une gestion préventive des risques de conflits, une réponse favorable aux pressions des groupes sociaux, une plus grande loyauté des consommateurs et des employés, un avantage comparatif dans un créneau du marché des consommateurs sensibles aux questions sociales.

## **Section 7. Vers une RS stratégique : L'intégration de la responsabilité sociale dans la stratégie.**

Intégrer la RSE dans sa stratégie fait partie des tâches les plus difficiles à accomplir par l'entreprise. Comment l'entreprise peut-elle englober tous les aspects de son travail dans sa stratégie tout en veillant à ce que ceux-ci soient socialement responsables ? Selon Arenas et Mària (2011), très peu d'entreprises seraient capables d'intégrer la RSE dans leur stratégie. En fait, les deux auteurs précités parlent de quatre types de stratégies d'entreprises qui peuvent également représenter les étapes consécutives de l'application de la RSE dans l'histoire de l'entreprise :

1. le déni de la RSE et la défense contre ceux qui l'encouragent, à la manière du courant de Friedman. N'oublions pas cependant que Friedman lui-même a insisté sur la nécessité de respecter la loi et les valeurs de la société et, malgré que ces dernières aient beaucoup changé au fil du temps, elles semblent être désormais très proches de celles réclamées actuellement pour la RSE !
2. les donations : l'entreprise donne de l'argent à différents projets indépendamment de ses affaires et sans relation directe avec son travail ; ce type d'action assimilé à la RSE par l'entreprise serait plutôt un coût.
3. la réaction à des pressions extérieures en vue de réduire les risques sociaux et environnementaux qui menacent l'entreprise et son développement. Afin de préserver ses intérêts, l'entreprise se soucie d'actions RSE et soutient certains projets sans que ceux-ci fassent réellement partie de ses propres activités. Cela pourrait nous faire penser au courant de « *Corporate Social Responsiveness* » et plus particulièrement au modèle de Votaw et Sethi (1973)<sup>36</sup>.
4. l'attitude proactive: l'entreprise entreprend des pratiques qui correspondent aux principes sociaux et environnementaux et entretient en interdépendance avec eux. Il s'agit d'une réelle intégration des valeurs sociales dans les actions de l'entreprise qui vont de pair avec sa stratégie. La RSE devient ainsi une source d'avantage compétitif pour l'entreprise qui « impressionnerait » alors le consommateur par ses actions allant au-delà de ses attentes. De cette façon, l'entreprise améliore son environnement compétitif, tout en investissant dans ses capacités. Autrement dit, l'activité de l'entreprise concorde avec les valeurs de la société et celles de ses parties prenantes. Ce serait la stratégie idéale pour faire œuvrer la RSE.

Selon (Lozano, tel que cité par Arenas et al.,2011), l'entreprise devrait se comparer à la Terre telle que représentée par le système astrologique de Copernic ; elle ne doit pas se comporter comme si elle était le centre du monde mais plutôt agir en fonction des autres, à savoir la société et les autres parties prenantes, et se mettre même à leur service. Quand les actions menées dans le cadre de la RSE ne concordent pas avec la stratégie de l'entreprise, elles ne peuvent donc perdurer et lui restent externes, étant uniquement commandées par l'urgence et répondant aux revendicateurs sous l'effet de leur pouvoir, sans aucun lien de fond avec l'activité de l'entreprise. L'entreprise qui veut devenir RS, doit intégrer les actions sociales qu'elle entreprend dans sa stratégie et faire preuve d'une différenciation par rapport aux autres (Hess et al, 2002).

---

<sup>36</sup>Pour Votaw et Sethi, l'organisation s'adapte au fur et à mesure de l'apparition des pressions sociales et de leur institutionnalisation. Il s'agit d'un phénomène incrémental et non pas imposé par une stratégie (modèle hiérarchique).

Pour finir, il est vrai que l'entreprise supporte un coût supplémentaire en adoptant une stratégie RSE, mais en contrepartie, elle préviendrait des risques importants aussi bien en interne qu'en externe et qui auraient sur elle de graves répercussions directes ou indirectes.

Selon KellieMcElhaney, 2009, professeur et directrice exécutive au (Center for Responsible Business à l'UC-Berkeley's Haas School of Business), « la RSE stratégique est une stratégie d'entreprise comme une autre qui doit impérativement être en lien avec les compétences de l'entreprise et intégrée aux objectifs stratégiques afin de générer de la valeur à la fois pour le business et la société. De plus, elle doit se retrouver dans le quotidien de l'entreprise et faire partie intégrante de la culture.

Par ailleurs, l'évaluation de la RSE engendre une base de renseignements que l'entreprise peut utiliser pour élaborer une stratégie en la matière. Cette dernière constitue une feuille de route grâce à laquelle l'entreprise peut progresser relativement aux questions de RSE. Elle fixe l'orientation et la portée à long terme, ce qui permet à la compagnie de réussir en utilisant ses ressources dans le milieu qui lui est propre, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des parties prenantes. Une bonne stratégie de RSE comporte les points suivants :

- la voie que l'entreprise veut emprunter pour ses activités de RSE,
- une approche de base pour aller de l'avant,
- des secteurs prioritaires spécifiques,
- les prochaines étapes immédiates.

Les entreprises peuvent se trouver à des stades différents de sensibilisation à la RSE et d'intervention dans ce domaine, ce qui dictera le contenu de la stratégie. Certaines décideront peut-être de ne faire que le « minimum nécessaire », alors que d'autres voudront faire des incursions stratégiques dans des secteurs précis.

## **7.1. Les différentes stratégies RSE**

La typologie des stratégies RSE peut être établie en s'appuyant sur deux critères<sup>37</sup> :

- la pression imposée à l'entreprise par des ONG, l'opinion publique, les législations à venir, ...celle-ci sera plus au moins marquée selon les secteurs d'activité de l'entreprise, l'industrie lourde étant par exemple plus sous pression que les services.
- l'attitude de l'entreprise, qui peut choisir d'anticiper et d'identifier les axes les plus porteurs dans le développement durable, ou bien qui peut au contraire évoluer seulement face aux contraintes réglementaires et aux revendications des parties prenantes.

---

<sup>37</sup>Etude Novethic sur l'impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises. In : <http://www.novethic.fr>

Selon ces deux critères, nous pouvons dans la littérature déterminer six catégories de positionnement des entreprises, à savoir :

1. **Les stratèges:** soumises à une pression forte, ces entreprises font du développement durable une opportunité intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise. *Exemple* : BP.
2. **Les engagés:** face à une pression externe modérée, l'adéquation du développement durable avec leurs valeurs leur permet de construire une politique globale de responsabilité sociétale, inscrite dans les stratégies. *Exemple* : Sony.
3. **Les concernées:** en réaction aux pressions de l'environnement, le développement durable est vu d'abord à travers les opportunités de marché qu'il offre, autour de grandes priorités. *Exemples* : Danone, Suez.
4. **Les proactives:** l'anticipation des attentes des clients oriente une partie de l'activité autour d'un positionnement développement durable. *Exemple* : Monoprix.
5. **Les cibles idéales:** une pression très forte les conduit à réagir par des programmes d'actions cherchant à éviter les risques de mise en cause. *Exemples* : Nike, Exxon.
6. **Les entrants** : face à une pression encore limitée, ces entreprises ont mis en œuvre des démarches d'adaptation aux nouvelles normes implicites de responsabilité sociale et environnementale (Matten et Moon, 2008). *Exemples* : Société Générale, BNP, France Telecom.

## 7.2. La question de la Mesure de la performance de la stratégie RSE.

La performance, c'est faire mieux que le concurrent sur le moyen et le long terme, dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres jugés être les plus significatifs pour la satisfaction des clients ». En gestion, la performance est une notion polarisée sur le résultat annoncé, son élargissement à la RSE fait qu'elle véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat obtenu et sur la démarche qui a permis de l'atteindre. la performance pourrait être l'amélioration du chiffre d'affaires ou de la part de marché (performance commerciale)- la performance est la maîtrise des coûts de production- Aussi l'atteinte des objectifs financiers (résultats net par exemple)- la performance est aussi amélioration du climat social, inexistance des conflits, prise en compte des attentes du personnel et l'amélioration du dialogue social.

Le discours de la performance globale, contribue au processus d'institutionnalisation du développement durable au sein des entreprises mais la dissociation des mesures de performances est la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels.

Par ailleurs, la mesure des performances RSE porte sur l'évaluation de la stratégie. Il s'agit d'évaluer la qualité de gestion mais également l'impact général positif ou négatif sur les objectifs d'entreprise. C'est souvent là que le bât blesse. Cette difficulté peut freiner les initiatives des

entreprises en matière de RSE. Tant que l'efficacité des politiques RSE ne sera pas prouvée par des 'chiffres', des mesures, le doute persistera toujours quant à son utilité dans les esprits des dirigeants. D'autre part, la mesure des performances RSE concerne l'évaluation de la performance sociale et environnementale. En bref, la mesure des performances porte sur l'évaluation des impacts de la stratégie RSE sur des considérations qualitatives et quantitatives à la fois sur la société et l'entreprise. Ce genre d'information est intéressant non seulement pour les dirigeants d'entreprise mais également pour les parties prenantes externes comme les investisseurs, les consommateurs/clients ou encore les ONG. La mesure pousse à la transparence pour autant que ces informations soient communiquées.

Il convient de préciser que dans ce travail, l'accent est mis sur la mesure d'efficacité des actions RSE par rapport aux objectifs RSE et la mesure des performances de la stratégie RSE sur les performances économiques de l'entreprise.

Les entreprises utilisent depuis longtemps des indicateurs de performance de nature généralement financière. Le bénéfice net, le bénéfice par action et le rendement sur capital investi figurent parmi les indicateurs traditionnels connus et utilisés par les entreprises. Le développement, l'implantation et l'évaluation de mesures de la performance innovatrice c'est un des grands défis auxquels doivent faire face les entreprises. Le développement pourrait se faire, à ce propos. D'autre part, la conception de mesures de la performance devrait suivre certains principes pour en assurer son efficacité. La RSE concerne toutes les parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, et l'environnement écologique et sociétale).

Au niveau fonctionnel, un instrument de performance globale devrait permettre une évaluation qui intègre dans un modèle cohérent les trois dimensions du développement durable sur des frontières plus large que le périmètre juridique de l'entreprise.

- **Répartition Homme \ Femme (question du genre)** : répartition des salariés selon le sexe /pourcentage de femmes dans l'effectif total.
- **Répartition hommes/femmes par niveau hiérarchique**/pourcentage de femmes sur l'ensemble des cadres - nombre de femmes dans le comité de direction.
- **Engagements et chartes** : signature d'engagements formels : Signature de la charte de la diversité par l'entreprise.
- **Avantages** : dispositifs de protection sociale- avantages divers.
- **Formation** : taux de formation (nombre d'heures de formation / nombre d'heures travaillées, ou nombre de jours).

En matière d'évaluation de la performance RH, différentes approches et méthodes ont été mises au point. Certaines sont contestables, incertaines dans leurs résultats, elles ont peu de pertinence conceptuelle.

Premièrement, les entreprises ont besoin de prouver leur utilité. Comme vu plus précédemment, la RSE doit être considérée comme un investissement et non un coût. Cela suppose donc un retour sur investissement pour les entreprises. Les chefs d'entreprises veulent pouvoir mesurer si la stratégie RSE contribue positivement à ses résultats financiers. Ils veulent savoir si cet investissement 'en vaut la peine'. Il s'agit ici du lien entre performance sociétale et financière. Beaucoup de chercheurs se sont penchés sur la question. A l'heure actuelle, les études montrent qu'il y aurait un lien positif entre les deux. Cependant, il n'existerait pas encore d'outil capable de mesurer cet éventuel lien.

Deuxièmement, depuis plusieurs années déjà, un mouvement d'institutionnalisation fait son apparition dans le domaine de la RSE. Les entreprises commencent à formaliser leurs stratégies RSE et à les intégrer dans leur système de management. Cela implique de développer des outils adaptés pour pouvoir suivre et mesurer les résultats comme pour n'importe quelle autre stratégie d'entreprise. Mesurer permet de voir si la stratégie est effective et le cas échéant, d'y apporter les actions correctives nécessaires et ce dans une optique d'amélioration continue. Une entreprise qui veut être cohérente dans sa démarche RSE se doit de développer un système d'information qui lui permette de mesurer l'impact de ses actions et d'utiliser cette information à bon escient dans une logique d'amélioration continue.

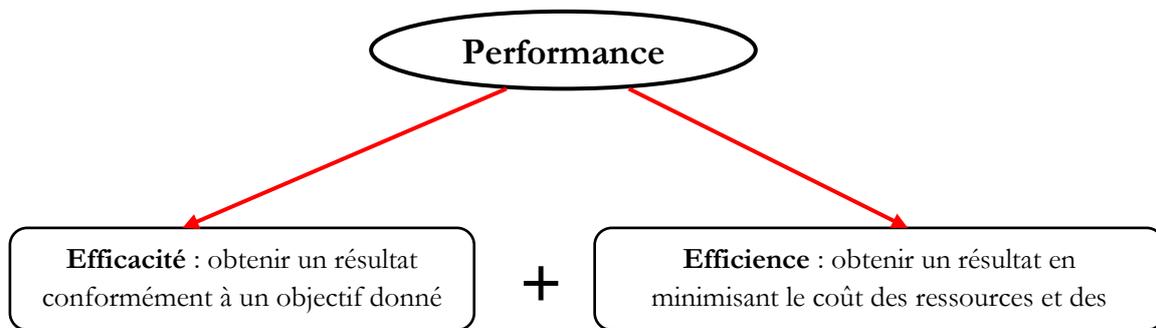
Enfin, l'entreprise doit être consciente de l'impact de ses actions pour pouvoir le communiquer en interne et à l'externe, en particulier à ses investisseurs. Prouver que l'entreprise n'investit pas dans du vent et qu'il y a là une source de création de valeur à long terme. De plus, les parties prenantes intéressées (investisseurs, employés, ONG, ...) font de plus en plus pression sur les entreprises pour obtenir des informations en matière de RSE. Pour de plus en plus de parties prenantes, la performance sociétale d'une entreprise est devenue un facteur central qui influence leur perception de la réputation et la crédibilité de l'entreprise, elle pose la question de sa définition et mesure ?

### **7.3. Quid de performance ?**

« Le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. » (Alglave et al, 2008). En gestion, le terme de performance est défini comme l'association de l'efficacité et de l'efficience (voir figure 5 ci-dessous).

**L'efficacité** (traduction de l'anglais *effectiveness*) consiste pour une entreprise à obtenir des résultats désirés par rapport aux objectifs définis.

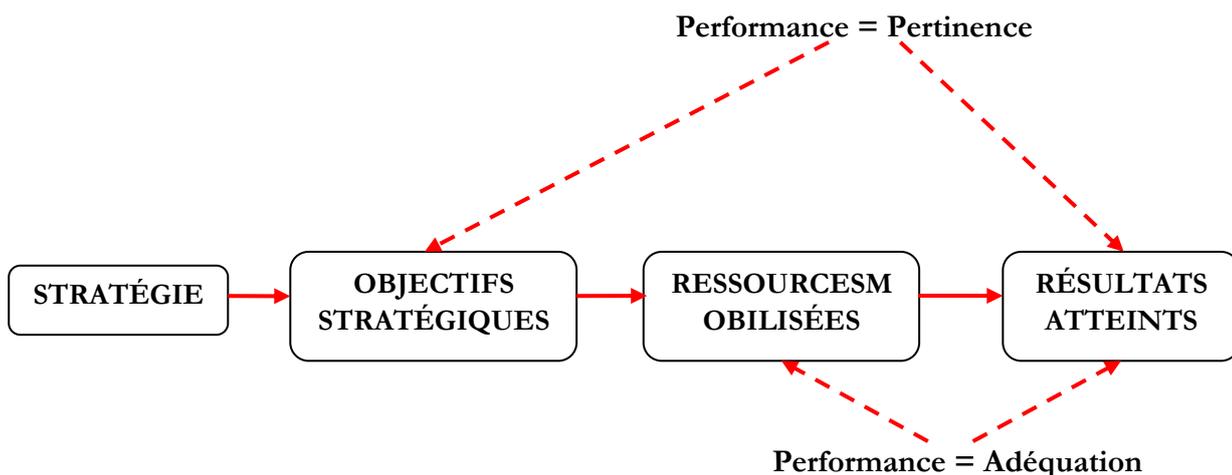
**L'efficience** (traduction de l'anglais *efficiency*) correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats (Alglave et al, 2008).



**Figure 5.** :Les composantes de la performance (Alglave et al, 2008)

Les auteurs ajoutent que la performance permet d'évaluer la stratégie. Comme représenté sur la figure 6 ci-contre, « la stratégie est évaluée à partir de la comparaison entre les objectifs stratégiques et les résultats effectivement atteints. ».

Cela implique donc une *définition claire des objectifs stratégiques et une mesure des résultats*, au moyen d'indicateurs, pour pouvoir évaluer les performances d'une stratégie.



**Figure 6** :La performance comme critère d'évaluation de la stratégie (Alglave et al, 2008)

### 7.3.1. Performance globale :

« La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consiste à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservent la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, (Alglave et al, 2008) ont affirmé qu'on est schématiquement passé d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales. Selon (Baret, 2006), la performance globale, définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales », est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. En effet, les dispositifs d'évaluation actuellement utilisés par les entreprises pour mesurer les progrès réalisés grâce à leurs démarches RSE n'apportent pas de réponses satisfaisantes. Ne pas être capable d'évaluer les progrès réalisés empêche les entreprises de savoir où porter leurs efforts d'amélioration. Aujourd'hui, la difficulté pour les entreprises est de mesurer les interactions entre les différentes dimensions de la performance : économique, sociale et environnementale.

### 7.3.2. Performance Sociétale de l'Entreprise –PSE :

La performance sociétale a fait l'objet de bien des travaux. Nous pouvons résumer de manière assez complète cette dernière en trois définitions comme suit :

1. Selon **Carroll** (1979), il s'agit de « l'articulation et l'interaction entre différentes catégories de RSE, des problèmes pour lesquels s'exercent des RSE (problèmes sociétaux) et des philosophies de réponse à ces problèmes (processus de sensibilité sociétale). ».
2. Selon **Wood** (1991), il s'agit d' « une configuration organisationnelle de principes de Responsabilité Sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise. ». Wood(1991) a complété la définition de Carroll par la question d'impact de politique RSE en termes de résultats. Il s'agit d'une approche fondée sur les processus.
3. Selon **Clarkson**(1995), « la PSE est la capacité à satisfaire ses parties prenantes et à les gérer
4. de manière proactive. »il a apporté une dimension complémentaire aux définitions précédentes. Il s'agit d'une approche fondée sur les résultats qui se focalise plus sur l'évaluation de la performance sociale et environnementale par rapport à la performance financière. Ces deux types de performance ont longtemps été présentés comme incompatibles. La performance sociale provient uniquement d'une gestion effective des

parties prenantes tandis que la performance financière est liée aux ressources, à la stratégie et à la structure de l'industrie.

De nombreuses études ont été réalisées afin de déterminer l'existence ou non d'une relation positive entre performance sociale et environnementale et performance financière de l'entreprise. Depuis environ 1970 (Friedman, 1970), des centaines d'études ont été menées sur le sujet. Une portion considérable démontre l'existence d'un lien positif entre performance sociale et financière. Un nombre important reste mitigé et une plus petite quantité débouche sur des résultats assez négatifs sur le sujet. Tandis que certains affirment l'existence potentielle d'un lien positif entre ces deux types de performance, d'autres pensent totalement le contraire ou même les considèrent comme non reliés. Toutefois, ces théories ne sont pas argumentées sur base de preuves tangibles. Par ailleurs, nombre de ces études présentent des limites comme des lacunes d'ordre méthodologique et par conséquent un manque de fiabilité. Les entreprises veulent savoir si elles investissent effectivement dans l'avenir, et à bon escient. D'où l'importance de développer des outils capables de « mesurer » cette relation. Pour (McWilliams et Siegel, 2001), la recherche d'une explication globale du lien entre Responsabilité Sociale de l'entreprise et performance économique et financière de l'entreprise reste un objectif difficile voire impossible à atteindre.

Dès lors, au lieu de se focaliser sur la recherche d'un lien direct, il serait plutôt intéressant de s'attarder sur « le mécanisme de l'interaction ». Autrement dit, rechercher le lien indirect qui peut exister entre performance sociale et financière. Par exemple, le fait d'être socialement engagée améliore considérablement la marque employeur de l'entreprise. Cela lui permet ainsi d'attirer des travailleurs de qualité qui sont plus productifs et engagés. Ceux-ci fournissent une qualité de travail supérieure et contribuent ainsi positivement aux résultats financiers de l'entreprise.

Réfléchir de cette manière c'est fonctionner par hypothèses. N'oublions pas que toute stratégie est basée sur l'hypothèse qu'elle produira des résultats positifs pour l'entreprise. C'est pour cela qu'il existe des systèmes d'information et de pilotage de performance dans les entreprises afin de voir si l'hypothèse se vérifie sur le terrain (voir tableau ci-dessous).

Causalité	Positive	Négative
Performance sociale -> Performance Financière	(1) Hypothèse de l'impact social ou du bon « management »	(3) Hypothèse de l'arbitrage
Performance Financière -> Performance sociale	(2) Hypothèse des fonds disponibles ou du « slack organisationnel »	(4) hypothèse de l'opportunisme
Performance sociale <=> Performance Financière	(5) Synergie positive	(6) Synergie négative

Source : Preston et O'Bannon (1997)

**Tableau 8 :** Principales hypothèses théoriques

Une première démarche théorique suggère que plus l'entreprise est performante sur le plan social, plus elle est performante sur le plan économique et financier (hypothèse 1). Cette proposition peut être retournée et signifier que plus l'entreprise est performante économiquement, plus la probabilité est élevée qu'elle soit performante sur le plan social (hypothèse 2).

Ainsi, ces deux hypothèses soutiennent l'idée d'une association positive entre performance sociale et financière.

Une seconde démarche théorique soutient quant à elle l'hypothèse d'un lien négatif entre RSE et performance. Il est en effet possible d'envisager le fait que plus l'entreprise est performante sur le plan social et moins elle sera performante sur le plan économique (hypothèse 3).

*A contrario*, plus l'entreprise sera performante économiquement et moins elle le sera socialement (hypothèse 4).

Enfin, au-delà de ces deux points de vue extrêmes, il est possible d'envisager les hypothèses de synergie positive et négative qui croisent les différents fondements conceptuels (hypothèses 5 et 6). A ces hypothèses génériques s'ajoute également une hypothèse de neutralité des interactions (hypothèse 7 : Gond, 2001) et une hypothèse de liens plus complexes (hypothèse 8 : Moore, 2001).

## Conclusion.

Si les évolutions actuelles de la société poussent les entreprises à s'engager dans des démarches de Responsabilité sociale (RSE), celles-ci en tirent des bénéfices tangibles. Ceux-ci s'observent soit par une réduction des risques pris par l'entreprise, soit par les nouvelles opportunités qu'elles peuvent tirer de ces approches. Parmi les études qui se sont penchées sur ce que les entreprises trouvent comme avantages directs dans une prise en compte du développement durable, les

travaux de Novethic<sup>1</sup>, qui ont classé ces bénéfiques en cinq types : amélioration de l'efficacité et réduction des coûts, réponses aux attentes des clients, développement de nouvelles activités, mobilisation du personnel, amélioration des relations avec les fournisseurs.

- L'amélioration de l'efficacité est l'axe le plus reconnu : la responsabilité sociétale, notamment en revisitant les acquis des démarches qualité, est à l'origine de gains de productivité et de réduction des coûts. Management environnemental, économies d'énergie, politique RH novatrices, constituent autant d'investissements -souvent immatériels- dont les impacts à moyen terme peuvent être importants : les exemples ne manquent pas. Sur ce plan, l'exemple le plus intuitif est la chasse aux gaspillages : engagée pour des raisons écologiques de lutte contre la surconsommation de ressources, elle a un impact économique positif immédiat.
- L'axe des clients consiste soit à retourner le risque d'image en avantage concurrentiel, en répondant aux attentes des parties prenantes (Lafarge cimentier « exemplaire »...), soit à orienter son offre vers des segments de clientèles sensibles au développement durable (Monoprix et les consommateurs urbains...) ou encore à créer des produits correspondant à des nouvelles attentes (nouveaux matériaux écologiques, offre de services financiers socialement responsable...).
- Des activités nouvelles ou orientées peuvent naître du développement durable. Il s'agit de se positionner sur des marchés porteurs, notamment dans l'environnement (Rabo Green Bank et le financement du développement durable, Veolia Environnement et l'offre de services à valeur ajoutée liés aux exigences de qualité et de sécurité ...), mais aussi réorienter le portefeuille stratégique (BP devenant « Beyondpetroleum », Shell et les énergies alternatives...), ce qui peut aller jusqu'à renoncer à des activités ou des zones d'implantations, trop risquées au regard de la responsabilité sociétale.
- La mobilisation du personnel et de parties prenantes externes, autour de valeurs partagées, de projets stratégiques et d'une plus grande ouverture sur l'extérieur, permet de réduire le risque social et de créer une dynamique de progrès (ST Micotronics plus attractif pour recruter, Lafarge impliquant le personnel dans sa relation avec WWF...), les partenariats avec les parties prenantes contribuant à la transformation des pratiques internes (Carrefour et la FIDH, ST Microtronics fidélisant ses clients autour de démarches environnementales...)(De La Broise et Lamarche , 2006).
- Enfin sur l'axe de la valorisation boursière, on pense bien sûr d'abord aux dispositifs pour limiter les facteurs de risque les plus marquants. Mais les démarches de gouvernance, l'établissement de nouvelles relations avec les investisseurs et la mise en valeur d'actifs

immatériels peuvent se conjuguer pour conforter la valorisation du titre (BP et ses relations avec Sane Lion BP, association d'actionnaires « développement durable », ou différents grands groupes développant la certification environnementale et le reporting sociétal pour mettre en valeur des actifs peu lisibles sous l'angle comptable et financier...). Ces démarches ne portent leurs fruits qu'à moyen ou long terme. Jusqu'à aujourd'hui, seule une minorité de grandes entreprises ont su construire une vraie différenciation stratégique sur ce plan. Pour les autres, l'exigence de responsabilité vis-à-vis de la société apparaît comme des contraintes qui selon l'environnement propre à chaque entreprise, sont en mesure d'ouvrir des opportunités intéressantes. A condition d'être construites avec cohérence, en programment les coûts de ces investissements et en visant un horizon plus large que celui de la communication sur le développement durable.

Aussi, entreprendre une démarche RSE a des bénéfices collatéraux notamment l'engagement des collaborateurs, meilleure maîtrise des risques, capacité à développer des synergies... sont autant de leviers de retour sur investissement (ROI) sur lesquels l'entreprise peut motiver sa stratégie de RSE et développer des pratiques managériales qui, en ciblant une meilleure performance sociétale, renforcent son efficacité économique. Pour cela, nous pouvons constater que le rapport responsabilité et performance des organisations formule quelques propositions pour faire de la responsabilité globale un levier de performance durable.

Pour conclure, nous pouvons dire que l'impact de la performance sociale sur le résultat de l'entreprise dépend fortement de la manière dont la RSE est perçue et utilisée par les acteurs de l'organisation.

**CHAPITRE 3**  
**Les Indicateurs de performance**

## Introduction

L'usage immodéré du mot « performance » et de l'adjectif dérivé dans les interviews de dirigeants, les communiqués d'entreprise et la presse économique tend à brouiller les repères et agit comme un opium sur nos consciences. Tout se passe comme si chacun possédait le trousseau de clés qui permet d'accéder à cette notion essentielle du capitalisme financier. Les apparences sont trompeuses. La performance, en particulier économique et financière, d'une entreprise – *a fortiori* d'un groupe – ne s'impose pas d'emblée comme une vérité imparable. En outre, la complexité qui façonne une grande organisation s'accorde mal avec les réponses trop simples. S'intéresser au territoire de la performance et tenter de le quantifier, cela consiste à ouvrir plusieurs boîtes de Pandore.

## Section 1: La mesure des performances globales

Les termes « *corporate performance* », « performant », « performance » font partie du dispositif sémantique par lequel l'entreprise communique et étale ses situations de succès.

Mais qu'est-ce que la performance ? De quelles acceptions se réclame-t-elle ? L'usage immodéré du mot tend à brouiller les repères et grilles de lecture. Victime de son succès, le terme « performance » peut prêter à confusion et ressembler à une girouette qui tourne au gré du vent.

### 1.1. De quelques définitions.

La consultation de dictionnaires français et anglais permet de juger de la dimension polysémique du concept.

Le *Dictionnaire encyclopédique du Grand Usuel Larousse* offre du mot les définitions suivantes (extrait) :

- **Exploit ou réussite remarquable** en un domaine quelconque.
- **Résultat obtenu** dans un domaine précis.

De son côté, le Dictionnaire d'économie contemporaine (Lakehal, 2001) propose l'acception suivante: « *Rendement financier d'un actif mobilier ou immobilier, rentabilité commerciale ou résultats comptables d'une entreprise.* ».

L'approche anglo-saxonne, formulée par *Webster's Third New International Dictionary of the English Language*, nous apparaît plus précise. *Performance* – appliqué à la gestion - concerne trois thématiques majeures :

- **The act or process of carrying out something;** the execution of an action.  
**(Accomplishment).**

- **The fulfillment of a claim, promise, or request.**
- **The ability to perform:** capacity to achieve a desired result.

Le verbe *perform*, racine de *performance*, renvoie aux vocabulaires suivants: « *to complete, carry out, accomplish, execute, achieve, fulfill* ». Il convient d'ajouter que *to perform = to accomplish* désigne<sup>38</sup> « *the idea of successful, often triumphant, completion of an act or attainment of an objective, especially one involving some difficulty.* »

Selon le Petit Robert (2014), la performance est définie comme le résultat chiffré dans une compétition (sport, athlétisme) et le résultat optimal qu'une machine peut obtenir (mécaniste). Cette approche de sens commun trouve son application en gestion.

De ces définitions générales se dégagent quelques principes clés. En français, la performance évoque à la fois la réalisation, l'accomplissement, le résultat d'une action, voire le succès. L'anglais reprend ces sens tout en y ajoutant l'idée relative à l'atteinte d'un objectif ou la réalisation d'une promesse. Autrement dit, la performance ne serait que relative et procéderait d'une équation dont les termes auraient été posés préalablement. A ce titre, de bons résultats *a priori* ne seraient pas nécessairement bons *per se*, mais devraient être soumis au crible des objectifs fixés. Signalons que cette approche s'inscrit dans la lignée de celle retenue par le *Dictionnaire encyclopédique du Grand Usuel Larousse* qui confère à l'adjectif « performant » l'horizon suivant : « **qui obtient des résultats remarquables eu égard aux moyens mis en œuvre.** » La performance serait alors **la résultante d'une triangulaire objectifs/moyens/résultats.**

Dans un article relatif au concept de performance, (Bourguignon, 1995) s'interroge, au terme d'une exégèse du mot, sur les entrées possibles dans le domaine de la gestion. « *Le sens que donne la littérature de gestion au mot performance(s) est très largement implicite puisque ce dernier est rarement défini. Cependant le contexte permet en général d'en rattacher l'usage à l'un ou/et l'autre des sens recensés ci-dessus : le(s) résultat(s) de l'action, l'action, le succès.* » .

Selon l'auteur qui reprend à son compte les analyses de Baird (Baird, 1986), la performance est action, laquelle résulte d'un processus : Buts (attentes de performance)↑Communication des attentes↑Activités↑Résultats.

Cette démarche itérative peut (doit ?) s'accompagner d'un succès, voire d'un succès exceptionnel. Mais qu'est-ce que la réussite en matière de gestion ? Pour cela, Bourguignon (Bourguignon, 1995) y voit « *un événement heureux, favorable, positif* » et rappelle que ces trois adjectifs se rattachent à la notion de valeur, c'est-à-dire à des prismes internes et externes. Le succès n'est rien en soi ; il

---

<sup>38</sup>L'idée de l'accomplissement d'un acte couronné de succès ou d'un exploit, ou d'un objectif atteint malgré un contexte difficile.

advient à la faveur d'un système de perceptions, de représentations et de sanctions (y compris en provenance des marchés).

## 1.2. La performance synonyme de création de valeur.

Le concept de *Valeur* sera au cœur de notre analyse de la performance d'un groupe.

Selon (Bourguignon, 1995) « en matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels. » Dans cet esprit, elle obéit aux principes suivants :

- Elle se réclame d'un « référent » : l'objectif ou but.
- Elle est multidimensionnelle si les buts sont multiples.
- Elle est subjective.

Dans un article sur le même thème, Lebas (Lebas, 1995) se déclare en accord avec la thèse défendue par l'auteur précédent, mais y ajoute des éléments plus pointus. « *La performance n'est pas un concept qui se définit de façon absolue. Elle appelle un jugement et une interprétation.* » Cette notion de relativité inclut l'idée selon laquelle la performance d'une entreprise ou d'un groupe s'inscrit dans « *une logique d'étalonnage référentiel* ». Le résultat global, les ratios économiques et financiers doivent toujours être comparés à une référence interne ou externe, choisie ou imposée. Pour être performant, il convient donc de faire mieux que le *benchmark* ou les concurrents, ou bien dépasser les résultats de l'année précédente.

Selon (Lebas, 1995), les résultats doivent être cohérents avec l'intention stratégique. A ce titre, la performance « *est relative à un contexte choisi en fonction de la stratégie. (...) Elle n'a de sens que par rapport à une prise de décision par un responsable* ».

L'auteur indique que la performance globale doit être adossée au moyen et au long terme. « *La performance n'est pas ponctuelle, elle ne se comprend que de façon dynamique, dans le long terme... Le terme devrait être réservé à la description de l'évolution des résultats sur une période jugée assez longue par le preneur de décision.* ». Ce jugement peut-il s'accommoder de l'approche relevant de la « création de valeur actionnariale » placée, à maints égards, sous le signe du court terme ? Par-delà ces considérations qui feront l'objet de développements ultérieurs, un point est mis en avant dans l'article de M. Lebas : le *potentiel de création de valeurs* sous-tendu par le mot « performance » et l'adjectif dérivé. Performant « *tend plutôt à être utilisé pour parler du futur, des résultats futurs, c'est donc un indicateur de potentiel, de dynamique, de résultats futurs.* ». À travers ces définitions nous pouvons identifier trois paradigmes clés :

1. La performance s'inscrit dans un **horizon temporel** et contient en soi les **potentialités de croissance future et de création de valeur**.
2. Elle est marquée par la **relativité** (son appréciation dépend du prisme considéré).

3. Elle est le résultat d'équations multiples dont les principales reposent sur le rapport **Rentabilité/Risque** et le couple **Valeur/Coût**.

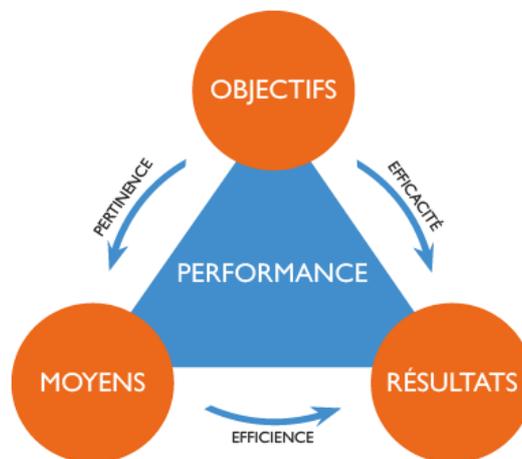
La performance résultat est mesurée en comparant les résultats à l'objectif fixé. La performance action est appréhendée à partir des moyens, des processus, des compétences et des qualités mise en œuvre pour atteindre ces résultats. Enfin, la performance succès est fonction des représentations de la réussite (Bessire, 1999) et varie donc en fonction des représentations que s'en font les acteurs, et de manière plus générale, l'organisation toute entière.

Albanes (1978) a défini la performance comme la raison des postes de gestion, impliquant l'efficacité et l'efficience. Il définit par la suite l'efficacité comme le résultat obtenu par rapport au niveau du but recherché et l'efficience comme le résultat obtenu par rapport aux moyens mis en œuvre.

L'efficience permet de répondre à des questions telles que : « est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? » ou « les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable ? ».

De son côté Frioui (2001) a associé à ces deux axes de la performance, un troisième axe à savoir, la pertinence, qui est le rapport entre les moyens détenus et les objectifs fixés et poursuivis.

Partant de ce constat, la figure ci-dessous montre comment nous pouvons concevoir schématiquement les composantes de la performance.



**Figure 7** :Les composantes de la performance(Ducrou et Caillat, 2012)

## Section 2. Les types de performance et entreprise performante ?

Par ailleurs, (Morin et al, 1994) ont recensé quatre grandes approches théoriques de la performance : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique.

- **L'approche économique** repose sur la notion centrale d'objectifs à atteindre. Ces derniers ont traduit les attentes des propriétaires dirigeants, ils sont donc souvent énoncés en termes économiques et financiers.
- **L'approche sociale** met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation. Pour cela, (Quinn et Rohrbaugh, 1981) ont indiqué que cette approche ne néglige pas les aspects précédents mais intègre les activités nécessaires au maintien de l'organisation.
- **L'approche systémique** est développée par opposition aux approches précédentes considérées comme trop partielles met l'accent sur les capacités de l'organisation.
- **L'approche politique** repose sur une critique des précédentes. En effet, chacune des trois approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise. Or, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation (Lebas, 1996).

D'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). La performance est un concept multidimensionnel, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles). Comment se mesure-t-elle ?

Pour remplir sa mission l'entreprise fixe des objectifs intermédiaires, opérationnels ou d'exploitation qui permettent de s'acquitter de sa mission ultime. Ces objectifs peuvent être le profit maximum, la survie, la puissance et le pouvoir, la part de marché, l'augmentation du chiffre d'affaire. Bien que poursuivant plusieurs objectifs simultanément, les entreprises n'ont qu'un seul objectif fondamental et la performance dépend d'une bonne définition de celui-ci et de sous objectifs de centre de responsabilité.

Soulignons que les systèmes de mesure de performance ont pour but de mobiliser les membres d'une organisation afin d'atteindre les objectifs fixés par les dirigeants soit directement soit indirectement après actions correctives. Selon (Kisempa, 2009), la performance est multidimensionnelle des que les buts sont multiples, la performance est un sous ensemble de

l'action, elle est subjective puisqu'elle est le produit de l'opération par nature subjective qui consiste à rapprocher une réalité à un souhait, à constater le degré de réussite d'une intention.

## 2.1. Caractéristiques d'une entreprise performante.

Les entreprises les plus performantes développent en elles, les éléments d'un dynamisme cumulatif. Ces éléments sont liés entre eux et déterminent la qualité générale de l'entreprise. Ils peuvent être regroupés dans les grands thèmes suivants (De Woot, 1974):

- **Adaptation rapide à l'évolution** : il s'agit de l'orientation dynamique des ressources en fonctions des possibilités et des changements du marché. Celle-ci se caractérise par ses transformations ponctuelles. Et l'entreprise qui veut progresser doit s'y adapter sans cesse et se définir constamment en fonction de celle-ci.
- **Ouverture au progrès** : c'est l'ensemble des politiques qui permettent à l'entreprise de préparer à temps les transformations nécessaires. C'est le développement d'un esprit de recherche ainsi que des forces de création et de renouvellements nécessaires à la stratégie du progrès ;
- **Développement de la gestion** : il s'agit d'un système de gestion qui favorise la mise en œuvre d'un progrès continu, qui assure une meilleure préparation et un meilleur contrôle de l'action. Il permet aux dirigeants de consacrer moins de temps aux opérations courantes et plus de temps à la croissance et à la créativité, qui facilite l'accomplissement des structures qui exige une structure d'innovation;
- **Flexibilité des structures** : c'est le choix des structures qui favorisent le progrès et diminuent la résistance au changement, il s'agit d'établir les structures selon les buts à atteindre et de définir les liaisons selon les impératifs de mouvements afin d'augmenter les initiatives et faciliter combinaison des ressources les plus dynamiques ;
- **Direction participative et développement des hommes** : il s'agit de développer et diffuser un mode de direction qui consiste à mieux préciser les buts, à déléguer les pouvoirs et à contrôler les résultats plutôt que les moyens. C'est l'ensemble des options qui condensent à une participation véritable. Cela devient possible grâce aux outils modernes de gestion et nécessaires pour répondre aux conditions de la création et au changement ;
- **Développement et justification du pouvoir de l'action** : c'est l'ensemble des politiques permettant l'entreprise de disposer d'un pouvoir suffisant, pour mettre en œuvre une stratégie de progrès. Ce sont les choix qui feront des pouvoirs le support autant que les résultats de cette stratégie. Il sera ainsi au centre d'un processus cumulatif de croissance lorsqu'une partie des surplus créés par la stratégie de progrès sera justifiée et les politiques de concertation et de relations extérieures trouvent ici leur place.

Enfin, toutes ces caractéristiques sont liées et contribuent à former un processus unique qui est celui du progrès et de la croissance.

## **2.2. La performance globale et sa mesure ?**

La performance globale, définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006), est un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement. Marcel Lepetit (1997) définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ». Cette performance se définit par des indicateurs multicritères et multi-acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique. Désormais, les rapports que les entreprises entretiennent, non seulement avec leur environnement naturel mais aussi avec leur environnement sociétal, doivent être pris en compte et évalués. Dans la littérature managériale actuelle, la performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de développement durable (Capron et Quairel, 2005), par la réunion de la performance financière, sociale et sociétale » (Germain, Trébucq, 2004).

La mesure des performances des entreprises publiques est par nature multicritère du fait de la double mission qui leur est assignée: être efficace dans leur mission de service public et de développement économique du pays tout en restant efficientes dans leur gestion et leur emploi de ressources. Le plus souvent ces deux missions présentent des aspects contradictoires.

Selon (Bozec, 2004), la performance globale est multidimensionnelle. Elle résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises. En raison de sa complexité, aucune entreprise n'est parvenue à mesurer, ni le degré d'intégration des trois dimensions du développement durable, ni son retour sur investissement. Pour (Patricia., 2008), la problématique des entreprises publiques nécessite qu'on évalue leurs performances sur des critères financiers et sur les objectifs de leur mission de service public. Ces derniers contredisent souvent les premiers. Par ailleurs, il est impossible de définir l'entreprise de référence optimale dans l'atteinte de tous les objectifs financiers et d'intérêt général en cause. Les chercheurs dans le domaine de la gouvernance d'entreprise, d'après (Caby et al. 2012), ont cerné cinq approches de mesure de la performance à savoir :

**L'approche économique** (Caby et al. 2012, 1996), **l'approche sociale** Quinn et Rohrbaugh (1983), **l'approche systémique** et **l'approche qualifiée de politique** par E.M. Morin et al (1996) qui sont déjà énoncées dans la section 2 ci-dessus. Auxquelles s'ajoute l'approche conventionnelle ; confrontons à présent le concept de performance globale à cette définition des conventions. La performance globale apparaît dans une situation d'incertitude dans laquelle elle

ne prend sens dans l'entreprise qu'à condition que tous les acteurs adhèrent de la même manière aux principes du développement durable.

La performance globale semble pouvoir s'assimiler à une convention entre l'entreprise et les parties prenantes. En s'inscrivant dans un processus social de conviction généralisée sur les objectifs à atteindre (Gomez, 1997), la performance globale peut alors être décrite comme une convention dans laquelle sa mesure résulterait d'une co-construction des règles et des individus qui y souscrivent. Les règles définissant cette mesure doivent être construites et partagées par tous les acteurs. Mais cette convention ne sera applicable à condition que chaque dimension de la performance globale soit le résultat d'un compromis négocié.

### **2.3. Une analyse comparative de la performance globale des entreprises publiques et privées.**

La nature et la finalité du secteur public se révèlent fort différentes par rapport au secteur privé. En effet, le secteur public, c'est l'action de la société sur la société (Ouellet, 1992). Les activités du secteur public ont toujours par-delà les citoyens «bénéficiaires», la société globale comme destinataire ultime. Par contre, l'activité du secteur privé se résume essentiellement à offrir des biens et des services commerciaux aux individus « consommateurs ». Ce qui motive les acteurs socioéconomiques, c'est le profit qu'ils peuvent tirer de leurs productions.

Les entreprises publiques ou sociétés d'État constituent une forme hybride d'organisation dans la mesure où, en plus de leurs activités à vocation commerciale, elles se voient généralement confier des mandats qui comportent des obligations de services à peu près toujours contraires à la rationalité économique et qui sont souvent la raison d'être de leur création. Elles doivent donc concilier les principes d'un organisme d'intérêt public avec une gestion de type privé. La dimension politique associée communément aux entreprises publiques réfère de manière plus explicite aux objectifs politiques qu'elles doivent mettre de l'avant. Ces objectifs sont aussi mieux connus sous le vocable d'objectifs non commerciaux ou extra-entreprises.

En effet, le secteur public subit depuis quelques années des restructurations majeures sur les plans organisationnel et environnemental. Cette période de transition est définie dans la littérature sous le vocable de *corporatisation* (Richard B. 2004). La corporatisation consiste à inculquer aux organisations publiques les pratiques qui ont cours dans le secteur privé.

Plusieurs auteurs perçoivent le problème des différences d'objectifs entre les entreprises des secteurs public et privé comme un problème de mesure. Borins et Boothman (1986) ont démontré, à la suite d'une revue de certaines études empiriques dans le domaine, que la rentabilité peut être une mesure trompeuse à cause des objectifs non commerciaux qui peuvent être assignés

à une entreprise publique. De plus, ils constatent qu'un grand nombre des études qui conclut à la moindre performance des entreprises publiques néglige, ou du moins sous-estime, les avantages sociaux qui sont la contrepartie d'inefficiences commerciales.

En somme, si tant est que les organisations publiques doivent consacrer une partie de leurs activités à mettre de l'avant certaines volontés gouvernementales, on ne saurait comparer équitablement leur performance avec celle de l'entreprise privée, de telles activités forçant à la baisse les mesures de performance (Parenteau, 1997). En effet, les objectifs non commerciaux imposent à l'entreprise des coûts supplémentaires sous la forme d'une diminution de ses revenus ou d'une augmentation de ses charges.

Dans leur conception actuelle, du moins dans les Etats modernes, les entreprises publiques sont sujettes à reddition de comptes, ce qui exige d'elles un étalonnage des résultats par rapport à des objectifs préalablement définis. C'est ainsi que l'on assigne aux entreprises publics des mandats de haut niveau ainsi que des objectifs annuels assortis d'indicateurs de performance. A ce titre, elles se trouvent tributaires d'obligations de service public et autres obligations spéciales et de ce fait, elles doivent se soucier beaucoup de leur efficacité et de leur efficience, en somme de leur performance afin de jouer pleinement le rôle et les missions qui leur sont assignés. Depuis, l'avènement du concept de développement durable les choses se sont complexifiées : l'entreprise n'est plus cette machine à produire et se soucier uniquement de ses bénéfices, mais elle est devenue responsable devant la société. Aussi l'entreprise d'aujourd'hui se trouve à la confluence de l'économique, du social et de l'environnemental et sa performance devient globale et résultant de l'imbrication des performances économiques, sociales et environnementales.

Avant d'aborder la question de performance proprement dite dans le cas des entreprises publiques algériennes, il est intéressant de relater les conditions qui ont conduit à leur état actuel, tout au moins pour celles qui ont pu survivre. S'il y a un invariant que l'on peut repérer facilement dans l'évolution tumultueuse des entreprises publiques algériennes c'est bien cette omniprésence de l'Etat qui, après avoir prôné pendant longtemps une politique d'assistanat continu à ces entreprises, s'est vu s'engager dans une politique de dissolution puis de cession au privé, sous les contraintes du plan d'ajustement structurel et du processus de la mondialisation induisant une série de réformes dont le champ économique a été le premier laboratoire d'expérimentation.

L'année 1988 constitue incontestablement une année charnière pour les réformes économiques en Algérie. Le principal changement qui y est apporté concerne surtout le mode de régulation de l'économie nationale. Si durant la période de la planification centralisée, la croissance et le fonctionnement de l'entreprise publique faisaient l'objet de décisions volontaristes, actuellement,

graduellement, ce sont les mécanismes de marché qui devraient sinon prédominer, du moins agir. La privatisation des entreprises publiques en Algérie a constitué un « moment fort » des réformes en Algérie. Cette décision, fondée sur des critères économiques d'efficacité relative, constitue d'abord une option consécutive au processus de réformes née au lendemain d'octobre 1988, ensuite une nécessité engendrée par le processus de Washington renforçant ainsi la mondialisation par l'ouverture des marchés.

L'entreprise algérienne, à ce moment précis, souffre d'un manque d'investissements ou plus exactement de l'inefficacité des investissements. En effet, le constat le plus probant reconnaît qu'elle n'arrive à financer que l'exploitation et non l'investissement à une période où les réformes sont à un stade assez avancé. Période critique pour l'entreprise algérienne qui est tenue de se mettre à niveau assez rapidement pour pouvoir affronter la concurrence et assurer sa pérennité. A la même période, les banques sont en surliquidité. S'agit-il d'une inefficacité du processus d'intermédiation comme cela a été pour les pays de l'Europe de l'Est ? Or, un marché financier est supposé efficace s'il dirige, avec un coût réduit les ressources vers les investissements les plus rentables.

De nombreux auteurs dont M.J. FRY<sup>3940</sup> posent le développement financier comme condition nécessaire du développement économique. En effet, pour les pays de l'Europe de l'Est, par exemple, les besoins de financement occupent une place importante parmi les déterminants de la croissance. La réussite des réformes économiques dépend en grande partie de la capacité d'adaptation de l'entreprise, face aux transformations opérées et à leur rythme sur les plans micro et macro-économiques. En effet, la compétitivité est d'abord la liberté d'agir à laquelle s'ajoute le couple efficacité et performance.

Les réformes économiques mises en œuvre s'inscrivent en grande partie dans le cadre du programme d'ajustement structurel adopté par l'Algérie en concertation avec le FMI et la Banque Mondiale. Parmi les changements introduits dans la reconfiguration de l'économie du pays figurent des mesures monétaires et financières. L'impact de ces mesures sur l'entreprise algérienne a été fatal dans ce processus. Il a endigué la liberté de l'entreprise car une économie compétitive doit reposer sur une entreprise libre de ses « mouvements », disposant des moyens humains, financiers et matériels, mais surtout d'une stratégie pour pouvoir faire face à la concurrence.

Il n'est pas dans nos préoccupations d'aller dans les détails d'une approche généalogique des entreprises publiques algériennes mais de rappeler au moins les grandes ruptures dans l'histoire

---

<sup>39</sup>FRY M.J, 1995, « Money, interest and banking in economic development », Second Edition, the John Hopkins University Press, Baltimore & London.

<sup>40</sup>Fry, M.J, 1997, « In favour of financial liberalisation », *The Economic Journal*, Volume 107, N° 442, Mai.

de leur évolution depuis leur mise en place dans le cadre du système de gestion socialiste de l'économie privilégiant le tout public jusqu'à la période de transition vers le système libéral en passant par les plans de restructuration des entreprises, les plans de sauvetage des entreprises publiques, le démantèlement, la vente ou la liquidation des entreprises publiques avec la mise en œuvre de la politique de privatisation tous azimuts, et enfin, l'insertion des EP dans un plan de protection de l'économie nationale avec les plans de revitalisation, de mise à niveau, voire de recréation d'entreprises publiques en cette phase de crise financière et économique mondiale. Cette dernière opération intervient évidemment avec le retour à l'intervention publique brandie comme bouclier pour faire face aux soubresauts de cette crise un peu partout dans le monde.

A ce titre, d'importants programmes de réhabilitation des EP voire de création d'EP locales dans des domaines relevant du service public d'intérêt général ayant un potentiel et un marché [Transport, Eau et assainissement] ou dans des secteurs jugés vitaux pour la réalisation du PIP dans le cadre du quinquennat 2010-2014 [Mécanique, Hydraulique, Travaux publics, etc. ] avec l'injection de capitaux importants. Au total, pas moins de 450 milliards de dinars, soit près de six milliards de dollars, seront dédiés dans ce programme de réhabilitation du secteur public marchand industriel qui s'étalera sur une période de cinq ans. Cela s'est traduit par exemple par la création du Groupe Ciment d'Algérie (GICA) avec un programme d'investissement de 141 milliards de dinars, soit près de 1.8 milliards de dollars, et la mise en œuvre d'un plan de développement pour le groupe pharmaceutique SAIDAL avec un budget de 16 milliards de dinars, soit environ près de 220 millions de dollars. Ce plan a touché également la filière mécanique avec des investissements initiaux de 44 milliards de dinars, soit près de 580 millions de dollars. Auparavant, l'Etat devait doter les secteurs des travaux publics, de l'hydraulique et de l'habitat d'un budget de 600 milliards de dinars dans le cadre d'un plan de réhabilitation des entreprises publiques activant dans ces secteurs.

Dans la même dynamique, le Conseil de Participations de l'Etat aura en charge d'étudier la création de groupes industriels par la restructuration de certaines sociétés de gestion des participations (SGP) dans les secteurs de l'électronique, l'électrodomestique, les constructions métalliques et la transformation sidérurgique. Le coût de cet ambitieux programme de développement de ces groupes en cours de maturation est estimé à 300 milliards de dinars, soit l'équivalent de plus de 4 milliards de dollars. L'objectif de cet effort à l'endroit des entreprises publiques est de contribuer à la hausse de la part du secteur industriel dans la valeur ajoutée nationale pour la porter à 10 % à l'horizon 2014, contre 5 % actuellement. Evidemment l'atteinte de cet objectif est tributaire de l'amélioration de la performance de ces entreprises, en somme cet

important investissement doit contribuer grandement à la consolidation des facteurs qui la contrôlent.

Par ailleurs et dans le même souci, un programme ambitieux est affiché par le Ministère de l'industrie, des PME et de la promotion de l'investissement pour mettre à niveau celles-ci, avec l'injection de 380 milliards de DA. Ce programme de mise à niveau et de modernisation touchera plus de 20 000 PME. Il vise à renforcer les capacités de gestion et d'organisation des PME, à améliorer la qualité de leurs produits, à la formation des ressources humaines et à l'appui des investissements matériels de ces PME. Les objectifs affichés ciblent apparemment la participation plus efficace des PME algériennes dans la mise en œuvre du plan quinquennal mais aussi à asseoir une meilleure performance de l'entreprise en la conformant aux standards en vigueur dans le contexte international. Les entreprises ciblées par ce programme opèrent dans les secteurs de l'industrie, du BTP, de la pêche et des services. Selon le ministère de l'industrie et des PME, l'Algérie compte actuellement 607 297 PME pendant que 23 400 nouvelles PME avaient été créées dans le pays au cours du premier semestre de l'année 2010.

A ce niveau, il faut souligner que les PME ont déjà bénéficié d'un programme de mise à niveau dans le cadre de la coopération avec l'Union Européenne, le MEDA I. Mais il semblerait, de l'aveu même du Président du Conseil National Consultatif de la PME, que cette action a été un échec, les objectifs fixés n'ayant pas été atteints. Il est envisagé un second programme du même type, le MEDA II dont il est attendu davantage de performance. Celui-ci portera sur la compétitivité et concernera 220 entreprises, notamment celles qui exportent.

Mais est-ce pour autant que ces objectifs seront atteints tant que la culture prévalant à la fois dans les entreprises publiques et les PME n'évolue pas ou peu ?

C'est à ce titre que des entreprises rescapées de la politique de privatisation à l'image de SAIDAL, AIR ALGERIE, SNVI, ENIEM, ENIE, GENISIDER, EPIC ADE, ONA et bien d'autres intervenant dans des secteurs divers et, tout aussi stratégiques les uns que les autres, constituent des cas dignes d'intérêt pour une évaluation de leur performance tout en intégrant la question de la responsabilité sociétale, autrement dit, aller vers une évaluation de leur performance globale. Mais en absence d'une tradition et étant la complexité des contraintes dans lesquelles évoluent encore les entreprises publiques algériennes, on ne peut que réaliser l'ampleur des difficultés à tenter ne serait-ce qu'une évaluation primaire de la performance globale des entreprises publiques algériennes.

En effet, il est d'abord tout à fait pertinent et légitime de s'interroger si le recours à l'entreprise publique entraîne un effet positif sur l'efficacité micro et macro-économique ? La réponse à cette question semble bien délicate tant que l'on s'accorde à admettre qu'il y a une grande ambiguïté

qui réside dans l'accession à la mesure de la performance tout court, ne serait-ce que la performance prise dans sa dimension financière ou économique sans tenir compte des dimensions sociale et environnementale.

Commençons par le cas d'une entreprise privée qui réalise un revenu  $R$  avec un coût global  $C$ , alors sa performance est  $(R - C) / C$ . Ce cas ne présente pas de souci majeur tant que l'objectif de l'entreprise privée est justement de maximiser  $R$ , étant donné  $C$  (ou minimiser  $C$ , étant donné  $R$ ). Mais si l'on introduit les dimensions sociale et environnementale dont la mesure n'est pas si simple que cela peuvent le paraître, la problématique devient plus complexe et la tentative de mesure est également inopérante sinon que l'on doit imaginer d'autres approches.

Si l'on considère maintenant le cas d'une entreprise publique, la performance ne peut être envisagée de manière aussi simplifiée étant donné la pluralité des objectifs. Supposons que l'entreprise réalise les résultats  $R_1, R_2, \dots, R_n$ ,  $R_1$  représentant par exemple le revenu financier,  $R_2$  le montant des salaires distribués (approximation du nombre d'employés) et  $R_3$  la valeur de la production dans une région donnée (approximation de la politique d'aménagement du territoire), etc. Le résultat de l'entreprise est donc représenté par un vecteur de ligne  $R = (R_1, R_2, \dots, R_n)$ . Mathématiquement, on ne peut retrancher le coût  $C$  qui est un scalaire du résultat  $R$  qui est un vecteur, la performance de l'entreprise publique ne peut être mesurée qu'après conversion en scalaire du vecteur  $R$ , en accordant un poids à chaque composante du résultat de l'entreprise. A défaut, on ne peut juger de la performance de l'entreprise publique.

Bien entendu, en cherchant à mesurer la performance de l'entreprise publique, d'autres difficultés peuvent apparaître comme on l'a signalé plus haut, tant les objectifs assignés sont parfois contradictoires. A titre d'exemple, il en est ainsi de la rentabilité financière et de l'emploi. Très souvent, ces objectifs sont mal définis. Certaines entreprises se trouvent détournées de leurs objectifs initiaux, en particulier dans les pays sous-développés. Enfin, la difficulté de mesure est accentuée par le fait que l'entreprise publique ne s'approprie pas la totalité du résultat de son activité et ce, en raison de l'une de ses vocations, à savoir générer des effets externes positifs sur le reste de l'économie. Ces derniers n'étant pas comptabilisés à son profit, de fausses appréciations sont possibles. On voit donc toute la complexité de l'évaluation de la performance de l'entreprise combien même on ne s'inscrit que dans une logique mathématique, de là à intégrer des variables dont l'appréciation ou la quantification échappe à cette logique, comme la dimension environnementale, la problématique se complexifie encore plus.

Dans la même foulée, l'analyse de la performance des entreprises algériennes, à travers quelques agrégats fournis par la Banque mondiale, montre que, paradoxalement à ce qui est admis, la variable propriété n'est pas forcément corrélée avec la performance. En d'autres termes, à une ou

deux exceptions près, qu'il s'agisse d'entreprises de statut privé ou d'entreprises publiques, le niveau de performance se décline de la même manière, les pressions de l'environnement institutionnelle, managérial et culturel étant identiques.

### Section 3 : Les indicateurs de la performance globale.

Reynaud (2003) a pu résumer la performance globale en trois catégories de mesures ; à savoir la performance économique, la performance environnementale et la performance sociale. Ces catégories proviennent de l'approche financière de la performance et de l'approche non financière.

L'approche financière s'intéresse aux indicateurs liés aux résultats financiers comme : le résultat par action, la croissance du résultat par action, ROE<sup>41</sup> ou *Return On Equity* (taux de rentabilité financière), *free cash flows*<sup>42</sup>, croissance des *cash flows*, ROA<sup>43</sup> (Return on Assets) et ROI<sup>44</sup>, l'EVA<sup>45</sup> ont été popularisée par le cabinet Stern Stewart & Co<sup>46</sup>, il s'agit d'une adaptation de la notion de bénéfice résiduel.

Les réflexions sur la place des indicateurs non-financiers ont été relancées notamment avec le *balancedscorecard* (BSC dont nous décrivons le mécanisme de construction plus bas) mais la tendance est plus profonde et avait déjà été initiée par d'autres réflexions. En passant de la performance financière à la performance non financière, on évolue d'une performance mesurée pour les actionnaires (*shareholders*) à une performance mesurée pour les parties prenantes (*stakeholders*).

Un indicateur de performance permet de répondre aux objectifs suivants :

- **Evaluation-diagnostic-communication-information-motivation-progrès continu**

---

<sup>41</sup>Le ROE (pour Return On Equity) mesure la rentabilité des capitaux employés d'une société. En d'autres termes, il quantifie le montant des bénéfices réalisés pour un euro investi en capital. Ce ratio s'obtient par le rapport du résultat net sur les capitaux propres. La plupart du temps, on enlève du ROE tous les éléments exceptionnels type amortissement des survaleurs.

<sup>42</sup>FCF est le flux de trésorerie disponible. Il correspond à la portion liquide de la capacité d'autofinancement obtenue dans l'année. Cash-flow disponible = Résultat d'exploitation (REX) + la dotation aux amortissements - IS calculé sur la CAF +/- variation du BFR - Investissements (nets des cessions d'actifs)

<sup>43</sup>ROA (*Return on Assets*) est la rentabilité des actifs nets, aussi appelée rentabilité économique pouvant être traduit par *taux de rendement de l'actif investi*. C'est une notion économique d'inspiration anglo-saxonne. ROI=Résultat net / Actif total.

<sup>44</sup>Le Return On Investment (ROI) ou "retour sur investissement" permet de calculer le pourcentage de rentabilité d'un investissement.  $ROI = (\text{Revenu net} / \text{Coût d'investissement}) * 100$

<sup>45</sup>EVA est l'excédent de résultat dû à l'activité d'une organisation par rapport au coût du financement des apporteurs de capitaux.  $EVA = \text{résultat d'exploitation avant frais financiers} - \text{charges d'impôts 'exploitation} - \text{capitaux Investis} * \text{Coût Pondéré du Capital}$ .

<sup>46</sup><http://www.sternstewart.com>

Les indicateurs de performance sont utilisés dans la présentation de tableaux de bord de gestion, ils doivent être régulièrement mis à jour. Les indicateurs clefs de performance trouvent également leur place dans les tableaux de bord stratégiques car ils évaluent généralement l'atteinte d'un objectif stratégique ou d'un élément qui y contribue. Aussi c'est un outil de gestion : Les indicateurs de performance sont bien souvent l'agrégat de données provenant du système d'information. Les outils permettant leur gestion peuvent se regrouper en deux grandes catégories :

- les extracteurs : outils permettant l'implémentation des règles.
- les présentateurs : outils qui visent à leur présentation sous forme de tableau de bord

### 3.1. Les indicateurs de performance de l'entreprise

La mise en place d'indicateurs touche toutes les entreprises à différents niveaux. Les **outils de suivi de production et de rendement** de l'actif ne concernent pas forcément les petites entreprises plutôt que les PME et les grandes entreprises. C'est indéniablement un facteur-clé de succès nécessitant l'utilisation de progiciels difficiles à manipuler et donc un investissement humain et financier de taille. Nous trouvons trois grands indicateurs ; financier, de marché et organisationnels.

- **Les indicateurs financiers**

C'est un ensemble de ratios employés pour déterminer la santé financière de l'entreprise. Ces indicateurs concernant la solvabilité, voire la croissance de l'activité. Ils offrent la possibilité de comparer les prestations générales d'une entreprise par rapport à son secteur d'activité.

- **Les indicateurs de marché**

Ces indicateurs sont mis en place afin d'identifier l'origine détaillée du chiffre d'affaires. Il peut s'agir du chiffre d'affaires généré par les clients fidèles ou les nouveaux.

Les principaux indicateurs sont les suivants :

- le degré de satisfaction client.
- l'étude de la concurrence.
- le chiffre d'affaires généré par les clients fidèles.

- **Les indicateurs organisationnels**

C'est un ensemble de ratios employés pour l'analyse de la qualité des processus internes et de l'évaluation des ressources humaines. Ces ratios intègrent plusieurs études différentes ; le service après-vente, la recherche et développement.

Les indicateurs individualisés sont principalement : les frais de production-les fluctuations des dépenses dans l'innovation-le flux d'appels ou de consultation pour le service après-vente.

### 3.2. Le balancedscorecard

Le BSC définit une carte stratégique commune à tous et est le point de référence central de l'entreprise. C'est une démarche "top down". La direction générale établit la mission, les valeurs clés et définit une vision pour l'entreprise. Puis l'élaboration de la stratégie permet d'identifier le chemin à prendre pour atteindre cette destination.

Kaplan et Norton (1998, 2001a) ont proposé de construire des tableaux de bord stratégiques mettant en valeur les points suivants :

- Prenant en compte différents aspects de la performance et non plus seulement la performance financière.
- Mettant en évidence des indicateurs de résultat et des indicateurs avancés (financiers), ces derniers étant plus ou moins prédictifs de la situation future de l'entreprise.

L'un des problèmes essentiels pour les auteurs est la prise en compte et le pilotage des éléments incorporels de plus en plus importants aujourd'hui. Or, plusieurs facteurs empêchent la mesure des incorporels :

- L'effet des incorporels est indirect et n'a que rarement un effet direct sur le chiffre d'affaires ou le résultat. D'où le besoin de connaître leurs effets sur la performance financière. Cela nécessite la prise en compte d'effets retard.
- La valeur des incorporels est très dépendante du contexte stratégique et organisationnel (le carnet d'adresses des managers, par exemple, ne vaut plus rien ou presque dans une entreprise d'un autre secteur).
- Les actifs incorporels ne valent rien en eux-mêmes mais c'est le plus souvent leur combinaison qui vaut quelque chose.

## Section 4. Les outils de mesure de performance et contrôle de gestion.

Anthony (1965) a donné du contrôle de gestion la définition suivante : « *processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation* ». Une définition des années 1960 encore tout à fait pertinente pour justifier la place qu'occupent les outils de la discipline dans l'approche qu'ont les

organisations de la performance. A cette première conceptualisation très orientée vers la mesure et évaluation, s'ajoutent les notions de maîtrise et de pilotage dans la précision apportée quelques années plus tard par le même auteur : le contrôle de gestion serait « *le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre des stratégies* » (Anthony, 1065).

Selon (Evrard, 2004), cette approche de la performance est répandue car l'utilisation de ses outils est bien maîtrisée par les entreprises et le pilotage de l'activité semble s'être standardisé autour des principes clés du contrôle de gestion : objectifs, plan d'actions, mise en œuvre, analyse des écarts et réorientations. Evrad (2004) a ajouté que les outils de la discipline se distinguent en deux catégories : outils prévisionnels, dont le but est de faciliter la projection dans l'avenir pour les gestionnaires et d'aider à la mise en place de plans d'actions, et dont les processus clés sont la budgétisation et la planification ; et outils de suivi, qui doivent éclairer les dynamiques de fonctionnement de l'activité, classiquement grâce à une comptabilité de gestion – ou analytique – qui rend compte de l'allocation des ressources, et à des indicateurs intégrés à un tableau de bord, qui permettent d'informer avec des données clés. En effet, l'analyse des écarts émerge de la confrontation des évaluations de suivi du réalisé avec les projections du prévisionnel. Selon la périodicité de mise à jour des données, l'analyse des écarts et les informations présentées dans le tableau de bord doivent permettre de prendre des actions correctives, voire de remettre en cause les objectifs. Enfin, la pertinence des outils du contrôle de gestion dans l'évaluation de la performance tient à leur robustesse qui les rend transposables à l'ensemble des structures.

#### **4.1. Systèmes issus de l'économie sociale.**

Au cours de la dernière décennie, nous avons assisté à l'émergence d'un besoin d'évaluation d'une autre nature concernant les organisations, en relation directe avec le développement d'une conscience – ou d'une apparence – de responsabilité sociale de l'entreprise.

Au cœur de la réflexion autour du comportement des entreprises se trouve une démarche de prise en compte de l'ensemble des parties prenantes, et particulièrement sous un angle environnemental et social, jusqu'alors ignoré. Selon l'Association pour le Développement de la Documentation sur l'Economie Sociale (ADDES)<sup>47</sup>, cette approche, portée essentiellement par les organisations de l'« économie sociale et solidaire », soit « *à statut coopératif, mutualiste ou associatif ainsi que les fondations* » et de manière générale le secteur non lucratif, permet d'aborder une conception autre de la performance et de réfléchir aux innovations que les entreprises peuvent développer en matière d'auto-évaluation (Capron, 2003).

---

<sup>47</sup><http://www.addes.asso.fr/>

C'est à ce titre que le bilan sociétal a été déposé en tant que référentiel par le Centre des Jeunes Dirigeants et acteurs de L'Economie Sociale (CJDES)<sup>48</sup> à la fin des années 1990. Instrument de diagnostic, il a été conçu comme un outil d'aide à la décision, et se différencie des modèles jusqu'ici présentés en ce qu'il vise avant tout à un changement des comportements en vigueur dans l'organisation plutôt qu'à une valorisation des différentes composantes de l'activité.

Comme évoqué plus tôt, les dispositifs d'évaluation en matière de responsabilité sociale de l'entreprise se multiplient sur les trois dimensions du développement durable – économique, environnementale et sociale – mais ils semblent difficiles à réconcilier dans une approche globale. Des chercheurs ont essayé d'adapter le *BalancedScorecard* à cette approche globale, et notamment Hockerts (Hockerts, 2001) avec son *SustainabilityBalancedScorecard* mais la souplesse face aux indicateurs financiers semble encore faire défaut au modèle.

Le *Global Reporting Initiative (GRI)* présenté précédemment apparaît aujourd'hui comme le standard le plus avancé, notamment par la configuration du référentiel selon les trois dimensions en question, mais il présenterait toujours des limites techniques, notamment liées à l'impossibilité de mesurer les contributions réciproques entre les différentes dimensions.

La performance s'inscrit donc dans une approche multidimensionnelle de l'activité orientée vers le pilotage, se définit selon une configuration duale du processus et du résultat, et se traduit et s'exprime de manière opérationnelle dans la mise en place de dispositifs d'évaluation paramétrés pour rendre compte de la prise de position de l'organisation sur sa propre performance.

## 4.2. Tableaux de bord

Enfin et Selon (Neely et al, 2001), l'approche de la performance et de l'activité par le pilotage se sont vite heurtés à l'insuffisance des outils les plus classiques de l'organisation – la comptabilité et la budgétisation – jugés trop financiers. Le besoin de posséder un outil plus complet, sur un plus large périmètre de la performance de l'organisation a amené les gestionnaires à faire appel à des modèles de tableaux de bord. De même, l'avantage de ces systèmes d'évaluation et des modèles conceptuels est précisément de prendre en compte les composantes autres que financières de la performance. Conçus pour allier mesures financières et non financières, internes et externes, de projection et de suivi, de court et long termes, ils encouragent les dirigeants à aborder la performance sur la durée et de manière multidimensionnelle.

Nous pouvons ainsi citer le modèle d'évaluation fonctionnelle présenté précédemment, le *BalancedScorecard* de Kaplan et Norton, ou le prisme de la performance de Neely (Neely et al, 2001). Dans le cas du *BalancedScorecard*, il s'agit d'une analyse intégrée à quatre dimensions qui met en interaction directe la mission de l'organisation (perspective financière de la maximisation du

---

<sup>48</sup><http://www.cjdes.org/>

profit), ses objectifs stratégiques pour y arriver (satisfaction des clients), son avantage concurrentiel (optimisation des processus internes) et les perspectives d'amélioration (sources d'apprentissage organisationnel). Le modèle du prisme de la performance entend mettre à jour l'approche *BalancedScorecard* en ajustant ses axes aux problématiques du début du XXI<sup>ème</sup> siècle (Neely et al, 2001). Notamment il élargit la prise en compte des parties prenantes, limitées aux clients et actionnaires avec le *BalancedScorecard* (satisfaction des parties prenantes), qu'il transforme en pivots de la stratégie (stratégie), et dont il reconnaît l'impact sur l'organisation (contribution des parties prenantes). Cette approche recouvre une appréhension de l'organisation et de la stratégie par ses « macro-objectifs », c'est-à-dire des domaines auxquels correspondent les questions qui se posent aux dirigeants. Le tableau de bord constitue, pour les acteurs qui en alimentent les indicateurs, un outil commun pour l'évaluation de la performance, de manière très opérationnelle, il permet de comprendre les résultats des actions menées et d'apporter des corrections si besoin.

Mais au-delà, dans une philosophie de la performance, le tableau de bord représente le consensus qui doit exister au sein de l'organisation sur ce que sont les objectifs à atteindre par chacun et par l'organisation dans son ensemble, et donc une prise de position collective sur la performance.

Pour cela, nous nous intéressons dans notre travail de recherche par la mise en place de l'outil de mesure à savoir le *balancedscorecard* (Tableau de bord prospectif).

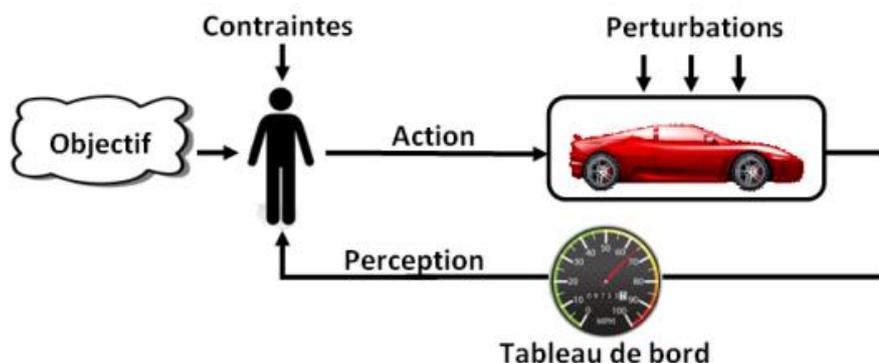
#### **4.2.1. Définition et principe de fonctionnement**

Le concept de Tableau de bord apparaît en France au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Il a été principalement développé par des ingénieurs aux fonctions très techniques. Ces derniers étaient à la recherche de méthodes qui permettaient d'améliorer les processus de production et de mieux comprendre les relations de causes à effets entre les actions mises en place et leurs impacts sur le niveau de performance des différents processus.

Les premières définitions du Tableau de Bord dit « classique » sont repérées au sein de la communauté Française en 1962. Dans leur ouvrage de 1990 intitulé le « Tableau de bord de gestion », Guerny, Guiriec et Lavergne ont défini le Tableau de Bord comme un outil basé sur l'action qui se bâtit sur la définition d'éléments décisionnels clés et sur la hiérarchie des responsabilités de l'entreprise. Une définition de Gray et Pesqueux (1991) précise que c'est « un outil de gestion centré sur le suivi des objectifs. Il sert à évaluer les performances réelles de l'entreprise par rapport aux objectifs prédéfinis par le système de gestion ». Malo (1995) a défini le Tableau de Bord comme « un outil pour le top-management d'une entreprise qui permet d'avoir une vue globale et synthétique sur l'état des opérations en cours et de sur son environnement ». Jusque dans les années 1980, le Tableau de Bord était assimilé à un dispositif de « reporting »,

permettant de contrôler le niveau de réalisation d'objectifs préalablement fixés (Ardoin et al, 1986).

Cet outil est tellement singulier qu'il n'existe pas véritablement de traduction anglo-saxonne pour nommer ce dernier et le terme français de Tableau de Bord est la plupart du temps conservé. Si l'on cherche l'origine étymologique et littérale de cette appellation, le mot de Tableau peut signifier « tableau à écrire » (blackboard en anglais) ou bien de « tableau de données » sous forme de grille. Dans les deux cas, un tableau permet de présenter une vue d'ensemble. Quant au préfixe « de bord », celui-ci signifie que cet outil est embarqué avec les éléments contrôlés, tels que des véhicules (avions, voiture, etc.) ou bien des éléments techniques particuliers (machine-outil, etc.). Le Tableau de Bord est un instrument d'aide à la décision, très largement utilisé dans le domaine de la gestion des entreprises. Il est assez fréquent dans la littérature que des métaphores entre « entreprises » et « véhicules » à piloter soient utilisées pour expliquer le principe de fonctionnement des Tableaux de Bord. Fernandez (2005) propose, pour faciliter la compréhension, de considérer un exemple concret d'objectif à atteindre : se rendre d'un point A à un point B selon un temps imparti et à un coût de déplacement acceptable. Pour l'atteinte de cet objectif, le pilote doit mettre en place une tactique ou bien encore une stratégie. Cette stratégie peut porter sur le type de déplacement à privilégier pour l'atteinte de l'objectif : se déplacer en avion, se déplacer à pieds ou bien encore en automobile. L'utilisation d'une voiture par l'autoroute semble être une bonne option car cette dernière permet de se déplacer à vitesse relativement importante avec un coût acceptable. Le modèle de Tableau de Bord pour guider l'atteinte de l'objectif interagit donc avec trois composantes : le conducteur, l'automobile et le Tableau de Bord (voir Figure 8).



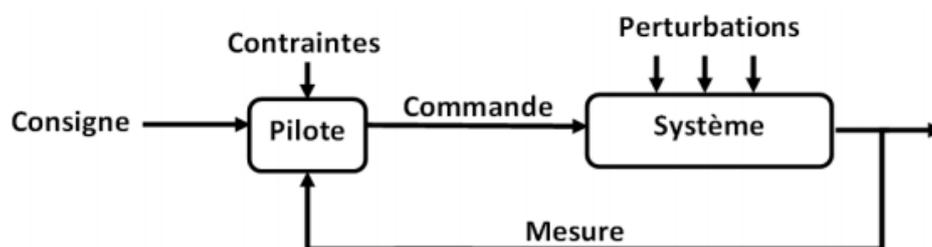
**Figure 8 :** Modèle de fonctionnement entre les entités conductrices, automobile et Tableau de Bord issu et modifié à partir de (Fernandez, 2005)

Dans ce modèle, la voiture est le système. La mise en place de la stratégie pour la réalisation de l'objectif (se rendre au point B dans un délai et un coût acceptable) est confrontée à plusieurs

contraintes internes et externes venant ainsi perturber le fonctionnement du système. La nécessité pour le conducteur d'effectuer des pauses sur son trajet peut être assimilée à une contrainte interne car elle est inhérente à l'activité de pilotage, alors que les difficultés de circulation (embouteillages, accidents, etc.), les limitations de vitesse seront-elles considérées comme des contraintes externes ou bien des perturbations au système. Quelles soient internes ou externes ces contraintes et perturbations ont elles aussi leurs influences sur le fonctionnement du système. Lors du déroulement et de la mise en œuvre de la stratégie, le pilote prend des décisions et réalise des actions. Ces décisions et actions sont corrigées et ajustées selon les informations transmises par le système de mesure : un ensemble d'indicateurs regroupés sous forme de Tableau de bord. Ce dernier permet donc au pilote de se représenter l'état du système (niveau de carburant, température du moteur, vitesse du véhicule, temps restant avant l'heure d'arrivée prévue, densité de la circulation, etc.) afin qu'il prenne les décisions adéquates (augmenter la vitesse, changer d'itinéraire, etc.) pour atteindre son objectif.

Cette métaphore avec l'utilisation d'un modèle conducteur, automobile et Tableau de Bord semble pertinente dans la mesure où comme dans la gestion d'une entreprise, des concepts similaires sont manipulés (objectif, stratégie, actions, mesures, etc.).

A partir de l'analogie précédemment décrite, un modèle plus général peut être établi (voir Figure 9). Les gestionnaires ou décideurs au sein d'une entreprise ont un ou plusieurs objectifs à atteindre. Un objectif, d'un point de vue systémique, correspond à la consigne de fonctionnement du système. Le gestionnaire, le décideur, ou bien encore le pilote a en charge d'adapter la commande de fonctionnement du système selon cette consigne de fonctionnement et les mesures effectuées en fin de boucle. Cette boucle de rétroaction permet donc au gestionnaire de réduire au maximum les écarts constatés entre les mesures et les objectifs à atteindre.



**Figure 9 :** Modèle de pilotage d'un système grâce à l'utilisation d'une boucle de rétro-action (Fernandez, 2005)

Un Tableau de Bord repose de façon formelle et sous-jacente sur un modèle causal qui décrit comment des adaptations et des réajustements sur des facteurs de succès peuvent aider à créer les effets désirés au regard des résultats globaux. En conséquence, cela signifie que les informations

affichées dans les tableaux de bord sont plus orientées vers le futur et moins sur l'analyse du passé.

Cependant, un Tableau de Bord doit contenir des informations sur son propre environnement, comme les influences externes qui peuvent affecter et perturber le système supervisé. Ces informations permettent d'aider le gestionnaire à réagir plus rapidement aux facteurs environnementaux changeants.

#### **4.2.2. Les fonctions et contributions d'un Tableau de Bord**

Selon Daum (2005), le Tableau de Bord doit contenir des informations sur :

- Les facteurs de succès qui participent à l'accomplissement des objectifs définis (les variables d'actions).
- Les mesures et initiatives mises en œuvre dans le but d'atteindre les objectifs ou les jalons (les plans d'actions).
- Les niveaux de performance selon une vision granulaire pour chacune des unités d'une organisation en ce qui concerne l'atteinte des résultats (les résultats).

Guerny, Guiriec et Lavergne (1990) précisent qu'un Tableau de Bord doit disposer des caractéristiques suivantes :

- Simplicité : par conséquent il est mis en place rapidement.
- Limité : il se concentre sur certains éléments d'information clés, il se restreint à un domaine de responsabilité délimité et ne tente pas de fournir des réponses à toutes les questions possibles.
- Orienté sur des mesures opérationnelles : il fournit essentiellement des informations à propos des états des processus dans les domaines opérationnels et moins sur les aspects purement financier qui sont perçus comme les résultats de ces activités opérationnelles.
- Réactif : l'information est rapidement disponible, à la demande des décideurs et en dehors des périodes comptables.

Selon Fernandez (2007), contrairement à un rapport, le Tableau de Bord ne se contente pas d'afficher les derniers résultats, mais il est avant tout l'outil de management permettant de remplir plusieurs fonctions importantes dans ce domaine. Ces fonctions sont donc principalement liées à des aspects de gestion plutôt qu'à de simples fonctionnalités d'outils aidant au management. Ainsi le Tableau de Bord permet de :

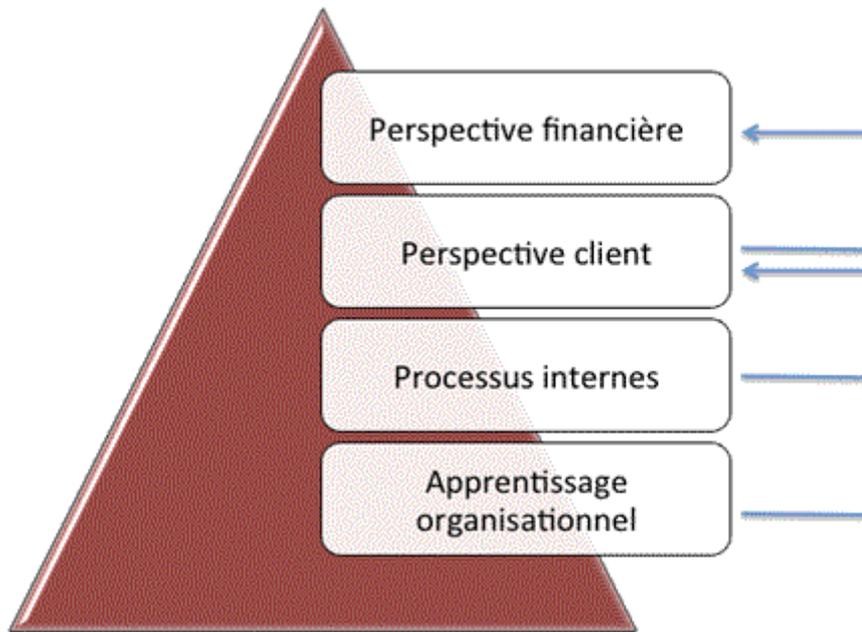
- Réduire l'incertitude : il facilite la prise de décision et offre une meilleure perception du contexte de pilotage.

- Stabiliser l'information : Du fait des activités de l'entreprise, les informations sont changeantes par nature. Le Tableau de bord permet de stabiliser et synthétiser l'information en ne présentant que l'essentiel.
- Faciliter la communication : Au sein d'un groupe de travail, le Tableau de bord remplit le rôle de référentiel commun et offre une vision unifiée de la situation. Il facilite la communication au sein du groupe et de ce dernier vers l'ensemble des acteurs de l'entreprise.
- Dynamiser la réflexion : il propose des outils d'analyse puissants pour étudier la situation et suggérer des éléments de réflexion.
- Maîtriser le risque : de par sa nature, une prise de décision est une prise de risque. En offrant une vision stable et structurée de son environnement le Tableau de Bord offre une meilleure appréciation du risque de la décision.

Le Tableau de Bord est constitué d'indicateurs choisis par le décideur. Ces indicateurs restent limités en nombre, une dizaine au maximum, et permettent d'apprécier une situation « d'un simple coup d'œil ». Le Tableau de Bord aide aussi à la compréhension (pourquoi ?) et oriente les décideurs dans la mise en place ou non d'actions correctives (que faire ?).

## **Section 5. Concept et apports des Tableaux de Bord prospectifs.**

Le concept de Tableau de Bord « prospectif » a été décrit en 1992 par deux ingénieurs Américains : Robert S. Kaplan et David Norton. La démarche du tableau de bord prospectif propose d'élaborer la stratégie en respectant l'équilibre selon quatre perspectives : Financière, Client, Processus Internes, Apprentissage Organisationnel. Elles sont complémentaires (Kaplan et Norton, 1992) (voir figure 10).



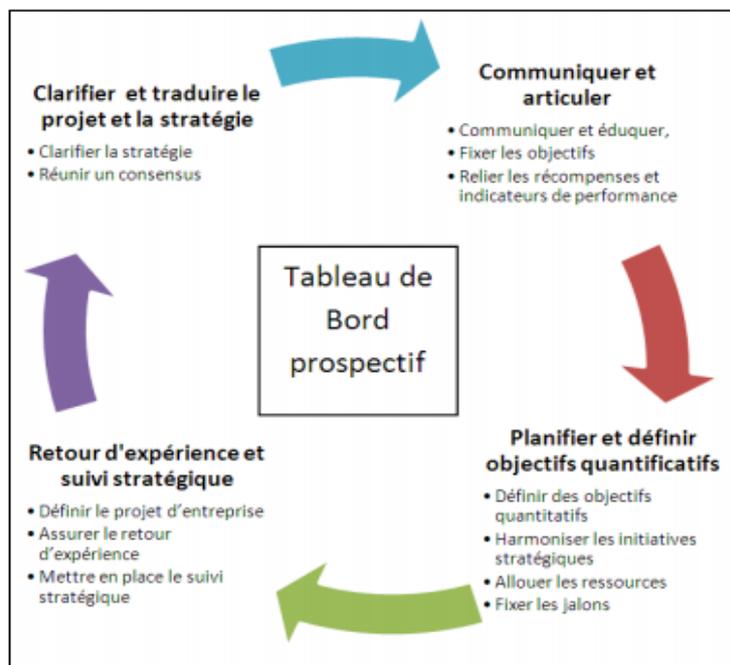
**Figure 10 :** Les quatre perspectives d'un Tableau de Bord (*Kaplan et Norton, 1992*)

Dans cette section nous expliquons le cadre méthodologique qui permet la construction d'un Tableau de Bord « prospectif » et le principe de fonctionnement. Les principales différences avec l'outil de Tableau de Bord dit « classique » sont ensuite énoncées. Enfin, une conclusion qui décline les limites et lacunes identifiées de ce concept de Tableau de Bord « prospectif ».

### **5.1. Concept et principe de fonctionnement.**

Les performances des entreprises se sont longtemps limitées à l'évaluation de leur performance financière. Plusieurs études ont montré que dans la pratique, les Tableaux de Bord ont tendance à être trop souvent orientés sur des mesures financières (Epstein et Manzoni, 1998). Cette mesure unique est très critiquable notamment en raison du fait que les résultats financiers procurent une vision retardée de la performance d'une entreprise. Les mesures financières permettent d'appréhender les effets d'actions déjà entrepris, ce type de mesure est donc considéré comme retardé, à posteriori. Cela peut inciter les entreprises à surinvestir dans les résultats immédiats et à sous investir dans la création de valeur sur le long terme. Les indicateurs financiers seuls ne suffisent donc pas à guider la stratégie d'une entreprise dans un environnement concurrentiel, car ces indicateurs qui mesurent la performance du passé ne traduisent pas la valeur créée ou détruite durant la dernière période comptable. Les indicateurs financiers ne fournissent donc pas assez d'informations sur les actions à mener ou celles qui ont été menées pour créer une valeur financière dans le futur. Sur la base de ce constat, (Norton et Kaplan, 1992) ont proposé une approche multicritères de la performance organisée selon différents axes stratégiques permettant une meilleure anticipation et un meilleur contrôle des résultats de l'entreprise.

Contrairement au Tableau de Bord dit « classique », le Tableau de Bord « prospectif » n'est pas seulement un outil de support au management et d'aide à la décision, il vise à fournir aux dirigeants un cadre de travail complet et stratégique de l'action (voir Figure 11). La mise en œuvre du Tableau de Bord « prospectif » repose sur une démarche structurée.



**Figure 11** : Le Tableau de Bord « prospectif », cadre de stratégie de l'action (Norton et Kaplan, 1996)

L'entreprise dispose d'un comité stratégique qui définit, clarifie et traduit le projet de l'entreprise en stratégie. Cette stratégie est communiquée et adaptée verticalement à l'ensemble de l'organisation en identifiant les différents déterminants de la performance (ou bien encore les Key SuccessFactors - KSF) pour chacune des sous unités. Ces déterminants de la performance sont les activités et processus clés qui participent à la réalisation de la stratégie globale de l'entreprise. A ces facteurs de succès, un système d'indicateurs de performance est juxtaposé ; ce sont les Key Performance Indicator (KPI). Ces indicateurs permettent de mettre en place un système de récompenses pour l'atteinte des objectifs définis. Lors de la phase de planification, les objectifs sont déterminés de façon quantitative, les ressources sont allouées et les jalons sont planifiés. En fin de cycle, la phase de suivi stratégique est réalisée à l'aide des différents retours d'expérience et la stratégie est ajustée et réadaptée selon les résultats obtenus.

L'outil de Tableau de Bord « prospectif » permet de mettre en œuvre une stratégie selon plusieurs dimensions. De façon générale, (Norton et Kaplan, 1996) préconisent l'utilisation de quatre axes génériques (voir Figure 12). Ces différentes dimensions permettent de grouper les éléments et processus clés de l'entreprise pour la création de valeurs. Par conséquent, chacun de ces axes

regroupe plusieurs indicateurs. Ces derniers permettent de représenter l'état ou l'évolution du niveau de fonctionnement des activités de l'organisation.



**Figure12** : La stratégie est articulée selon quatre axes génériques (Norton et Kaplan, 1996)

Les différents axes considérés par défaut sont donc :

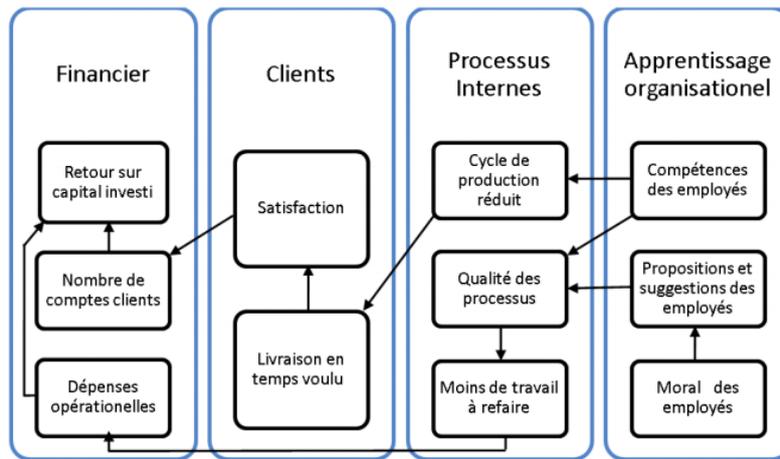
- L'axe financier : il permet d'évaluer efficacement les effets économiques quantifiables des actions passées. Cet axe détermine si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie se révèlent efficace (exemple d'indicateurs financiers : rentabilité, chiffre d'affaire, bénéfices, etc.).
- L'axe client : cet axe permet une segmentation des marchés visés. Les indicateurs et déterminants liés à cette dimension traduisent la performance financière futur de l'entreprise (exemples d'indicateurs : Satisfaction clientèle, rentabilité par segment, fidélité, etc.).
- L'axe processus internes : cet axe conduit l'entreprise à identifier les processus clés pour lesquels elle doit exceller; les existants et ceux à intégrer. Ce sont les processus qui attirent et fidélisent les clients des segments de marché visés et qui permettent d'assurer aux actionnaires le rendement financier qu'ils attendent. Les processus peuvent être de l'ordre de l'innovation (conception et développement d'un nouveau produit) ou bien de l'ordre de la production (fabrication, commercialisation, service après-vente, etc.). Pour évaluer le

bon fonctionnement de chacun de ces processus plusieurs indicateurs seront ainsi créés : temps et de qualité de production, délai de livraison, etc.

- L'axe apprentissage organisationnel et développement : cet axe concerne les infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer la croissance à long terme. L'apprentissage organisationnel regroupe trois composantes : les hommes, les systèmes et les procédures. Il permet d'identifier l'écart entre les capacités actuelles et celles nécessaires pour une véritable avancée de la performance. Cet axe favorise la création d'un climat favorable au changement, l'innovation et au développement. Les indicateurs utilisés peuvent être en partie les mêmes que pour l'axe client (satisfaction, fidélité, etc...). A ceux-ci peuvent être ajoutés des indicateurs complémentaires et plus spécifiques à l'axe organisationnel tels que la compétence des salariés, le « turnover », etc.

Ce modèle générique de Tableau de Bord « prospectif » peut être adapté au contexte de gestion et d'activités de chaque structure et des objectifs à atteindre. Il n'existe pas de règle absolue concernant le nombre et la nature des axes stratégiques. D'autres axes stratégiques supplémentaires peuvent être construits. Toutefois, une des forces du Tableau de Bord « prospectif » est d'offrir des informations de façon concise avec une présentation claire. C'est pour cette raison que Norton et Kaplan préconisent d'utiliser un nombre d'axes stratégiques réduit, afin de limiter le risque de perdre en clarté et donc en efficacité.

Pour la mise en œuvre du Tableau de Bord « prospectif », la stratégie pour la réalisation des objectifs globaux se construit à partir de « cartes stratégiques » (Figure 13). Ces cartes comportent les différents axes permettant d'évaluer la performance de l'organisation. Sur chacun de ces axes, les déterminants de la performance sont placés. Les relations de causalité dans la réalisation ou bien l'amélioration de ces déterminants sont déterminées par le biais d'hypothèses. Chaque indicateur retenu doit constituer un élément de la chaîne de relation de cause à effet. Ces relations sont formulées dans des hypothèses validées ou redéfinies au cours du temps.



**Figure 13** :Exemple de carte stratégique (Norton et Kaplan, 1996)

En résumé, un Tableau de Bord « prospectif » permet de définir la stratégie, d'identifier les déterminants de la performance et les relations entre les différents axes stratégiques, ainsi que les nouveaux processus à considérer. C'est bien plus qu'un simple outil de mesure de la performance. C'est aussi un vecteur de communication, de mobilisation et de sensibilisation à la stratégie de l'entreprise auprès de l'ensemble de l'organisation.

## 5.2. Les limites et lacunes du Tableau de Bord « prospectif »

Une des premières lacunes du Tableau de Bord « prospectif » concerne le choix de l'intitulé du concept. Pour la version française du livre de Norton et Kaplan, l'intitulé original du concept, qui est « *BalancedScorecard* », a été maladroitement traduit par « Tableau de Bord prospectif ». Bien que le concept vise à anticiper la performance future d'une entreprise, la dimension prospective et prédictive du concept n'est pas présente dans l'intitulé original. Une traduction précise et exacte de l'intitulé anglais aurait été « le Tableau de Bord équilibré ». Cependant, le terme « équilibré » n'a pas été retenu parce que cela sous entendrait que les Tableaux de Bord dit « classiques » ne le seraient pas.

A plusieurs reprises Norton et Kaplan inversent le choix de l'objectif principale (axe « financier » et axe « client ») parmi les quatre axes génériques qui sont proposés par défaut (Lorino, 2001; Bessire, Baker, 2005).

Les Tableaux de Bord « prospectifs » souffrent d'un manque de clarté sur les différences entre les dimensions politiques et stratégiques. L'accomplissement d'une mission ou bien la réalisation d'une vision a une forte connotation politique, alors que l'atteinte d'un objectif sous-entend une prise en considération de critères économiques très forts. De plus, le choix des quatre axes stratégiques proposés par défaut est critiquable (axe financier, axe client, axe processus interne et axe apprentissage organisationnel). Les axes « client » et « financier » regroupent le plus souvent

les objectifs à atteindre, alors que les deux autres axes regroupent généralement les moyens pour l'atteinte de ces objectifs.

Le succès des Tableaux de Bord « prospectifs » tient beaucoup plus à leur capacité à créer un consensus qu'à ces concepts théoriques (Bessire et Baker, 2005). Le Tableau de Bord « prospectif » n'intègre et ne considère aucun concept ou modèle théorique fort sur les relations de causes à effets pour la mise en place de la stratégie. Contrairement aux Tableaux de Bord « classiques » qui peuvent se construire à l'aide de méthodes permettant la traduction et la mise en place d'une stratégie (OVAR, hishikawa, etc.), les liens de causalité entre les déterminants de la performance classés sur les différents axes (client, processus internes et apprentissage organisationnel) et performance financière n'ont fait l'objet d'aucune étude de la part des auteurs (Davis, 1996 ; Atkinson et Epstein, 2000). Bien souvent, les relations de causes à effets présentées dans l'ouvrage de Norton et Kaplan sont des chaînes linéaires qui sont très stéréotypées et triviales. Les exemples proposés simplifient grandement les complexités des réalités manipulées (Lorino, 2001 et Bessire, Baker, 2005). Les relations de causes à effets entre chacun des axes ne sont pas forcément évidentes. (Norton et Kaplan, 1996) semblent oublier les relations d'interdépendances qui peuvent apparaître entre chacun des axes (Norreklit, 2000). Les relations causales entre les déterminants de la performance sur chacun des axes ne sont pas forcément unidirectionnelles. Par exemple, les activités de recherche et développement classées dans l'axe « apprentissage organisationnel » dépendent de la bonne santé financière de l'entreprise et de sa capacité à innover (axe financier). Les résultats financiers vont dépendre de la capacité à vendre des produits aux clients (axe client). Ces ventes seront facilitées avec des produits innovants qui auront été élaborés grâce à la capacité d'innovation et de recherche de la structure. Le raisonnement est circulaire. Norreklit affirme ainsi que les relations entre les dimensions sont le plus souvent interdépendantes que causales (Norreklit, 2000).

Enfin, si une relation de cause à effet requiert un temps d'exécution (entre la cause et la production de l'effet), cette dimension temporelle n'est pas évoquée dans le concept de Tableau de Bord « prospectif » (Norreklit, 2000).

Ces limites signalées dans la littérature se devaient d'être citées. Elles ne sont pas pour autant « bloquantes » ou « contraignantes » au point de renoncer au concept de Tableau de Bord « prospectif ». Elles doivent être considérées comme autant d'axes d'amélioration à prendre en compte dans la suite des efforts de conceptualisation et de développement de notre propre Tableau de Bord.

## Conclusion

Après confrontation entre l'apport théorique général de la recherche sur la notion de performance et des modalités de son évaluation avec les caractéristiques structurelles, environnementales et stratégiques des organisations, nous pouvons établir que la pertinence d'y introduire une approche de la performance réside essentiellement dans les modalités de définition de la notion. La performance telle que configurée pour les entreprises industrielles et marchandes recouvre des problématiques, notamment quant à la gestion de ses parties prenantes et de leur influence sur l'activité, à travers le processus de reddition de comptes, ou quant à la valorisation de sa production.

Les arbitrages sont cependant plus complexes à effectuer sur ces questions pour l'organisation industrielle, à partir de l'arsenal théorique général qui existe aujourd'hui, c'est pourquoi nous décelons un intérêt à développer une approche de la performance spécifique aux structures étudiées.

Si la phase préparatoire de définition a permis de définir le périmètre de la notion pour les organisations industrielles, il s'agit désormais de s'interroger sur la traduction opérationnelle de l'approche de la performance en tant que capacité à atteindre les objectifs désirés à travers l'optimisation des ressources disponibles, à travers la composante fondamentale de l'évaluation.

Après avoir défini le concept de Tableau de Bord « classique » et les fonctionnalités associées, les éléments théoriques fondamentaux permettant la traduction d'une stratégie en objectifs et leviers d'actions ont été décrits. A ces modèles de causes à effets qui découlent de la stratégie, un système d'indicateurs regroupé sous forme de Tableaux de Bord a été juxtaposé.

Ensuite, l'outil de Tableau de Bord « prospectif » a été présenté. Les mécanismes permettant la mise en œuvre d'une stratégie globale d'entreprise selon différents axes stratégiques afin de mieux apprécier la performance de l'entreprise ont été décrits. Les différences conceptuelles et théoriques entre ces deux outils ont été discutées.

# **PARTIE EMPIRIQUE**

**CHAPITRE 4**  
**La RSE en Algérie et L'environnement du groupe**  
**FERTIAL**

## **Section 1. L'entreprise Algérienne : de la responsabilité sociétale à la responsabilité sociale.**

La responsabilité sociale des entreprises est une forme de prise en charge par l'entreprise des préoccupations sociales, sociétales et environnementales (Labaronne et Oueslati, 2009). Nous pouvons la traduire en termes simples de Développement durable appliqué aux entreprises. Elle paraît aujourd'hui comme un nouvel instrument dans le cahier des charges de toute entreprise qui a négocié et signé son contrat en bonne et due forme. A cet effet, (Tahari, 2008) a affirmé que le changement institutionnel dans le sens de l'économie de marché bouleverse totalement la configuration du tissu industriel et la responsabilité sociale en tant que réalité et représentation. L'auteur a ajouté que, en Algérie, le questionnement actuel autour de la responsabilité sociale doit se faire dans une situation de changement institutionnel dénommé transition vers l'économie de marché. Ce changement affecte particulièrement les entreprises publiques qui sont sommées d'opérer des changements organisationnels majeurs conduisant à une redéfinition de leur responsabilité sociale.

L'initiative du Pacte Mondial des Nations Unies lancée en Algérie, apparaît comme un cadre propice pour amener les entreprises Algériennes à adopter une politique de responsabilité sociétale. « En effet, le pacte mondial comporte 10 principes auxquels les entreprises adhèrent et s'engagent volontairement à mettre en œuvre en vue de maîtriser les risques sociaux et environnementaux inhérents à leurs activités. Ces principes visent essentiellement la protection des droits de l'Homme, des droits fondamentaux au travail, de l'environnement et la lutte contre la corruption. »

L'Algérie suit une stratégie de développement pour intégrer les dimensions économiques, sociales et environnementales de la RSE comme éléments structurels susceptibles de favoriser la pérennité des entreprises et la prise en considération des préoccupations de la population.

Une telle intégration implique l'identification des facteurs déterminants et des acteurs clé de la RSE et la préparation des conditions de mise en œuvre (moyens, organisation, assistance technique, suivi et évaluation).

Cet effort implique d'abord une politique volontariste avec des objectifs clairs et une vision de long terme en faveur de la RSE, en vue de :

- Assainir le climat social dans le pays et favoriser la réconciliation de l'entreprise avec son environnement sociétal ; La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en Algérie.
- Améliorer l'environnement des affaires de façon à refléter une image d'économie stable et évoluant dans un contexte de développement durable.

- Contribuer à l'effort mondial de lutte contre la dégradation de l'environnement à travers la réduction de la pollution et le traitement à la source. Dans de telles conditions, le développement durable peut être considéré comme une priorité du Gouvernement, ce qui se traduirait par la mise en place d'orientations et stratégies cohérentes à moyen et à long terme permettant de créer un environnement favorable à la diffusion à grande échelle de la RSE dans le tissu économique du secteur privé en Algérie.

Le directeur général du bureau de conseil Quality Consulting Management<sup>49</sup>, au site d'information Maghreb Emergent a déclaré qu'il existe un nombre croissant d'entreprises algériennes adopte la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des entreprises. Il a précisé qu'il y a exactement 14 entreprises qui se sont engagées dans ce processus. Deux en 2011, quatre en 2012, huit pour l'année 2013 et pour l'année 2014, ce sont huit autres entreprises qui vont s'engager dans le processus. En outre, Kahina Tounsi, responsable Management Qualité et environnement chez NCA Rouiba<sup>50</sup> a conclu que : « L'intérêt pour une entreprise privée d'adhérer aux principes de la norme ISO 26000 est d'affirmer surtout son caractère citoyen ». Après plusieurs recherches bibliographiques, nous résumons les leviers de la RSE en Algérie en quatre leviers :

1. **Le contexte économique:** Depuis 1989, l'Algérie a engagé une politique de libéralisation avec l'adoption d'une économie de marché et la mise en place d'un nouveau dispositif législatif conçu pour soutenir l'investisseur privé national et rendre possible l'appel aux capitaux étrangers. Forte d'une position de première puissance énergétique en méditerranée avec une production énergétique qui a dépassé les 210 millions de tonne, l'Algérie est désormais plus que jamais confronté aux problèmes environnementaux et écologiques. Ceci a poussé le gouvernement Algérien à prendre des mesures sérieuses à travers la mise en place d'une politique de protection de l'environnement (loi 83-03 du 2 février 1983) qui a pour objectifs : la protection, la restauration et la valorisation des ressources naturelles, la prévention et la lutte contre toute forme de pollution et nuisance, l'amélioration du cadre et de qualité de vie.
2. **Les organismes nationaux:** Parmi les organismes algériens chargés d'assurer la protection de l'environnement on cite : le Secrétariat d'Etat Chargé de l'Environnement (SECE), le Plan National d'Actions Environnementales (PNAE), le Conseil National de l'Eau (CNE), le Haut-Commissariat de l'Environnement et du Développement Durable (HCEDD), le Fond National Pour l'Environnement(FNE).
3. **Le droit de l'environnement :** Il représente de son côté, un facteur très important pour promouvoir le développement durable de nature à soutenir la responsabilité sociétale de

---

<sup>49</sup><http://www.joradp.dz/JO2000/2005/071/FP20.pdf>

<sup>50</sup><http://www.rouiba.com.dz/>

l'entreprise afin que la société puisse bénéficier de ses activités. En Algérie, la loi 03-10 du 19 juillet 2003 relative à la protection de l'environnement ainsi que la loi 04-09 du 14 Aout 2004 relative à la promotion des énergies renouvelables dans le cadre du développement durable<sup>51</sup> édicte les principes généraux couvrant les principaux aspects de la préservation de l'environnement : lutte contre le réchauffement climatique en limitant les émissions des GES, préservation des réserves naturelles de faune et flore, préservation de l'atmosphère, eau et mer, l'économie d'énergie et la promotion des énergies propres et renouvelables, réduction des nuisances générées par les installations industrielles tel que les déchets, la radioactivité, les substances chimiques, le bruit...etc.

4. **Adhésion de l'Algérie aux traités internationaux :** Sur le plan international, l'Algérie, d'après (Djaouahdou&Nabti,2011), a ratifiée depuis l'indépendance de nombreuses conventions et protocoles internationaux concernant les domaines de protection de la mer(10), protection des ressources biologiques naturelles(9), protection de l'atmosphère(5), la lutte contre la désertification, le control des déchets dangereux(1).
5. **Le code du travail :** Ce code 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.

Par ailleurs, nous rappelons que le secteur de PME est encore jeune en Algérie car la majorité des PME ont été créé après l'an 2000.Cet état de fait a induit l'absence de la notion et du concept de la RSE explicite en tant qu'engagement volontaire. Pour (Hamidi et Khalfaoui, 2013), les PME algériennes sont caractérisées par un engagement implicite an tant qu'engagement involontaire du fait qu'elles engagent des pratique favorables aux principes de la RSE sans aucune connaissance de cette dernière.

En conclusion, nous pouvons dire que l'Algérie comme tous pays ex-socialiste a fait son passage du système socialiste vers l'économie de marché où la dimension sociale reste gravée dans les stratégies des ressources humaines.

---

<sup>51</sup>Département Hygiène et sécurité HSEQ NAFTAL

## **Section 2. L'évolution des investissements directs étrangers (IDE) en Algérie.**

La plupart des pays en voie de développement, se trouvent confrontés aux problèmes du financement de leur activité économique, ces pays manifestent des besoins énormes en matière de capitaux (domestiques ou étrangers, publics ou privés) pour à la fois financer le déficit commercial de la balance des paiements et pour combler l'écart entre l'épargne et l'investissement nécessaires au développement, les pays en voie de développement commencent à partir des années 1990 à déployer beaucoup d'efforts pour attirer l'IDE en proposant un climat d'affaires de plus en plus attractif. L'IDE constitue également un moyen pour acquérir la technologie et pour moderniser l'industrie locale, pour l'Algérie (Guerid, 2008). Les investissements étrangers en Algérie ont suivi une évolution contrastée, Deux grandes périodes caractérisent l'évolution des IDE en Algérie : de 1970 à 1994 d'une part et depuis 1995 d'autre part.

La première période (1970-1994) reflète l'importance des IDE dans le secteur des hydrocarbures, suite à la décision prise par l'Algérie en 1971 d'ouvrir cette industrie aux capitaux étrangers ; ceux-ci ont été massivement investis dans le raffinage, l'exploration, la production et le transport du pétrole et du gaz naturel. L'attractivité de ce secteur s'est accrue suite aux chocs et contrechocs pétroliers des années 70 et 80. Cependant, la décennie 80 est caractérisée par une quasi-absence d'IDE. Les divers gouvernements de cette période, réticents à toute intervention étrangère La politique des réformes engagée par l'Algérie depuis le début des années 90 (Geurid 2008) a pour but une transformation profonde de l'économie, avec la définition d'un cadre juridique nouveau en faveur de l'économie de marché, des mesures de stabilisation macroéconomique, et des plans de restructuration sectorielle en vue de l'intégration de l'économie algérienne dans l'économie mondiale. Selon les experts de la CNUCED les bons résultats enregistrés récemment par l'Algérie en ce qui concerne les flux entrants d'IDE confirment une sensible amélioration de l'environnement économique national. Afin d'améliorer son attractivité et de profiter des flux accrus de l'IDE, le gouvernement algérien s'est engagé à partir des années 90, dans une série de réformes structurelles, tendant à assurer la stabilisation macroéconomique et la libéralisation du commerce extérieur. La signature du programme d'ajustement structurel a permis de lancer un mouvement de stabilisation puis de libéralisation économique très important sous l'égide des institutions de Bretton Woods.

Parmi les réformes les plus importantes, l'ordonnance de 2001 et la création de l'ANDI ont été des étapes décisives dans l'amélioration du cadre de l'investissement et la mise en valeur des potentialités dont dispose le pays. Par ailleurs, le gouvernement a mis en place en 2001 un programme de soutien à la relance économique (PSRE) d'une enveloppe de 525 milliards de

dinars (environ 7 milliards de dollars) sur 4 ans qui a déjà donné des résultats encourageants, notamment dans l'agriculture avec le Programme national de développement agricole (PNDA), les infrastructures, l'énergie, l'habitat, etc. Les entretiens menés par la CNUCED<sup>52</sup> auprès des investisseurs étrangers ont permis de noter une forte convergence d'opinion sur l'efficacité du PSRE qui permettra, dans un avenir proche, d'améliorer l'environnement de l'investissement et d'identifier et mettre en valeur les potentialités du pays.

"La crise des dettes en Europe et la récession qui s'en suit et, d'autre côté, aux printemps arabes ont apporté un coup dur aux IDE. Ces derniers ont porté un coup dur aux investissements directs étrangers (IDE) notamment ceux à destination de l'Afrique du Nord, 13,6 milliards de dollars en 2010, 5,8 en 2011 : une baisse de -57%. Ce sont l'Égypte et la Syrie qui ont le plus souffert (Maghreb émergent du lundi 30 juillet 2012). La Tunisie, le Maroc et l'Algérie ont mieux résisté et notamment la Tunisie en pleine transition démocratique qui a quand même reçu 1,1 milliard de dollars en 2011 contre 1,5 en 2010"<sup>53</sup>.

L'Algérie, pour sa part, a reçu 2,29 milliards de dollars en 2010. Pour l'année 2011 et durant le seul premier semestre, les IDE entrants en Algérie ont été de 6,9 milliards de dollars. « Un record », affirme le directeur général de l'Agence nationale des investissements (ANDI)<sup>54</sup> qui souligne : « Nous assistons à un retour des IDE (ANDI) Nous avons ici une politique sélective. Nous sommes un pays ouvert mais nous voulons recevoir de l'investissement direct étranger qui intègre l'économie nationale, crée de l'emploi et assure un transfert de technologie. » Les IDE recensés pour le premier semestre 2011 se répartissent comme suit : 1,5 milliard de dollars pour le secteur énergie et mines et 5,4 milliards de dollars pour le secteur hors hydrocarbures.

## **2.1. La doctrine de l'IDE.**

Dans les décennies 1960 et 1970 et à l'instar des thèses dominantes à cette période, l'Algérie partageait l'hostilité déclarée de la plupart des pays du Sud envers les entreprises multinationales. L'investissement direct étranger était perçu comme la pire exploitation que pouvaient subir les travailleurs des pays « sous-développés » de la part du capitalisme mondial. Rappelons-nous les théories du « centre » exploiteur et de la « périphérie » exploitée chères notamment à Samir Amine ou encore les théories de « l'échange inégal » d'Emmanuel Arghiri, 1969, le développement économique ne pouvait être que le « compter sur soi » et la stratégie faisait florès.

---

<sup>52</sup>CNUCED, World Investment Report 2006

<sup>53</sup>Maghreb émergent, lundi 30 Juillet 2012)

<sup>54</sup>Revue Eldjazair, N° 76 - Juillet 2014,

Depuis les années 1980, l'échec de modèles de développement de type soviétique et le triomphe de l'économie de marché ont entraîné un changement d'analyse, y compris chez les « experts » et autres spécialistes des économies du développement et la plupart des gouvernements des pays du Sud tendent de plus en plus à faire des IDE une composante de leur stratégie de développement et des multinationales, un partenaire efficace pour la propagation du progrès technique.

En Algérie, le débat sur les IDE n'a jamais cessé et la question de savoir si l'économie algérienne avait besoin ou pas d'IDE est toujours présente. L'année 2009 a relancé d'une nouvelle réglementation pour les IDE, quelques modifications qui ont pu susciter quelques commentaires et qui surtout ont pu faire naître chez les investisseurs étrangers quelques appréhensions. L'Etat algérien en « resserrant les boulons » veut se prémunir contre toute dérive toujours possible. Ces nouvelles exigences vis-à-vis des IDE vont en effet dans le sens d'un meilleur suivi de la situation. Il y a des exigences qui amendent sérieusement le code des investissements :

- la balance devises de tout IDE doit être excédentaire : l'investisseur étranger doit faire rentrer, pour son investissement en Algérie, dans le pays, plus de devises qu'il n'en fait sortir.
- l'investisseur étranger devra s'acquitter d'un impôt sur les dividendes.
- la mobilisation du financement de l'IDE doit se faire sur le marché bancaire algérien.

Les commentateurs ont vite conclu, à la lecture de ces amendements, à une indifférence, sinon carrément à un rejet des IDE de la part du gouvernement algérien.

## **2.2. Théorie et pratique de la RSE**

Ce concept est directement lié à la notion de développement durable, dont il est la déclinaison pour les entreprises. Le lien entre cet objectif macroéconomique et la satisfaction des parties prenantes de l'entreprise est toutefois assez complexe, d'autant que le développement durable ne dépend pas exclusivement des entreprises mais de l'ensemble des agents économiques<sup>1</sup>.  
ministère français de l'écologie et du développement durable

La responsabilité sociétale des entreprises ne doit pas être confondue avec le mécénat. En effet, alors que le mécénat est mené de manière séparée de l'activité quotidienne de l'entreprise, la RSE est beaucoup plus large, puisqu'elle s'applique d'abord à tout le cœur de métier de l'entreprise, dans les domaines où elle est reconnue comme efficace.

En pratique, la RSE concerne l'intégration volontaire par les entreprises de leur rôle social, environnemental, et économique. Elle couvre, par exemple, la qualité globale des filières d'approvisionnement, de la sous-traitance, le bien-être des salariés, leur santé, l'empreinte écologique de l'entreprise.

L'exercice de la RSE demande, outre une bonne perception de l'environnement de l'entreprise : des compétences en conduite du changement pour intégrer l'intérêt des parties prenantes, une connaissance fine des enjeux planétaires et de leurs déclinaisons politiques et réglementaires, et enfin, une connaissance des solutions techniques et managériales qui contribuent à l'amélioration des processus sanitaires, environnementaux et sociaux dans les organisations.

### **Section 3. L'Algérie et la théorie de la légitimité.**

La théorie de la légitimité en Algérie est fondée sur l'idée que les entreprises doivent agir à l'intérieur des frontières du « socialement acceptable ». L'entreprise Algériennes communique notamment afin de montrer que ses activités sont conformes aux attentes de la société. L'entreprise peut renforcer sa prise de conscience morale. Elle est aussi en mesure de jouer sur les apparences et détourner l'attention des parties prenantes. La recherche de légitimité au sein de l'entreprise algérienne s'articule aussi autour de la manipulation.

La publication d'informations sociales et/ou environnementales donne une image positive à l'entreprise (O'Donovan, 2002). Les choix des tactiques de légitimation varient en fonction de ce que l'entreprise tente de réaliser : obtenir, maintenir ou réparer sa légitimité (Suchman, 1995). Tout événement particulièrement dommageable est supposé créer des problèmes de légitimité pour une entreprise. Les dirigeants multiplieront les révélations pour restaurer cette légitimité. Il faut considérer que l'objectif de cette légitimité est d'assurer une participation d'ensemble, une motivation et un engagement de l'ensemble des parties prenantes envers les valeurs de l'organisation.

#### **3.1 Importance de la mise en œuvre de la RSE en Algérie.**

Il est souvent avancé comme argument que les entreprises qui suivent une bonne politique RSE s'en sortiraient mieux que les autres sur le long terme. Or il est difficile de démontrer que les entreprises responsables sont toujours plus rentables que les autres. Dans un environnement concurrentiel, exiger d'une entreprise d'assumer des responsabilités sociétales pourrait menacer sa compétitivité, en raison du coût des démarches à engager. Prenons l'exemple des fonds SRI (socially responsible investments), qui investissent exclusivement dans des entreprises sélectionnées sur des critères qu'on appelle, dans ce contexte, des critères ESG (Environnemental, Social, Gouvernance). Le résultat prouve qu'une entreprise qui intègre la RSE dans sa politique suit les mêmes lois que celles du marché. Ceci est une excellente nouvelle car ces entreprises créent moins d'externalités négatives et davantage de valeur sociétale que leurs concurrents, sans pour autant que la valeur de l'action soit altérée. Si comme démontré, la mise

en place d'une politique RSE au sein d'une société n'est pas un frein économique, elle apporte sans conteste une réelle valeur ajoutée à l'entreprise. D'un point de vue éthique, on peut légitimement blâmer les entreprises (ou leurs dirigeants) qui, par laxisme, omettent d'explorer ces possibilités. On préférera largement l'entreprise où, à résultats comparables, les employés se sentent bien, au détriment de celles dont le management est vecteur de stress. Les grandes entreprises jouent un rôle essentiel en termes de responsabilité sociale en raison de leur impact sur le marché du travail, il leur revient ainsi de montrer l'exemple.

Pour l'instant, nous n'avons pas le recul nécessaire pour prouver de façon indiscutable les bénéfices sur le long terme d'une gestion responsable sur le plan social et environnemental. En revanche, les dirigeants ne peuvent plus se réfugier derrière un argument d'ordre économique pour se soustraire à la RSE, puisqu'il a été prouvé qu'elle ne nuit pas à la rentabilité de l'entreprise.

### **3.1.1. Secteur des entreprises et pouvoirs publics : la question de la légitimité.**

Par exemple en Algérie, plus de la moitié des Algériens ne font pas confiance aux entreprises cette fracture entre consommateur et entreprise peut se traduire dans les actes d'achat puisque la plupart d'entre eux déclarent vouloir acheter prioritairement les produits dont l'entreprise a une véritable éthique.

Les valeurs ajoutées d'un partenariat avec une ONG de point de vue des entreprises, les ONG apportent une caution nécessaire à ces démarches auprès du grand public et ces partenariats peuvent être riches de connaissances et de contenu. C'est par l'intermédiaire de ces ONG que les projets sont finalement cautionnés auprès du grand public.

- **Communication de la société civile :** Les sociétés les plus incitées à communiquer sur ce sujet sont celles qui y sont obligées comme la Société de HYDRO URBAINES D'OUEST en Algérie dont les actions RSE sont suivies de près. Comme tout processus de communication, la communication dite sociétale (ou éco-communication) est un processus très complexe, qui peut induire certains risques. Mais les PME voire les TPE s'emparent quelques fois d'une communication RSE, de surcroît lorsque leurs produits et services sont marketés verts ou engagés socialement et que leur exemple est institutionnalisé comme une illustration de bonnes pratiques.
- **Communication externe sur la RSE :** Les études sectorielles sur la communication RSE sont en cours en particulier dans le cadre du programme Méditerranéennes rare où les premières études concernant les secteurs bancaire, pétrochimique et de la pêche

démontrent une profusion d'outils pour une efficacité qui reste à démontrer même si « l'attention rhétorique croissante à la RSE et le poids correspondant donné aux instruments RSE ont contribué à certains de ces changements en pratique. Les destinataires potentiels des rapports de développement durable étant nombreux, leurs intérêts très diversifiés, il existe un risque sur le patrimoine informationnel de l'entreprise, ainsi que sur une éventuelle mauvaise interprétation, volontaire ou non des informations diffusées. Rien n'empêche au demeurant ces destinataires de recouper l'information lors de son appropriation et d'interroger directement les entreprises sur certains points obscurs ou insuffisamment renseignés. Le récepteur passe alors en mode émetteur dans l'interactivité des parties prenantes qui est revendiquée par ailleurs dans la gouvernance de la RSE.

- **Communication interne sur le RSE :** Le RSE ne peut se passer d'une communication interne parfois négligée ou en retard par rapport à la communication externe ou institutionnelle. Elle est la condition d'une mobilisation effective et concrète des acteurs internes (dirigeants mais aussi salariés et en particulier cadres intermédiaires) sur les démarches de RSE proclamées et médiatisées. Un niveau insuffisant de structuration des informations de l'entreprise en interne en matière de RSE est un facteur de risque pour la crédibilité des messages des dirigeants.

### 3.1.2. RSE et développement.

L'Algérie a intégré la dimension de la durabilité dans sa politique nationale de développement à travers ses instruments de planification, dans un souci de maintenir l'équilibre entre les impératifs de son développement socio-économique et l'utilisation rationnelle de ses ressources naturelles. L'engagement des entreprises Algériennes pour la mise en œuvre de la RSE a diminué. A l'origine, le concept de la RSE a été introduit en Algérie à l'initiative du gouvernement avec l'appui de la coopération internationale, c'est par conséquent un choix politique dans le contexte de la mondialisation et en vue d'améliorer la compétitivité des entreprises Algériennes. Les entreprises qui ont adhéré au pacte mondial l'ont fait d'une façon volontaire, cependant, la plupart des entreprises Algériennes (L'Hydraulique) se sont désistées et ont été radiées du réseau du pacte mondial pour n'avoir pas communiqué sur les progrès réalisés. En outre, l'entreprise est soumise à une plus forte pression à la fois des salariés et de la population locale pour l'inciter à prendre en considération leurs préoccupations.

Le besoin est aujourd'hui celui d'agir pour changer les modalités et les modes de management et d'accepter volontairement, de rendre compte aux parties prenantes, ce qui transforme la simple

adhésion volontaire en un engagement réel et efficace traduisant un changement véritable au niveau de l'entreprise.

La RSE en Algérie est donc perçue généralement comme la mise en pratique du concept de développement durable par les entreprises. C'est à dire Le concept de responsabilité sociale et environnementale s'apparente à la notion de développement durable dans la mesure où une politique de responsabilité sociale menée de forme cohérente par une entreprise contribue à la fois au développement durable et à la performance de l'entreprise.

Elle vise à promouvoir des actions en faveur des divers groupes partenaires, comme les actionnaires, les employés, les prestataires de services, les fournisseurs, les consommateurs, la communauté, l'administration publique et les défenseurs de l'environnement.

La communication en Algérie ne se limite pas seulement sur la RSE ; c'est vrai que La communication est essentielle pour la promotion de la RSE surtout qu'actuellement la communication sur la RSE est limitée aux activités épisodiques qui sont organisées par l'un ou l'autre des acteurs.

En outre, la communication est fragmentée en fonction de l'importance que les acteurs accordent à tel ou tel aspect de la RSE, et orientée vers des cibles limitées. La communication gagnerait par conséquent à être régulière, continue, globale mais diversifiée en fonction des cibles, et réalisée dans le cadre d'une stratégie destinée à faire connaître l'importance des principes de la RSE non seulement pour l'entreprise en vue d'améliorer sa maîtrise des risques et des conditions de sa pérennité, mais aussi pour la société Algérienne en général en vue de contribuer à la préservation de la cohésion sociale et au développement durable.

### **3.1.3. La question des parties prenantes.**

L'Algérie a utilisé les parties prenantes pour Le bon fonctionnement d'une politique de RSE dépend en grande partie d'enjeux liés à cette hiérarchisation qui permet de :

En générale pour instaurer un dialogue constructif et une communication transparente avec toutes les parties prenantes- identifier les parties prenantes pertinentes selon la déclinaison des enjeux- créer de la valeur pour tous- partager l'expertise avec les partenaires.

## Section 4. L'Algérie un état de la responsabilité sociale et environnementale

Dans la région méditerranéenne comme ailleurs, la protection de l'environnement est un champ de travail où travailler ensemble peut produire des résultats tangibles.

Le SMAP (Short- Medium Action Plan for the Environnements) couvre: la gestion intégrée des ressources hydrauliques; la gestion intégrée des déchets; les "points chauds" environnementaux (y compris les zones polluées et les zones avec une biodiversité sensible); la gestion intégrée des zones côtières; la lutte contre la désertification. La Commission a encouragé la réduction de la pollution industrielle. La stratégie nationale de protection de l'environnement et du développement durable, vise à introduire à travers l'évolution des mentalités, une culture de préservation et de promotion du capital environnemental. L'Agence Nationale pour la Promotion et la Rationalisation de l'Utilisation de l'Énergie **APRUE** se charge d'opération de vulgarisation en matière d'énergies renouvelables et d'économie de consommation d'énergie.

L'Algérie a été confrontée ces dernières années à des problèmes économiques qui ont engendré des contraintes en matière de gestion urbaine, de chômage, d'environnement, de qualité du cadre bâti et des conditions de vie des populations, qui nécessite des réformes.

La sauvegarde du patrimoine environnemental vise aussi bien l'optimisation économique et financière que la promotion du bien-être de l'individu et du bien-être social. Du point de vue social, le but de la stratégie du développement durable algérienne consiste en la réponse à donner aux aspirations légitimes de la population en terme de relèvement du niveau de vie, d'emploi stable et de sécurité économique, en réunissant toutes les conditions de mise en place d'un processus d'investissement et de création durable de richesses et d'emplois.

La stratégie nationale de développement durable étant appelée à corriger les effets indésirables de la croissance. "État et avenir de l'environnement en Algérie" RNE, proposé durant de plusieurs conférences servant de base à l'élaboration du Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable, a dressé un bilan alarmant sur l'environnement.

Au niveau international, l'Algérie est membre du comité ISO. La coopération internationale constitue le cadre adéquat pour atteindre les objectifs et l'efficacité recherchés en matière d'environnement et de développement durable.

L'Algérie a ratifié la Convention de Vienne et le Protocole de Montréal le du 16 septembre 1992<sup>55</sup>. la Convention sur les Changements Climatiques, Avec la mise en place progressive d'instruments de contrôle des processus de production et de la qualité des produits qui tiennent compte des aspects liés à l'environnement et au développement durable (taxes anti-pollution, certifications et normalisations des produits et processus, contrôle et suivi des flux de marchandises et de matières classées comme nocives ou dangereuses etc.).

Au niveau national, le système algérien de normalisation prévoit deux catégories de normes: normes homologuées et normes enregistrées. Près d'une cinquantaine de comités techniques nationaux ont adopté plus de 400 normes algériennes. Sur le plan législatif et réglementaire, plusieurs lois ont été promulguées dans le cadre du développement durable : Loi n°01-19 du 12 décembre 2001 pour la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets.

Le tissu économique algérien se caractérise par une très forte fragmentation. Dans un contexte de mondialisation, il paraît utile de faire un état des lieux de l'économie algérienne avec un besoin accru d'investissement, mais ce qui paraît encore plus utile est l'intégration de la question de la responsabilité sociale. L'objectif est de protéger la production locale exposée à la concurrence devant les produits importés. La stratégie nationale est de faire des entreprises la principale source de richesse, l'accord établi entre l'Algérie et la communauté européenne constitue un cadre propice à l'épanouissement d'un partenariat basé sur l'initiative privé.

## **Section 5. Présentation du groupe FERTIAL et son environnement.**

Fleuron national de l'industrie pétrochimique, FERTIAL, Société des Fertilisants d'Algérie, est une société issue d'un partenariat signé en août 2005 entre le Groupe algérien ASMIDAL et le Groupe espagnol Grupo Villar Mir.

### **5.1. FERTIAL héritier du groupe ASMIDAL.**

Le groupe FERTIAL a hérité des unités de production d'ASMIDAL suite à l'acquisition d'une majorité de capital par les espagnols. Il est a hérité des 5 grandes divisions spécialisées dans de nombreuses activités liées notamment à la fabrication d'engrais et de fertilisants agricoles. Ce groupe a réalisé un chiffre d'affaires de plus 6 milliards d'euros pour le seul exercice de 2006 avec

---

<sup>55</sup>PNUE: la *ratification universelle*. Le 16 de Septembre 2009, la *convention de Vienne et le protocole de Montréal* sont devenues les premiers traités ... 12.05.1992*algérie*. -. -. 20.10.1992*ac*. 20.10.1992*ac*. 20.10.1992

un taux de croissance annuelle de 20%. Le groupe mère VILLA MIR emploie plus de 23.000 personnes dont 56% travaillent hors d'Espagne et plus de la moitié de ses bâtiments et équipements se trouvent à l'étranger.

Il détient 66% des actions de FERTIAL contre 34% à ASMIDAL. L'outil de production, installé dans les sites industriels d'Annaba et d'Arzew, a une capacité annuelle d'un million de tonnes d'ammoniac. Une partie de cette production est réutilisée pour la production d'une large gamme d'engrais azotés et phosphatés. Après un investissement de plus de 170 millions de dollars ayant permis de rénover l'outil industriel, FERTIAL a gagné des parts de marché considérables tant à l'export que sur le marché intérieur. Ainsi, ses exportations de l'ordre de 74% de sa production place FERTIAL comme leader dans le bassin méditerranéen et deuxième dans le monde arabe, derrière l'Arabie Saoudite. De même, elle occupe par ailleurs une confortable septième place au niveau mondial.

Faut-il encore ici, rappeler la création en 2006 d'EL BAHIA FERTILIZER, société mixte issue d'un partenariat entre SONATRACH et FERTIBERIA, filiale de Grupo VILLAR MIR et première entreprise productrice d'ammoniac, d'engrais et de fertilisants agricoles en Espagne et deuxième dans toute l'Union Européenne. Si à l'export FERTIAL est dans le peloton de tête des entreprises productrices d'ammoniac, sur le marché intérieur elle n'est pas en reste, puisqu'elle est leader dans la production d'engrais fertilisants. Ainsi, nous pourvoyons à tous les besoins de l'agriculture algérienne en la matière. Enfin, la confiance placée dans le groupe VILLAR MIR témoigne de cet engagement à long terme et de cette volonté commune à œuvrer dans la même direction.

Le groupe ASMIDAL dont est issu FERTIAL est lui-même la résultante de la restructuration de SONATRACH de septembre 1984. ASMIDAL a été érigée en société par action (SPA) en 1996. Son capital social est aujourd'hui de 2 300 millions de Dinars Algériens. Le groupe ASMIDAL possède les compétences, les connaissances et l'expérience permettant de le situer comme un partenaire incontournable. ASMIDAL arrive largement à satisfaire les besoins de l'agriculture algérienne et à occuper une place importante en matière d'exportation hors hydrocarbures grâce à sa large gamme d'engrais de qualité. Pour se développer et consolider sa position tant locale que régionale, ASMIDAL est à la recherche de partenaires susceptibles d'apporter : la technologie / le savoir-faire / l'apport financier. Les filiales du groupe ASMIDAL :

- ASFETRADE (100%)
- KIMIAL (45%)

- SOMIAS (45%)
- ISGA (17%)
- SGS (20%)
- FERTIAL (34%).

## **5.2. Les sites de production du groupe FERTIAL en Algérie.**

Le groupe FERTIAL dispose de deux unités de production d'engrais l'une à Annaba à partir du phosphate et l'autre à Arzew objet de notre étude à partir du gaz naturel que lui fournit SONATRACH.

### **- Le site de production d'Annaba**

L'usine s'étend sur une superficie de 103 hectares et emploie 850 personnes. L'usine produit de :

1. L'Ammoniac, avec une capacité de production annuelle de 330000 tonnes.
2. L'Acide Nitrique, avec une capacité de production annuelle de 240000 tonnes.
3. Le Calcium Ammonitrate (CAN) à 27% d'azote, avec une capacité de production annuelle de 300000 tonnes.
4. L'Urée Ammonitrate (UAN) à 32 % d'azote, avec une capacité de production annuelle de 300000 tonnes.
5. Les engrais phosphatés simples TSP, les engrais complexes binaires et ternaires (NPK) et le Sulfazot à 26% d'azote, avec une capacité de production annuelle de 300000 tonnes.
6. Les engrais phosphatés simples SSP, avec une capacité de production annuelle de 264 000 tonnes.
7. Les engrais complexes binaires et ternaires (PK et NP), avec une capacité de production annuelle de 150000 tonnes.
8. Le Nitrate d'Ammonium sous formes liquide et solide.

### **- Le site de production d'Arzew**

L'usine s'étend sur une superficie de 50 hectares et emploie 550 personnes. L'usine produit de :

1. L'Ammoniac, avec une capacité de production annuelle de 660000 tonnes.
2. L'Acide Nitrique, avec une capacité de production annuelle de 360000 tonnes.
3. Le Nitrate d'Ammonium granulé à 34.5% d'azote à usage hospitalier et pour la fabrication des explosifs, avec une capacité de production annuelle de 250 000.
4. Le Nitrate d'Ammonium liquide.
5. Le Calcium Ammonitrate (CAN) à 27% d'azote.

### - **Le Laboratoire Agronomique et Technique**

Le groupe FERTIAL dispose d'un important laboratoire d'analyse agronomique et d'un laboratoire technique, construit à l'intérieur de l'usine d'Annaba sur une superficie de 1.000 m<sup>2</sup>. Doté d'équipements ultra-modernes, ces laboratoires sont au service de la recherche de la qualité, du développement et de la promotion de l'agriculture algérienne.

Une équipe de 25 personnes, composée principalement d'ingénieurs chimistes, est quotidiennement au service du contrôle de qualité des produits et rejets et du développement de l'agriculture notamment, grâce à son savoir-faire dans l'analyse des sols, des eaux et des végétaux. Sa capacité d'analyse est de 10.000 échantillons par an.

L'objectif majeur de ces laboratoires, dont le coût d'acquisition s'élève à 1,2 millions de dollars, est d'œuvrer par des moyens scientifiques et technologiques à l'amélioration des rendements de différentes cultures à travers les analyses d'échantillons, l'interprétation des résultats et la recommandation de fumures appropriées.

### **5.3. La modernisation de l'outil de production.**

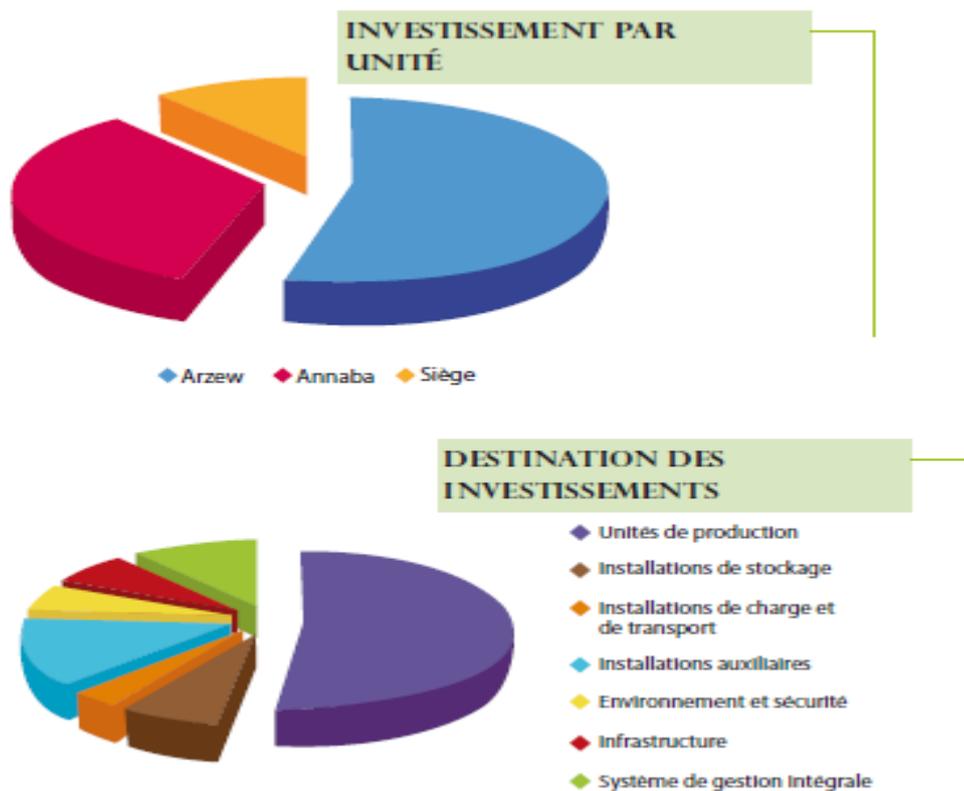
Le groupe s'est attelé à moderniser son outil de production à travers deux actions permettant d'améliorer la production.

- Une action de rénovation de l'outil permettant de réduire au maximum les arrêts liés aux pannes de production,
- Une action sur la régulation du procès de production par son automatisation par l'introduction du DCS.

Le groupe FERTIAL a investi depuis 2005, plus de 180 millions de dollars dans les deux usines d'Arzew et d'Annaba. Ces investissements ont été destinés entre autres à :

- la rénovation et à la modernisation des installations industrielles afin d'améliorer leurs capacités de production,
- l'acquisition de nouveaux systèmes automatiques de contrôle (Digital Control System), aux installations auxiliaires et l'installation des bacs de rétention,
- à la formation du personnel, à l'environnement et à la sécurité, ...etc.

Ainsi, la majeure partie de cet investissement a été destiné aux structures de production comme le montre les graphiques suivants :



**Figure 14 :** Destination des investissements par unité du groupe FERTIAL

Selon le premier responsable du groupe FERTIAL<sup>56</sup>, la décision d'investir a été précédée, plusieurs années auparavant par l'engagement dans un processus de certifications qui a abouti, tout récemment, à l'obtention du Certificat EFQM (la Fondation européenne pour un management de qualité). FERTIAL a obtenu le 3<sup>ème</sup> niveau de l'EFQM, qui en compte cinq, et prévoit d'accéder au 4<sup>ème</sup> niveau d'ici deux ans. C'est par ailleurs, le résultat de l'aboutissement de plusieurs certifications obtenues depuis 2010, à savoir les certifications ISO 9001 Qualité, ISO 14001 (Système de Management Environnemental - Exigence et lignes directrices de son utilisation), ISO 18001 Santé, Sécurité, Hygiène, et pour nos laboratoires agronomiques de Annaba, l'ISO 17025 ». Ce processus de certifications avait pour but d'aider le management de l'entreprise " à être plus participatif et plus ouvert ", à " augmenter le travail en équipe " et à " impliquer l'ensemble de la chaîne des ressources humaines ".

Nous présentons au moyen du tableau ci-dessous un récapitulatif des certifications ISO obtenus par le groupe ces dernières années.

<sup>56</sup>Jorge Requenna, PDG de la joint-venture hispano-algérienne FERTIAL

Certification ISO	Version	Caractéristique	Année d'obtention	Vision future	Pour quel But
<b>9001</b>	2008	Qualité	2010	2012	
<b>14001</b>	2004	Environnement	2010	2010	La nouvelle version de la norme aura désormais une structure en High Level Structure (HLS). Cela va être intéressant pour mettre en place des systèmes intégrés
<b>18001</b>	2007	Système de management de la santé et sécurité au travail	2011	2012	
<b>17025 / CEI</b>	-	compétence technique de laboratoire.	2012	11261 11464	-Effectuer le dosage de l'azote total dans le sol à la méthode KJELDAHL. -Faire le prétraitement des échantillons pour analyses physicochimiques.
<b>EFQM</b>	1988	Référentiel d'Excellence managériale	2013 Niveau 1 et 2	2014 Niveau 3, 4,5	La Fondation Européenne pour le Management par la Qualité Outil d'évaluation "radar"
<b>50001</b>	Prévue	Maitrise de l'énergie	Prévue en 2014	-	Une gestion efficace de l'énergie aide les organismes à réaliser des économies, à réduire leur consommation d'énergie et à faire face au réchauffement climatique.

**Tableau 9** :Les certifications ISO obtenues par le groupe FERTIAL

#### 5.4. Les partenaires du groupe FERTIAL

De nombreuses conventions de partenariat ont été signées avec des organismes nationaux, tels que :

1. Le Ministère de l'agriculture et du développement rural (MADR) ;
2. La Direction de la Formation, de la Recherche et de la Vulgarisation (DFRV) à Alger ;
3. La Chambre Nationale d'Agriculture – CNA ;
4. L'Office Algérien Interprofessionnel des Céréales – OAIC ;
5. Les chambres d'Agriculture de Wilaya (CAW) : Adrar, Chlef, Laghouat, Oum El Bouaghi et Batna ;
6. Les Directions des services Agricoles (DSA).

Et des Institutions et instituts des secteurs agricoles, tels que :

- I.T.G.C - Institut Technique des Grandes Cultures ;
- I.T.C.M.I Institut Technique des Cultures Maraichères et Industrielle ;
- I.N.V.A Institut National de la Vulgarisation Agricole ;
- I.N.R.A.A - Institut National de la Recherche Agronomique d'Algérie.

#### - L'évaluation du partenariat entre le groupe ASMIDAL et le groupe VILLAR MIR

- A l'issue de l'année 2013<sup>57</sup>, FERTIAL affiche une performance qui conforte et confirme sa volonté de participer activement au développement du secteur agricole en Algérie. Les investissements colossaux consentis dans tous les domaines ont été payants. Ainsi, en termes de ventes, tous produits confondus, elles ont atteint 871 548 tonnes<sup>58</sup>. Les ventes d'engrais et de produits chimiques industriels sur le marché national ont été de 236 101 avec une hausse de 2% par rapport à 2012 quant aux ventes d'engrais, elles ont affichées une progression de 3% induite par l'excellente performance des ventes des engrais azotés.
- Par ailleurs, on relève l'augmentation de la consommation globale d'engrais en Algérie, qui est passée de 346 467 tonnes en 2012 à 431 512 tonnes en 2013, soit une progression de 24%. Dans le domaine de la formation, le gros du budget (69% de l'enveloppe globale évaluée à 36 millions de DA) a été engrangé par l'usine d'Annaba. Les 31% restants répartis entre l'usine d'Arzew (25 %) et le siège (6%)<sup>59</sup>. Selon

<sup>57</sup>FertialNew, édité par fertialn°46 - Janvier/Fevrier 2014, p4, p11

<sup>58</sup>D'après Mr M. Bendjeddou, Directeur Commercial à FERTIAL,

<sup>59</sup>D'après MmeS. Guediri, Directrice des ressources humaines et juridiques de FERTIAL

David Herrero, Directeur Industriel à FERTIAL, la production d'engrais en 2013 a atteint 128 milles tonnes, tous produits confondus.

## 5.5. Organisation du groupe FERTIAL.

La structure hiérarchique du groupe se présente sous la forme de quatre pôles d'activité bénéficiant chacun d'une forte décentralisation. La figure ci-dessous montre l'organigramme général du groupe. Nous nous intéressons dans le cadre de cette recherche au sommet de l'organigramme entouré de rouge.

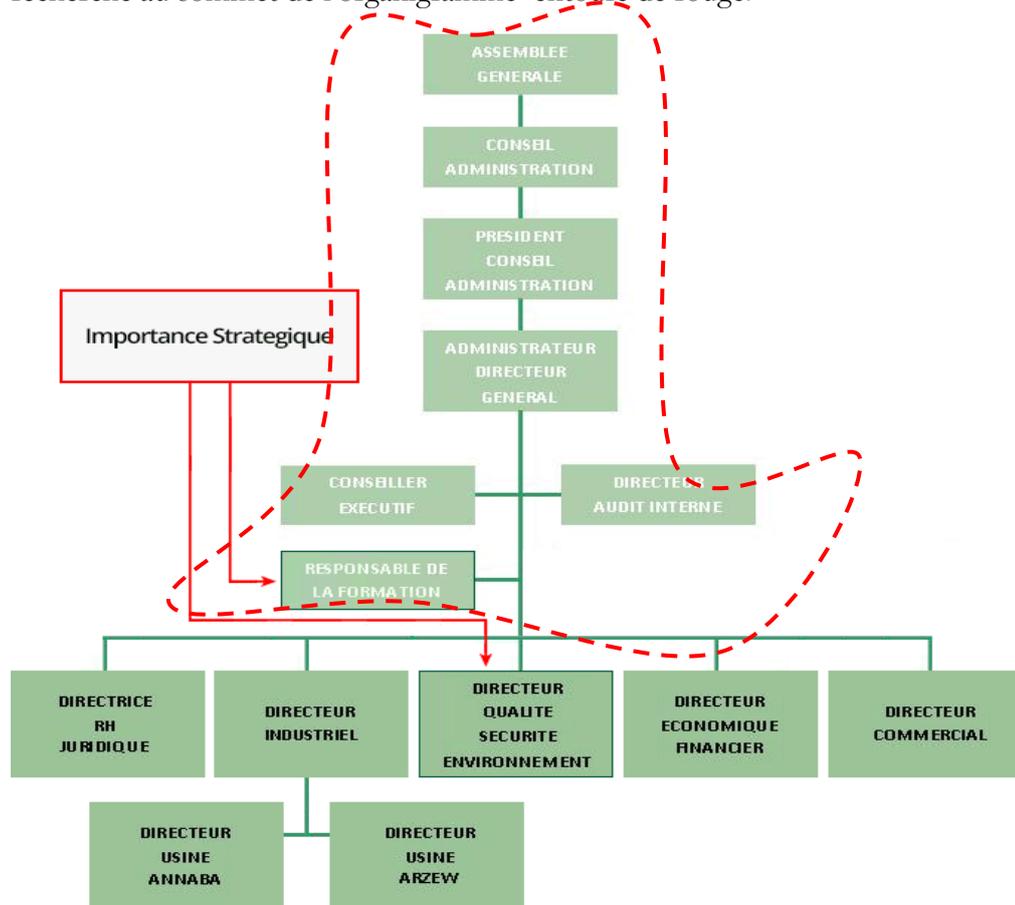
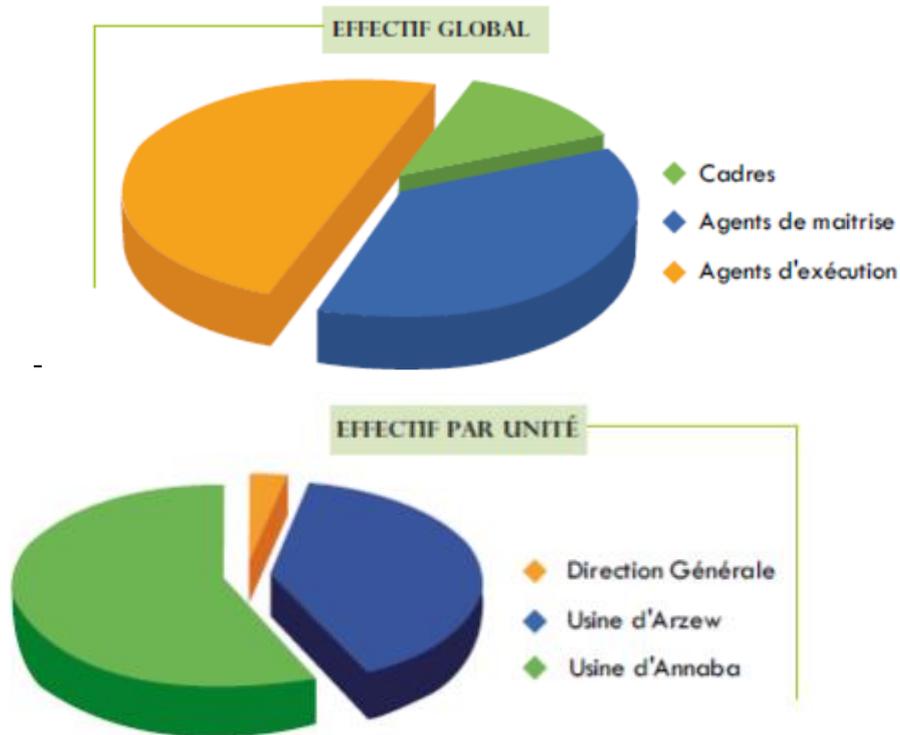


Figure 15 : Organigramme du groupe FERTIAL

- L'effectif actuel de FERTIAL est de plus de 1.400 personnes, répartis sur les deux sites industriels d'Annaba et d'Arzew (voir figure 16). Le groupe FERTIAL œuvre constamment à l'amélioration des conditions de travail et de sécurité et au développement de sa ressource humaine. De même, elle veille continuellement à la formation de ses collaborateurs, pilier de l'entreprise.



**Figure 16 :**Effectif global FERTIAL et sa répartition par unité

- Selon le Directeur général du groupe, leur stratégie a toujours été axée sur l'élément humain. Le groupe a œuvré sans relâche à l'amélioration des conditions de travail en manière de sécurité, de santé, de formations et sans oublier la revalorisation permanente des salaires. De plus, la direction des ressources humaines s'attelle à un travail remarquable consistant à veiller, à garantir et à créer un climat favorable à l'épanouissement de tous les employés notamment dans les recrutements, la gestion des carrières, la mobilité des employés, etc. Aujourd'hui, FERTIAL peut se vanter des résultats liés à la réduction maximale des accidents du travail au niveau de ses deux usines et de la formation qui est au cœur du dispositif du développement du groupe en garantissant une mise à niveau régulière de toutes les compétences.
- En outre, le directeur général a affirmé que les salaires des travailleurs sont revalorisés cycliquement en concertation intelligente avec le syndicat qui reste très vigilant sur toutes ces questions. Aussi, le groupe a déployé tous les moyens nécessaires pour garantir des conditions optimales aux ressources humaines afin qu'elles trouvent leur plein épanouissement dans l'entreprise du groupe FERTIAL.

## Section 6 : La formation comme action stratégique.

La formation professionnelle est « le processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et les savoir-faire (compétences et l'expérience) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle »<sup>60</sup>. Certain auteurs, dans leur définition, insistent sur la transmission des connaissances pour répondre aux besoins de l'organisation.

*« La formation en organisation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures »<sup>61</sup>.*

La formation est un levier indiscutable de l'adaptation de l'entreprise aux changements, et que la loi impose à l'entreprise employant au moins dix salariés, une participation au financement de la formation, il s'agit d'un pourcentage obligatoire de masse salariale que chaque employeur doit consacrer à la formation (Garcia). L'entreprise est acteur dans la formation professionnelle continue, mais aussi parties prenantes dans la mise en œuvre de la formation initiale (Igalens et Roger, 2007) Le code de travail incite l'employeur « ...dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théoriques et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier »<sup>62</sup>.

*« La formation est un domaine de la politique sociale de l'entreprise qui suscite de nombreuses attentes et mobilise des moyens importants ...l'action des entreprises en matière de formation est encadrée par un ensemble de dispositions légales et réglementaires. Elle s'inscrit dans un plan de formation »<sup>63</sup>.* La formation selon la loi 90-11, relative aux relations de travail (selon l'article 57 de cette loi), chaque employeur est tenu de réaliser des actions de formation et perfectionnement en direction, des travailleurs selon un programme qu'il soumet au comité de participation. L'employeur est tenu également dans le cadre de la législation en vigueur, d'organiser des actions d'apprentissage pour permettre à des jeunes d'acquérir des connaissances théorique et pratiques indispensables à l'exercice d'un métier. Et l'article 58 de cette loi dispose, que tout travailleur est tenue de suivre les cours, cycles ou actions de formation ou de perfectionnement organisés par l'employeur en vue d'actualiser, d'approfondir ou d'accroître ses connaissances générales, professionnelles et technologiques.

---

<sup>60</sup>Peretti.J..M, al, « Gestion des ressources Humaines », 2<sup>e</sup> édition de Boeck Université, Bruxelles, 2001, p336.

<sup>61</sup>Soyer.J, Faisandier.S, « Fonction formation », 4<sup>eme</sup> édition organisation, 2007, p18.

<sup>62</sup>Code de travail, chapitre V, article 57.

<sup>63</sup><http://www.ecole-medav.com/definition-de-la-formation>

La formation peut aussi être vue comme un moyen, théoriquement choisi pour atteindre un objectif de productivité et d'efficacité grâce à une main d'œuvre adaptée, tout en s'efforçant de combler ses aspirations. Elle constitue une activité particulière en ce sens qu'elle concerne à la fois le salarié et l'entreprise. La formation est représentée sous un angle résolument managérial. Il définit donc la formation comme « *l'un des moyens dont dispose le management pour que le niveau de compétence des hommes et des équipes soient aux niveaux des exigences des clients* »<sup>64</sup>. C'est aussi un moyen pour les salariés de réussir leur projet personnel et d'évoluer professionnellement.

(G. LeBoterf, 2000) a enrichi sa propre définition pour intégrer globalement l'ingénierie des compétences « *cette approche allait me conduire à élargir et modifier assez considérablement la notion d'ingénierie de la formation. Cela se traduit par le passage d'une ingénierie de la programmation à une ingénierie du contexte. Ce qui signifiait un schéma directeur, c'était que La production des compétences ne relevait pas seulement d'une ingénierie de la formation mais d'une ingénierie beaucoup plus globale ou de multiples facteurs devaient concourir* ». <sup>65</sup>

### **6.1. La formation un levier de performance dans la stratégie du groupe FERTIA.**

La formation à long terme est considérée comme un élément primordial pour le développement du groupe FERTIAL. D'ailleurs le responsable de la formation est rattaché directement au PDG du groupe. Aussi, l'entreprise a initié un programme de formation au profit de nouvelles recrues (NR) en 2010 après un premier programme visant à permaniser les 115 employés engagés en contrat de travail déterminé (CDD). Ce plan est déjà à sa troisième phase. Chaque stagiaire est parrainé par un coach. Les recommandations provenant de la Direction Générale étaient simples. Il n'est plus acceptable d'engager des nouvelles recrues sur les installations sans qu'elles ne passent préalablement par des circuits de formation adaptée.

C'est ainsi qu'un programme de formation a été initié par FERTIAL au profit de toutes les personnes recrutées, même diplômées des grandes universités. Ces nouvelles recrues bénéficient d'une année de formation, consistant en initiations aux normes de sécurité, de l'environnement et aux techniques de management de qualité. Durant cette phase, des évaluations se font périodiquement pour mieux cerner les compétences de tout un chacun et mieux appréhender les orientations des candidats. Car, à l'entame du troisième mois de cette phase les spécialisations sont définies pour les candidats.

---

<sup>64</sup>Peretti.J.M., « Tous D.R.H », édition d'organisation, France, mai 1998, p175.

<sup>65</sup>Le Boterf G., « l'ingénierie des compétences », éditions d'organisation, 1999.

Les orientations tiennent compte des compétences, mais aussi des besoins exprimés par chacune des unités de production. Cette phase de formation théorique est soldée par des épreuves d'évaluation pour le passage à la phase pratique en double poste. Durant cette phase, le stagiaire est mis en poste, mais suivi et parrainé par un coach, responsable du suivi personnel du stagiaire. Cette phase se termine également par une évaluation. Le dernier programme NR, lancé depuis septembre dernier, est composé de 41 nouvelles recrues. Leur orientation est d'ores et déjà fixée, suivant les besoins de chacune des deux phases, à savoir la formation technique et la formation pratique en double poste qui se fait au niveau des installations.

L'objectif principal visé par les différents programmes NR est de rajeunir les effectifs de l'entreprise. Les nouvelles lois du travail qui permettent aux travailleurs de partir à la retraite au bout de quelques années ont encouragé l'entreprise à réfléchir à des mécanismes de remplacement des départs par des nouvelles recrues aussi bien formées. Le but étant d'anticiper, par la même, les départs en permettant un bon transfert du savoir-faire de génération en génération. C'est pourquoi, les nouvelles recrues sont coachées essentiellement par les anciens cadres de la société. Et c'est ainsi que les déficits en main-d'œuvre qualifiée sont évités, en rajeunissant les effectifs cadres au moment opportun. *"Notre choix aujourd'hui cible la corporation des jeunes universitaires, diplômés des différentes facultés algériennes. Cette catégorie est plus capable d'accompagner les ambitions de l'entreprise d'aller vers l'excellence en matière de management, de gestion des risques et de qualité"* selon le directeur de formation du groupe FERTIAL(interviewé).

Ces programmes NR accompagnent également l'évolution des indicateurs de performance du groupe. Ce sont des programmes réfléchis pour orienter vers des stratégies à long terme et non pas pour des conjonctures bien précises et limitées dans le temps. C'est dire que tous les recrutements sont planifiés en fonction des l'évolution de la courbe des âges, mais aussi en fonction des besoins de renforcement des différentes unités en personnel qualifié.

Pour ce qui est des processus de production propre à notre activité, les formateurs n'existent pas ailleurs et sont mobilisés à l'intérieur de nos usines. Les cadres de l'entreprise sont les seuls à maîtriser ces techniques pour les dispenser aux stagiaires. La société avait initié dans ce sens un programme destiné à former des cadres formateurs. Cependant, tout ce qui est linguistique, informatique, etc. les formations sont assurées par des établissements agréés avec lesquels FERTIAL est signataire de conventions. Théoriquement, une entreprise est contrainte de dégager au moins 2% de la masse salariale pour les besoins de la formation, au niveau de FERTIAL, ces chiffres sont largement dépassés.

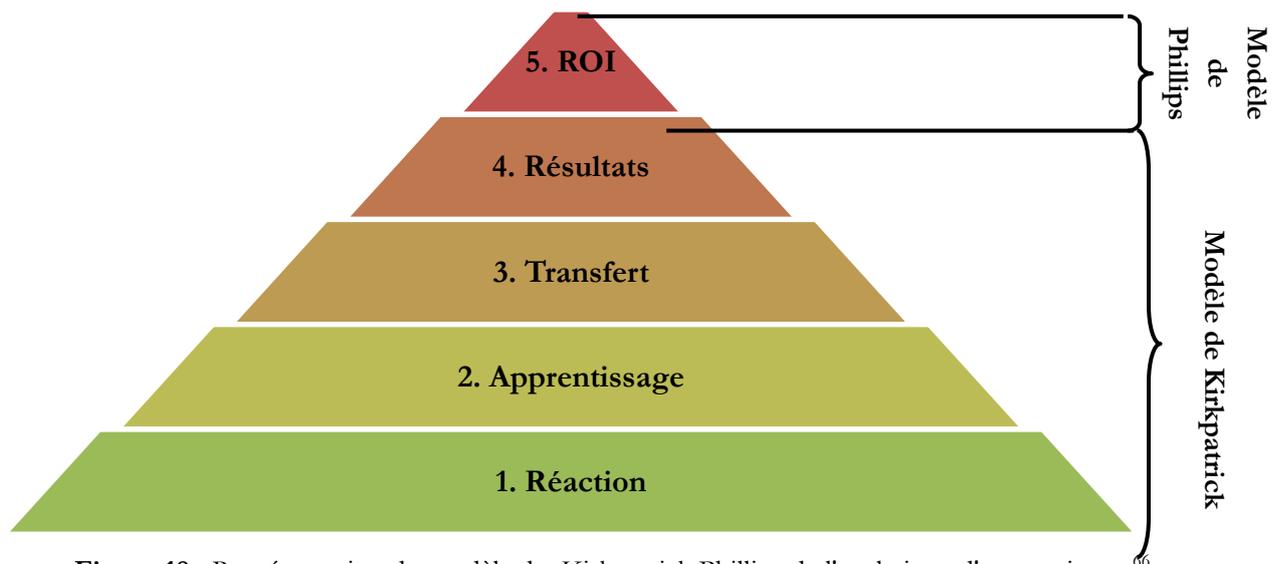
## 6.2. L'évaluation de l'efficacité de la formation professionnelle chez FERTIAL à travers la mise en œuvre du modèle de Donald KIRKPATRICK.

L'évaluation de l'efficacité de la formation professionnelle est un problème récurrent dans les entreprises. Aussi, la recherche en gestion des ressources humaines s'est depuis longtemps penchée sur cette question et, malgré les avancées significatives sur le sujet (et en particulier le modèle de Donald Kirkpatrick (1959)), les pratiques d'évaluation en entreprise sont encore rarement développées. D'après, Kirkpatrick, on distingue quatre niveaux d'évaluation d'une formation (voir figure 17).



**Figure 17 :** Les quatre niveaux d'évaluation d'une formation de (Donald Kirkpatrick 1959)

Depuis quelques années, d'autres approches ont vu le jour appelées "Analytique d'Apprentissage" ou "Learning Analytics". Ces approches ont pour objectif, d'isoler les impacts de la formation dans un environnement défini pour permettre ensuite d'améliorer les pratiques de formation. A cet effet, le modèle de Kirkpatrick, amélioré par Jack Phillips, a atteint un cinquième niveau : celui du Retour sur Investissement (ROI) nommé (Phillips ROI Methodology). Ce dernier est un moyen pratique de prédire les gains (rendement du capital investi (RCI)) possibles d'un programme de formation ou de développement des ressources humaines (voir figure 18).



**Figure 18 :** Représentation du modèle de Kirkpatrick Phillips de l'analytique d'apprentissage<sup>66</sup>

Il est ainsi, possible d'évaluer la formation selon ces cinq niveaux de résultats (même si toutes les formations ne sont pas évaluables jusqu'au niveau le plus élevé, le niveau 5, par exemple, dans le cas où elles ne visent que la transmission de savoirs et leur utilisation en situation de travail par exemple). Usuellement, lorsque l'on parle d'évaluation « à chaud », cela désigne fréquemment le niveau 1 (parfois le niveau 2), tandis que l'évaluation « à froid » concerne le niveau 3.

Le modèle présenté ci-dessus, bien que complet, demeure insuffisant dans la mesure où il n'explique pas pourquoi la formation a été efficace (ou non). De ce fait, il peut être intéressant d'intégrer dans l'évaluation certains facteurs, parfois extérieurs à la formation. Ces facteurs sont regroupés en trois catégories :

1. **Les facteurs liés à l'individu** : motivation du stagiaire à se former, à transférer ce qu'il a appris, confiance en sa capacité à réussir la formation, niveau d'entrée (pré-requis), etc.
2. **Les facteurs liés à la formation** : équilibre entre la théorie et la pratique, conception de la formation prenant en compte les caractéristiques de l'environnement de travail du stagiaire, rythme d'apprentissage, etc.
3. **Les facteurs liés à l'environnement de travail** : soutien du manager et/ou des collègues dans la mise en œuvre de ce qui a été appris, disponibilité des ressources pour utiliser les acquis de la formation, culture d'entreprise encourageant au développement des compétences, etc.

En intégrant une évaluation de ces facteurs dans l'évaluation globale de la formation, il est ainsi possible de passer de l'évaluation au diagnostic de la formation (quels sont les facteurs qui favorisent ou, au contraire, freinent l'efficacité de la formation ? Comment intervenir sur ceux-ci ?). Il est important d'en tenir compte, d'autant que ces facteurs expliquent pourquoi le transfert

<sup>66</sup><http://www.villanovau.com/philips-roi-methodology/>

des apprentissages (le passage du niveau 2 au niveau 3) est souvent difficile, avec parfois un taux de transfert avoisinant les 10 % (ce qui signifie que seuls 10 % des acquis de la formation sont réellement utilisés... donc que 90 % du budget formation ne se transforme pas en compétences utiles).

Par rapport à cet aspect, on peut conclure que FERTIAL a consenti un gros effort financier dans la formation en établissant un programme de formation selon les normes internationales pour réaliser une performance globale axée sur les résultats.

### **6.3. L'apprentissage en ligne et la formation continue (E-learning).**

Aujourd'hui, l'exigence de formation tout au long de la vie s'impose dans de nombreuses situations de travail. Il s'agit de mettre à jour des connaissances qui évoluent très vite, de s'adapter à de nouveaux outils ou de nouvelles méthodes, de pouvoir progresser dans sa carrière ou améliorer sa position au sein de son entreprise. Pour répondre à ce besoin, l'offre de formation se diversifie. Dans ce contexte, le groupe FERTIAL a investi dans la formation à distance via internet (e-learning) qui a en commun l'usage des technologies de l'information et de la communication (TIC) par la création d'une nouvelle filiation nommée E-learning. Cette dernière concerne selon le responsable de ce projet non seulement la formation continue, mais aussi la formation classique. Elle englobe plusieurs méthodes pédagogiques qui ont déjà connu des évolutions importantes sous l'empreinte des TIC :

- la formation à distance,
- l'enseignement programmé et modulaire,
- l'auto-apprentissage avec tutorat.

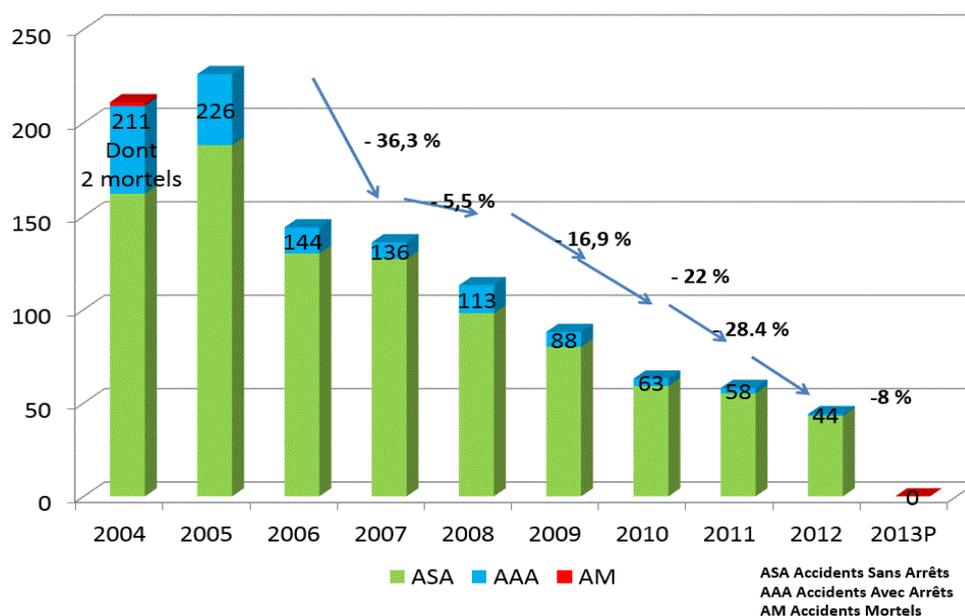
Sur les lieux de travail, le besoin, selon le responsable de la filiation, d'une mise à jour continue des connaissances et des savoir-faire concerne un nombre croissant de salariés. C'est non seulement l'environnement technologique qui évolue de plus en plus vite, mais aussi les caractéristiques des produits et des services, la réglementation, l'organisation des marchés, les relations avec la clientèle, la coopération dans le travail. Face à cette accélération du changement, de nombreux employeurs et gestionnaires de ressources humaines se trouvent désemparés. La responsabilité de la formation est en partie transférée sur le travailleur.

### **6.4. Amélioration des conditions de sécurité.**

Selon le Directeur Sécurité, M. Cherif AGGOUNE, la sécurité des biens et des personnes au sein de FERTIAL occupe une place prépondérante. Elle œuvre sans cesse à l'amélioration des conditions d'hygiène et de sécurité que ce soit à l'intérieur de l'usine ou au niveau des installations

industrielles. En effet, FERTIAL a doté ses deux sites industriels de deux équipes qui veillent à la sécurité des biens et des personnes dans les usines.

Les services chargés de la sécurité au sein de FERTIAL bénéficient régulièrement de programmes de formation visant l'amélioration de leur action en la matière. Ainsi, depuis 2005, le nombre d'accidents de travail a été réduit de plus de 80%. L'objectif à terme que s'est assigné la société est d'atteindre zéro accidents de travail. Et dans le but d'atteindre cet objectif, FERTIAL a institué un dispositif attribuant un bonus aux travailleurs en cas d'absence d'accidents de travail pour une durée successive de 90 jours. La société a obtenu sa certification OHSAS 18001 fin 2011.



**Figure 19 :** Evolution du nombre d'accidents par types (source : Bulletin agroalimentaire de FERTIAL, <http://www.fertial-dz.com>).

A titre d'exemple, l'usine d'Annaba n'a enregistré aucun accident sans arrêt de travail mais a signalé un accident avec arrêt de travail. Ainsi, le nombre de journées sans accidents avec arrêt au 31.01.2014 est de 09 jours. De plus, l'usine a effectué un exercice de simulation d'urgence le 28 janvier 2014 au niveau de l'unité Ammoniac II.

## 6.5. La cartographie des connaissances/compétences du groupe FERTIAL.

Nous rappelons d'abord que le choix de réaliser une cartographie des connaissances peut avoir de multiples causes : recenser les réseaux de compétences et contribuer à la gestion des ressources humaines du groupe, favoriser le partage et le transfert des connaissances, créer des communautés de pratique, ou évaluer les domaines critiques de manière à orienter la politique de gestion des connaissances. De manière générale, les initiateurs d'un tel projet cherchent avant tout à avoir une vision globale et actualisée des connaissances présentes et nécessaires dans l'entreprise.

Cet état des lieux constitue une représentation partagée, utile à la recherche de l'information, à la localisation d'expertises.

Les objectifs d'élaboration d'une cartographie des connaissances doivent être clairement définis et partagés par tous les acteurs de métiers mobilisés lors des opérations d'élaboration. A cet effet, une démarche de cartographie des connaissances et d'analyse de criticités a été dégagée et réalisée (Semaoune et al, 2013).

Nous rappelons, qu'à ce stade, la réalisation de la carte a été effectuée sur la base de l'analyse des documents de référence (*organigramme, descriptif des répartitions d'activité des services, annuaire des activités du personnel, plan à moyen terme, études, bilan d'activités, etc.*) et des interviews avec les experts métiers (*Experts stratégiques, Experts terrain « ingénieur pétrochimique, sécurité, etc. », Techniciens, etc.*) et des cadres supérieurs du groupe FERTIAL.

Le principe adopté est de regrouper les différentes activités en domaines de connaissances, de les mettre en forme via une représentation vulnérable puis les compléter et valider la cartographie produite auprès des experts, d'une manière itérative. Ces validations itératives permettaient d'avoir un travail de co-construction, cette dernière nous garantit un maximum d'implication et d'appropriation de la part des interviewés.

A partir de cette cartographie, une étude, dite, de criticité a été réalisée, en tenant compte des spécificités du groupe FERTIAL et des attendus du projet cartographie. Ces critères présentés sont organisés en 4 familles (Difficulté à capter la connaissance, Difficulté d'usage de la connaissance, Rareté de la connaissance et Utilité de la connaissance). Chaque critère est destiné à être évalué. Pour cela, nous avons établi une échelle d'évaluation pour chaque critère, inspiré de la méthode d'évaluation élaborée par le Club Gestion des Connaissances (CGC) ou CriticalKnowledgeFactors (CKF) (Ermine et al, 2006).

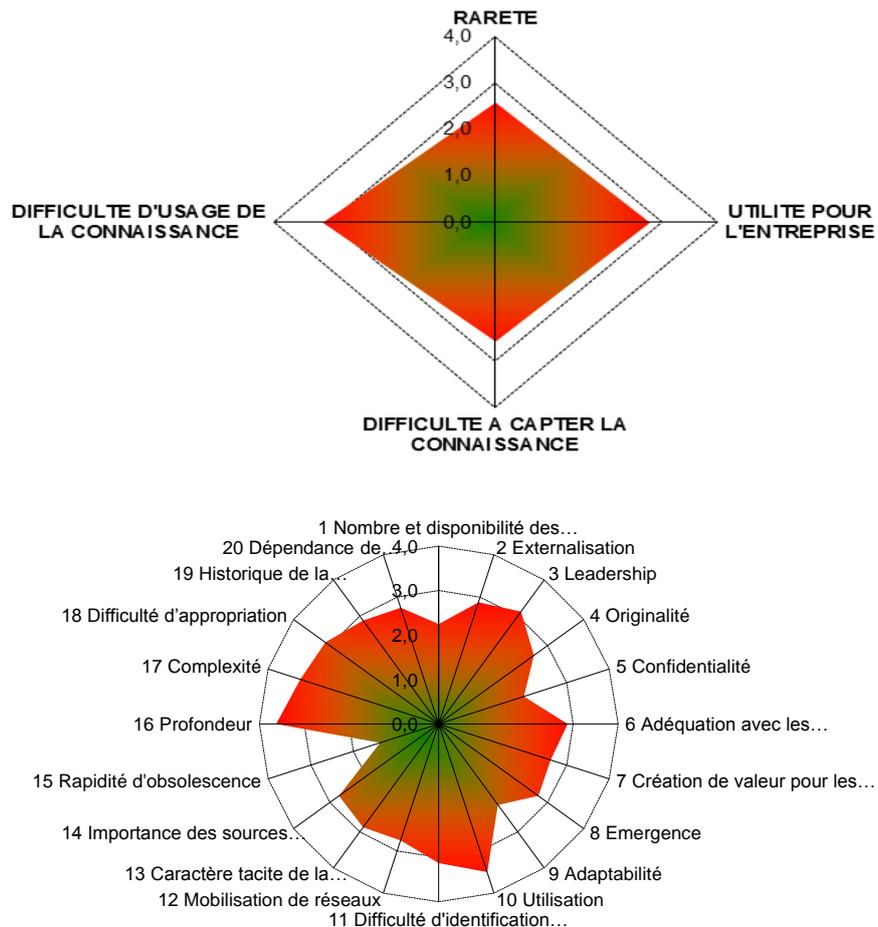
Nous rappelons que les connaissances critiques sont des connaissances qui ont de la valeur mais qui sont difficiles à exploiter. Dans notre cas il s'agit pour chaque domaine de connaissances (à partir d'entrevues), d'évaluer les risques et opportunités liés à la disponibilité, à la nature, à l'utilité pour le groupe FERTIAL et à l'accessibilité des savoir-faire qu'il recouvre. D'après (Ermine et al, 2006), la criticité d'un domaine de connaissances consiste à attribuer une note de 0 à 100% représentant le degré de réalisation du critère de la grille d'analyse<sup>67</sup>, pour chaque domaine.

L'analyse de criticité, à travers la grille des critères de criticité consiste à déterminer objectivement quels domaines de connaissances sont les plus critiques pour l'avenir de l'entreprise et de

---

<sup>67</sup>La grille d'analyse est celle du Club Gestion des Connaissances (<http://www.club-gc.asso.fr>). Elle possède vingt critères regroupés en quatre axes thématiques : rareté, utilité des connaissances, difficulté à capter la connaissance, difficulté d'usage de la connaissance.

recommander les actions pour prévenir les risques sur ces domaines. Plus le domaine est critique au sens du critère évalué, plus la note est forte. Chaque évaluation de critère repose sur une question synthétisée. Lorsque le répondant ne sait pas répondre, une note 0 est attribuée. Cette note ne sera pas prise en compte lors de l'analyse. Pour cela, un outil, comme MicroSoft Excel, a été utilisé pour la restitution de ces résultats sous forme graphique, notamment sous forme de radar (Diagramme de Kiviat). Dans les deux graphiques suivants, nous présentons les données d'analyse par thème et par critère de criticité.



**Figure20** :Diagrammes de l'analyse automatique des données par l'outil Excel

Ce diagramme de radar permet aussi de nous donner une synthèse visuelle de la perception collective de l'ensemble des interviewés sur la criticité de chaque domaine de connaissances. De même, des fiches de synthèse ont été achevées. Ces fiches sont celles qui ont été élaborées lors de l'analyse métier, pour enrichir l'analyse des données pour les décideurs du FERTIAL comportant les deux points suivantes :

- Les argumentaires recueillis sur chaque thème de la grille de criticité ;

- Les points saillants identifiés : ce sont des éléments récurrents mis en exergue lors des entrevues et qui caractérisant la criticité du domaine (exemple : besoin d'un outil de partage des connaissances, dispositif de formation inadapté, etc.)

Une analyse complémentaire a été réalisée sur la base de combinaisons à partir de critère et/ou de groupes de critères choisis par rapport aux objectifs de l'étude de criticité. L'intérêt de cette analyse est qu'elle permet de faire ressortir certaines spécificités concernant par exemple les créneaux d'expertise actuels/futurs, les domaines à valoriser, les domaines très sensibles, etc.

Dans le tableau 10 ci-dessous, nous avons récapitulé des combinaisons, construites à partir du croisement des données. Il s'agit ici, à partir des critères et groupes de critères choisis pour l'analyse, de construire les combinaisons qui vont permettre de mettre en exergue des spécificités concernant les différents domaines de connaissances : il peut s'agir, par exemple, des créneaux d'expertise actuels/futurs, de la « valorisabilité », de la flexibilité de certains domaines de connaissances.

<b>Combinaisons construites</b>	<b>Spécificités mises en exergue</b>
Combinaison 1 : <b>Nombre et disponibilité des détenteurs</b> (vs) <b>Utilité</b>	Cette combinaison permet de faire ressortir les créneaux d'expertise actuels et futurs
Combinaison2 : <b>Attrait</b> (vs) <b>Utilité</b>	L'objectif de cette combinaison est de mettre en lumière les domaines de connaissances à valoriser du fait de leur utilité, de leur forte attractivité et de la rareté des ressources expertes.
Combinaison3 : <b>Nombre et disponibilité des détenteurs</b> (vs) <b>Utilité</b> (vs) <b>Externalisation</b>	L'objectif de cette combinaison est de mettre en exergue : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soit les domaines potentiellement très sensibles/fragiles du fait de la rareté des ressources expertes et de la difficulté à sous-traiter due à la forte spécificité du domaine</li> <li>▪ Soit les domaines « flexibles » du fait d'une sous-traitance possible même si les ressources expertes sont rares en interne.</li> </ul>
Combinaison4 : <b>Nature</b> (versus) <b>Accès</b>	L'objectif est de faire ressortir les domaines de connaissances ayant un besoin urgent d'adaptation voire de mise en place des moyens de formation, d'apprentissage et/ou de transfert des connaissances appropriés vu la nature complexe des connaissances et la difficulté d'accès aux sources

**Tableau 10 :**Exemple de combinaisons utile pour l'analyse croisée

A partir de ce tableau, nous donnons, des exemples de combinaisons issus du cas de FERTIAL.

Domaines d'expertises critiques	Créneaux d'expertise en émergence	Forte valeur ajoutée future	Risques de perte d'expertise unique	Forte nécessité d'adaptation des méthodes de formation, de transfert
Domaine : <b>sécurité/ qualité/environnement</b>	X		X	
Domaine : <b>laboratoire de recherche</b>		X	X	
Domaine : <b>partenariat</b>		X	X	X
Domaine : <b>Investissement</b>	X			X

Tableau 11 :Exemple de résultats de combinaison d'analyse croisée pour FERTIAL

Le résultat est une carte des connaissances cruciales ou carte des savoir-faire métiers/stratégiques cruciales. Cette cartographie est une description d'un niveau méta-connaissances (Prax, 2012) des savoir-faire du groupe FERTIAL. Elle fournit un système d'adressage des savoir-faire critique, afin d'en faciliter le partage (voir Figure 21).

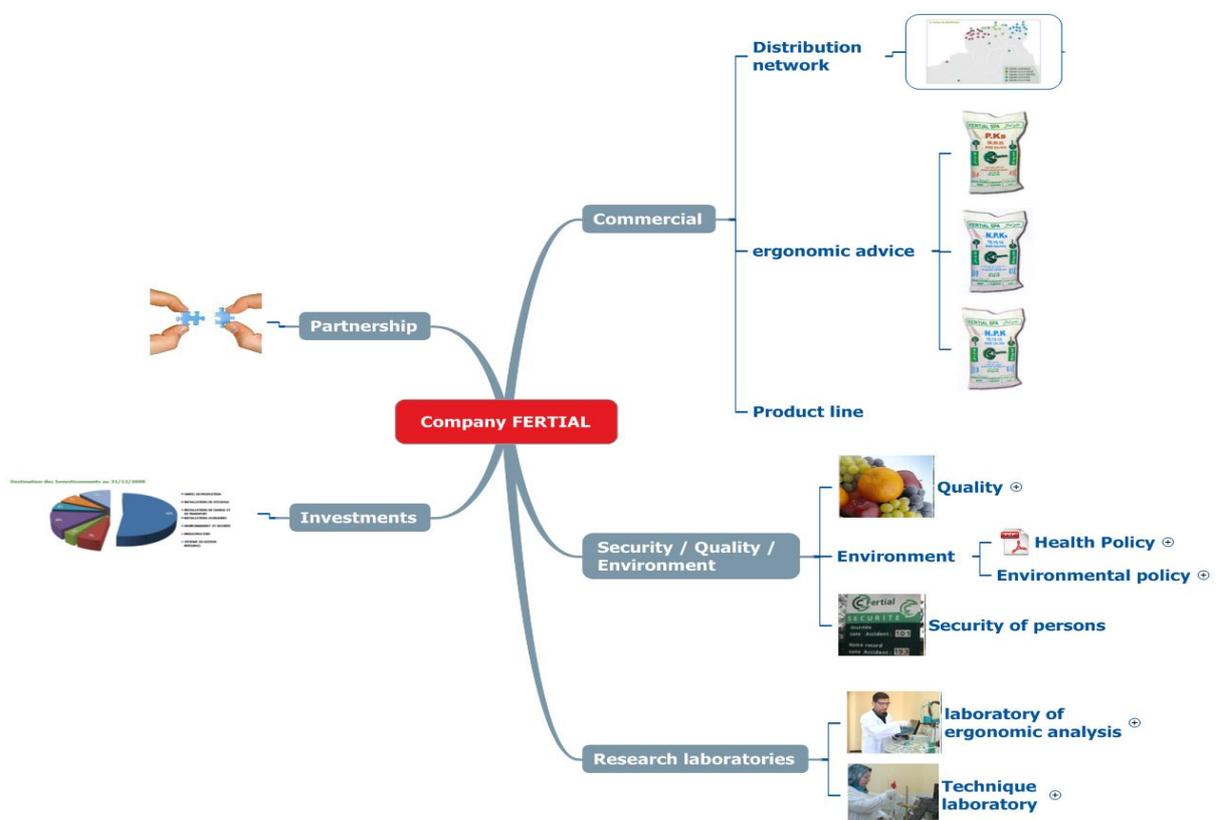


Figure 21 :Cartographie des connaissances/compétences du groupe FERTIAL (Semaoune et al, 2013)

## **Conclusion**

En conclusion, et selon les responsables de l'entreprise, FERTIAL compte atteindre les pleines capacités de production de nouveaux produits des engrais NPK (Azote, phosphore et potassium) phares entre 2017 et 2018. Les projets prévus dans ce sens devraient être lancés cette année (2014) après l'aval du Conseil d'administration de l'entreprise. Ce plan d'investissement qui sera financé sur fonds propres de l'entreprise concerne aussi la formation des travailleurs et la consolidation de la place de FERTIAL sur le marché interne et externe notamment en ce qui concerne l'ammoniac dont les prix mondiaux devraient chuter durant les prochaines années.

Après ce survol des différentes activités de l'entreprise FERTIAL, nous abordons dans le prochain chapitre la méthodologie d'analyse empirique et les déterminants de la mise en place d'indicateurs de la RSE chez FERTIAL.

## **CHAPITRE 5**

### **La méthodologie de recherche adoptée**

## **Introduction**

Dans la première section de ce chapitre, nous allons revenir plus en détail sur la méthodologie de recherche employée, ainsi que sur les raisons du choix de cette stratégie de recherche. Cette méthodologie qualitative cherche donc à construire ou à proposer un cadre théorique à travers des hypothèses et de conclusion. Ces dernières se construisent à partir de l'interprétation et l'analyse de comportements et de phénomènes organisationnels grâce à une démarche qualitative exploratoire. De plus, la méthodologie suivie dans notre recherche est donc une démarche interprétative. Le choix de cette démarche s'est imposé à nous d'une manière légitime, compte tenu la difficulté et l'insuffisance des connaissances dans ce domaine en Algérie. Dans la deuxième section, nous présenterons les méthodes employées pour la collecte de données qualitatives, utilisées dans cette recherche, et nous proposerons également une première présentation de ces données. Enfin, la troisième section sera dédiée aux méthodes choisies pour l'analyse et le traitement des données empiriques, à travers une vision en interne et externe du champ étudié ainsi que des documents interne ou externe relatifs aux indicateurs de performance intégrant la RSE dans le but d'éprouver, de confirmer, d'infirmer ou même de développer, totalement ou partiellement, notre propos théorique..

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons opté pour un processus de recherche qui consiste en une phase exploratoire. Cette phase s'est matérialisée par des entretiens réalisée avec le PDG de FERTIAL, le directeur de l'usine d'Ammoniac d'Arzew, le Directeur des ressources humaines, et directeur de la formation responsables. L'objectif étant de dresser un panorama le plus complet possible, sur la stratégie, les indicateurs de performance intégrant la RSE, e l'apport de tableau de bord comme outil de mesure, ses caractéristiques, mais aussi de ses spécificités, mais aussi de ses limites et ses difficultés.

## **Section 1. Présentation de la démarche de recherche**

Dans cette section, nous allons nous intéresser à la méthodologie mise en œuvre dans cette thèse. Nous détaillerons en premier lieu, nous présenterons la méthode de recherche adoptée, qui se base sur une démarche qualitative abductive. Nous expliquerons par la suite les raisons de notre choix pour cette approche qualitative.

La construction de notre problématique de recherche s'est faite par des allers-retours constant, entre d'une revue du littérateur que nous avons restituée dans la première partie de cette thèse, et

d'autre part les interprétations issues de nos observations de la réalité des pratiques sur le terrain du champ étudié.

Ainsi, nos deux questions de recherche- le « pourquoi » et la « comment »- tentent de modéliser un phénomène, une réalité, pour lesquels nous essayons de comprendre les déterminants, les finalités et les modalités du processus d'utilisation des indicateurs de la RSE au sein du groupe FERTIAL (les déterminants de la mise en place des indicateurs de la RSE, et les Caractéristiques et modalités d'utilisation des indicateurs de la RSE).

### **1.1. La méthodologie de la recherche : une démarche exploratoire.**

Dans cette thèse, nous avons adopté une démarche exploratoire : notre objectif étant d'aboutir à des propositions et à des hypothèses issues du terrain, et en partant de la littérature existante pour tenter de trouver des réponses à notre question de recherche. C'est ce que nous avons fait dans les chapitre I et II de la première partie de cette thèse, où nous avons discuté des réponses fournies par la littérature à la problématique que nous nous posons. Ainsi, nous avons choisi pour ce travail une exploration hybride qui consiste à procéder en parallèle et avec des allers retours, entre des observations du terrain et des connaissances théoriques. Cette manière de raisonner a été qualifiée dans la littérature d'une démarche abductive<sup>68</sup>. Cette démarche inventée par (Koenig, 1993) comme le principe qui « *consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de discuter et de tester* ».

Notre méthodologie de recherche empirique est qualifiée de qualitative. Elle s'est imposée à nous devant l'insuffisance des connaissances dans ce domaine en Algérie et la difficulté de mettre en œuvre une démarche plus quantitative très exigeante en données statistiques se rapportant à tous les aspects de la vie d'une entreprise.

### **1.2. Pourquoi une approche qualitative ?**

Le choix pour une approche qualitative reste aujourd'hui, malgré un nombre croissant de recherches qualitatives dans les sciences des organisations, un choix particulier, voire même un peu risqué. La première raison qui a conduit à ce choix d'approche réside dans la nouveauté du sujet traité. En effet, à notre connaissance, peu de travaux concernent l'utilisation des indicateurs de la performance intégrant la démarche RSE en Algérie.

---

<sup>68</sup> C'est-à-dire qui relève de l'abduction. Blaug (1982) a utilisé un terme différent pour qualifier cette même démarche : il parle d'adduction (Charreire et Durieux, 2003). Notons néanmoins que d'un point de vue sémantique médicale, les deux mots sont antonymes. En effet, l'abduction et l'adduction désignent respectivement l'éloignement et le rapprochement d'un segment osseux du plan médian du corps, comme par exemple celui du bras entier par rapport au corps.

Par ailleurs, Miles et Huberman, (1994), insistent sur le fait que méthodes qualitatives sont les plus pertinentes pour répondre à notre objectif de recherche empirique à savoir, l'étude de cas. L'étude de cas est de nos jours, reconnue comme étant une stratégie de recherche à part entière. A cet effet, on s'intéresse justement à l'apport des indicateurs de performance dans la mise en œuvre d'une démarche RSE au sein d'une organisation productive. Dans le cadre de cette recherche, l'étude d'un cas, en l'occurrence celui de l'entreprise FERTIAL, peut être perçu comme une photographie instantanée des pratiques de contrôle existantes dans l'entreprise, se basant sur des indicateurs de la RSE.

### **1.3. Présentation de la méthodologie de recherche empirique.**

Nous rappelons que notre problématique de recherche se rapportant à l'appréciation de la RSE dans un cadre global d'évaluation de la performance de l'entreprise s'est construite à partir d'incessants "aller-retour" entre la revue de la littérature théorique synthétisée dans la première partie de cette thèse, et les observations de la réalité des pratiques de la RSE sur le terrain à travers notre cas d'étude l'entreprise FERTIAL. Il était primordial pour nous de tenter de comprendre les déterminants et les finalités de l'utilisation des indicateurs de la RSE au sein de cette entreprise. Essayons d'en savoir plus sur cette méthodologie de recherche empirique.

C'est une démarche exploratoire dans la mesure où nous nous sommes basés sur les connaissances théoriques pour tenter de trouver des réponses à notre question de recherche sur le terrain grâce à l'observation de la réalité. Pour mener cette phase, nous avons réalisé plusieurs séries d'entretiens individuels semi-directifs auprès de différents acteurs à l'aide de guides d'entretiens préalablement définis. Ces derniers sont spécifiques à chaque catégorie d'acteurs (Cette approche de la réalité s'appuie essentiellement sur des entretiens avec les responsables de l'entreprise (le PDG, le Directeur de l'usine d'Arzew, le directeur des RH, le Directeur de formation et le Directeur qualité), sur des documents internes et externes à l'entreprise, des rapports annuels, et enfin des statistiques relatives à toutes les fonctions de l'entreprise (managériale, commerciale, production, ressource humaine, ...etc. Les informations recueillies sont traitées par la méthode de l'analyse de contenu thématique. De même, cette phase de la recherche permettant d'examiner et d'explorer un phénomène à étudier, nécessaire à une recherche approfondie et d'apporter des informations importantes pour la formulation de nos hypothèses.

## **Section 2. Les étapes de cette méthodologie.**

Pour vérifier la validité (ou non) de tous les principes dégagés de la revue de la littérature sur la question de la RSE et ce en se basant sur des observations du terrain, les étapes suivantes ont été suivies :

- **La Formulation de l'interrogation centrale** : quel est l'apport des indicateurs de performance intégrant la RSE au sein du groupe FERTIAL? Notre objectif étant de comprendre, de représenter et d'expliquer les comportements dans un contexte déterminé.
- **La Construction d'un cadre d'analyse**, c'est-à-dire la présentation des indicateurs de la RSE et des indicateurs de performance dans le cadre d'un tableau de bord prospectif.
- **Le recueil des données** : La multiplication des sources de données dans une recherche qualitative est importante car elle permet une triangulation et une confrontation de ces données. Dans cette démarche exploratoire, nous avons recourus à deux sources de données:
  - **Une source primaire** : des entretiens directifs et semi-directifs avec des questions préétablies. Ces entretiens ont concerné le comité de direction de l'entreprise à savoir le PDG, le Directeur de l'usine d'Arzew, le directeur des RH, le Directeur de formation et le Directeur qualité. Ces entretiens directifs et semi-directifs permettent :
    - D'évoquer tous les thèmes souhaités grâce à une flexibilité et une adaptation facile au contexte et à l'interviewé et lui leur permet d'aborder plusieurs thèmes en même temps.
    - Et de recueillir par la suite des informations suffisantes et fiables, comme l'atteste leur utilisation lors de recherches similaires où les résultats obtenus ont été très probants et pertinents.
  - **Une source secondaire** : analyse documentaire approfondie (document internes et externes, rapports annuels, sites Internet, etc.). Les documents internes et externes constituent un complément riche et indispensable aux entretiens effectués, notamment pour expliquer *a priori* ou *a posteriori* des aspects particuliers des processus managériaux des cas, voire même pour identifier certains sujets n'ayant pas été abordés.
    - Les documents internes reflètent l'histoire de l'entreprise, les événements, les décisions, les actions, la périodicité des activités, etc. En d'autres termes, ils représentent la mémoire d'une organisation. Ces documents nous ont été difficiles d'accès probablement à cause de notre position comme observateur externe, ou encore pour des raisons de confidentialité. Néanmoins, nous avons pu récupérer une quantité importante de notes internes, de brochures, d'exemples d'indicateurs et de tableaux de bord qui nous ont été d'une grande

utilité pour comprendre la stratégie et outils mis en place pour décliner les stratégies de performance du groupe FERTIAL

- Quant aux documents externes obtenus au moyen d'une recherche sur le Web, ils ont été utiles pour compléter nos informations sur l'entreprise, objet d'étude en tant que firme internationale. Par ailleurs, l'apparition récente des thématiques Indicateurs/RSE/développement durable a produit un foisonnement de rapports et de documents publics qui ont aussi étudié les pratiques d'entreprises. Nous nous sommes également basés sur ces rapports dans notre analyse documentaire.

En résumé, les techniques exploratoires qui découlent de ces deux sources de données à savoir l'entretien et la documentation sont comme l'affirme Wacheux (1996, p.192), « *deux sources incontournables lorsque l'on s'intéresse aux acteurs, à l'organisation et aux comportements des acteurs dans l'organisation* ». Nous rappelons que de notre problématique s'intéresse au comportement des managers en termes d'intégration des indicateurs de la RSE dans l'évaluation de la performance globale de leur organisation productive, donc nous sommes au cœur de cette démarche empirique. .

- **L'analyse des données** : l'exploitation d'une part des entretiens réalisés et d'autre part des documents mis à notre disposition constituera notre outil de base pour évaluer la performance de l'entreprise FERTIAL à travers la construction du tableau de bord prospectif (TBP), le Repérage et classement des objectifs stratégiques en fonction du TBP, la Sélection des indicateurs de performance correspondant à chacun des objectifs et le dégagement des relations de cause à effet au sein du TBP de FERTIAL.

- **Présentation des résultats** : étant donné la méthodologie de recherche adoptée, les résultats obtenus consisteront dans la construction d'un référentiel d'indicateurs de performance intégrant une démarche RSE au sein du groupe FERTIAL.

## **2.1. Le choix pour une approche qualitative.**

Le choix pour une approche qualitative reste aujourd'hui, malgré un nombre croissant de recherches qualitatives dans les sciences des organisations, un choix particulier, voire même un peu risqué. Pourquoi alors ce choix dans notre recherche ? Quels sont ses avantages dans une recherche en contrôle de gestion ? Et quelles en sont ses principales limites ?

### **2.1.1. Pourquoi une approche qualitative basée sur une étude de cas ?**

La première raison qui a conduit notre choix pour cette approche réside dans la nouveauté de notre sujet de recherche. Il existe, en effet, très peu travaux publiés sur l'utilisation des indicateurs de la performance intégrant la démarche RSE en Algérie.

Selon (Miles et Huberman, 1994), les méthodes qualitatives sont les plus pertinentes pour répondre à l'objectif de recherche, l'étude de cas est aujourd'hui reconnue comme stratégie de recherche à part entière. A cet effet, notre question de recherche s'intéresse justement au pourquoi, comment et quel est l'apport de ces indicateurs de la performance dans la mise en œuvre d'une démarche RSE se sont introduits au sein des organisations, en particulier le cas du groupe FERTIAL?

Dans le cadre de notre recherche, l'étude d'un cas, en l'occurrence d'une entreprise cas du groupe FERTIAL, peut être perçue en quelque sorte comme une photographie instantanée des pratiques de contrôle existantes dans l'entreprise, se basant sur des indicateurs de la RSE.

### **Section 3. La collecte des données qualitatives.**

Dans cette section nous abordons la collecte des données qualitatives de notre méthodologie de recherche. Cette technique, qui sera développée par la suite, englobent les entretiens, et la documentation (documents internes et externes produits par le champ étudié).

#### **3.1. Les modes de collecte des données adoptés.**

La collecte et le recueil des données qualitatives s'est basée sur: la documentation, les rapports annuels, les revues spécifique, l'entretien, l'observation directe.

La multiplication des sources de données dans une recherche qualitative est importante car elle permet une triangulation et une confrontation de ces données, même si, parfois, elles sont contradictoires. Toutefois, le choix de ces techniques doit découler de la question de recherche. Des méthodes adoptées, de la nature même de cette recherche, et enfin et surtout des possibilités du terrain.

Pour notre recherche, nous avons choisi de nous baser essentiellement sur les techniques de l'entretien exploration semi directif, mais également sur observations non participantes et les analyses documentaires, et ce afin d'enrichir notre compréhension du cas étudié.

Ces techniques nous ont semblé être plus pertinentes et les plus adéquates aux exigences de notre problématique. De plus, comme l'affirme Wacheux (1996, p.192), l'entretien et la documentation sont « *deux sources incontournables lorsque l'on s'intéresse aux acteurs, à l'organisation et aux comportements des acteurs dans l'organisation* ». Rappelons qu'une large partie de notre problématique s'intéresse à la

manière selon laquelle les managers utilisent les indicateurs de la RSE et donc, aux comportements des acteurs dans une organisation.

### **3.2. Les entretiens directifs et semi-directifs.**

Le caractère exploratoire et l'approche interprétative de notre recherche nous a conduit à opter pour la technique d'entretien semi-directif. Cette dernière a semblé la plus adéquate pour notre question de recherche, puisqu'elle permet :

- D'évoquer tous les thèmes souhaités grâce à une flexibilité et une adaptation facile au contexte et à l'interviewé,
- Et de recueillir par la suite une quantité assez importante de données, qui sont de plus de très bonne qualité. Le recours à des questions ouvertes semi-directives, laisse un champ libre pour nos interlocuteurs. Ce type de questions leur permet d'aborder plusieurs thèmes en même temps.

Enfin, la dernière raison qui a motivé notre choix pour l'entretien semi-directif est le fait que celle-ci a été très utilisée par des recherches semblables, et a abouti à des résultats pertinents.

#### **3.2.1. Choix des entretiens semi-directifs et sélection de l'échantillon.**

Comme nous avons signalé auparavant, nous avons réalisé des entretiens auprès de différents acteurs dans le cadre de la recherche exploratoire dont le but de recueillir et de collecter au maximum d'informations riches et diversifiées à savoir les traces des comportements, les interactions sociales et les perceptions par le discours des acteurs. De plus, le choix de réaliser des entretiens exploratoires repose sur le désir d'appréhender la perception des différents acteurs sur la motivation du groupe FERTIAL à réaliser une vision stratégique basée sur une démarche RSE. En outre, les entretiens étant particulièrement pertinents pour analyser le sens que les acteurs donnent aux pratiques dont ils ont pu être les témoins actifs.

Néanmoins, la recherche qualitative exploratoire, selon (Evrard et al, 2003, p100), est caractérisée par des échantillons de taille réduite qui n'ont aucun objectif de représentativité au sens statistique du terme, mais qui répondent à des critères de pertinence de la structure de la compte tenu du problème spécifique de l'étude. Pour (Roussel et Wacheux, 2005), quand l'échantillon de l'étude est réduit, il ne s'agit pas de procéder à une généralisation des résultats mais d'apporter une meilleure compréhension du cas étudié. Il ne s'agit pas d'avoir une représentativité statistique et un échantillon complet mais d'explorer suffisamment la variété des situations.

Dans ce contexte et pour diversifier les points de vues et avoir une vision variée des motivations et déterminants de la vision stratégique du groupe FERTIAL, trois catégories d'acteurs ont été

sélectionnées notamment le PDG du groupe, les directeurs des unités Arzew et Annaba, les directeurs des ressources humaines des deux unités, le directeur de formation, le directeur système de management de qualité et les experts métiers.

## **Section 4 : Les guides d'entretiens l'analyse documentaire.**

L'entretien individuel en face à face entre le chercheur et la personne interviewée est effectué à l'aide d'un guide d'entretiens sur le thème concerné, mais qui peut évoluer et être modifié au cours de l'entretien. Pour cela, nous présentons le déroulement du guide des entretiens avec les cadres du groupe FERTIAL comme suit :

### **1ère année : de juillet 2010 à juin 2011**

- Etude de documents
- Observation
- Entretiens semi

### **2ème année : de juillet 2011 à juin 2012**

- **Juillet**
  - Collecte des indicateurs (entretiens semi- directifs)
- **Août**
  - Choix des indicateurs en fonction de la nature et de la périodicité de pilotage :
    - Périodicité de pilotage annuelle / périodicité de pilotage mensuelle.
    - Trois types d'indicateurs : indicateurs de pilotage, indicateurs de reporting et indicateurs d'efficacité des processus.
- **Septembre - Octobre**
  - Définition des sources de données.
- **Novembre - Décembre**
  - Réunion de présentation des tableaux de bord par centre de responsabilités
  - Elaboration et diffusion des modes opératoires qui précisent :
    - les objectifs des tableaux de bord.
    - l'organisation chronologique et les délais à respecter.
    - les indicateurs retenus
    - élaboration et diffusion de note de procédure avec définition des interlocuteurs par direction pour la production mensuelle des tableaux de bord.
- diffusion des tableaux de bord
- **Janvier**
  - Première production des tableaux de bord.
- **Février à juin**

### **3ème année : de juillet 2012 à juin 2013**

- Recensement des difficultés et dysfonctionnements techniques rencontrés par les acteurs dans le groupe FERTIAL ;
- Analyse des commentaires mensuels rédigés par les responsables d'activités ;

- Production mensuelle des tableaux de bord globaux et rédaction des commentaires de synthèse pour la Direction ;

#### 4.1. Les personnes interviewées.

Pour conduire notre recherche qualitative empirique, nous avons, sollicité des entretiens avec le PDG du groupe FERTIAL, le directeur de l'usine d'Arzew, du directeur de la qualité, Directeur de la gestion des ressources humaines et du directeur de la formation.

#### 4.2. L'analyse documentaire.

L'analyse documentaire est une des sources de données primordiales dans une recherche exploratoire. Les documents à analyser peuvent être internes ou externes<sup>6970</sup>. Passer par cette phase est indispensable car elle permet au chercheur de se familiariser avec les procédures, les processus et le jargon interne utilisés au sein de l'entreprise.

Les documents internes et externes constituent également un complément riche et indispensable aux entretiens effectués, notamment pour expliquer *a priori* ou *a posteriori* des aspects particuliers des processus managériaux des cas, voire même pour identifier certains sujets n'ayant pas été abordés dans le même sens que les écrits et les documents reflètent l'histoire de l'entreprise, les événements, les décisions, les actions, la périodicité des activités, etc. En d'autres termes, les documents internes représentent la mémoire d'une organisation. Ainsi, l'analyse documentaire permet de construire des structures configurées d'information et des données, éparpillées *a priori*, mais qui prendront un sens et une utilité pour le chercheur.

Comme nous avons souligné auparavant, nous fait appel à deux types de documents concernant les cas étudiés :

▪ **Des documents externes :** La recherche sur le Web a été utile pour recueillir le plus possibles d'informations concernant le cas étudié les. Ces documents nous ont servi pour notre description et notre analyse de cas. Par ailleurs, l'apparition récente des thématiques Indicateurs/RSE/développement durable a produit un foisonnement de rapports et de documents publics qui ont aussi étudié les pratiques d'entreprises. Nous nous sommes également basés sur ces rapports dans notre analyse documentaire.

▪ **Des documents internes :** Les documents internes ont été difficilement accessibles pour nous, probablement à cause de notre position comme observateur externe, ou encore pour des raisons de confidentialité. Néanmoins, nous avons pu récupérer une quantité importante de notes internes, de brochures, d'exemples d'indicateurs utilisés en

---

<sup>69</sup>Rapport annuel, journaux internes, du groupe Fertial etc.

interne, de tableaux de bord etc., essentiellement dans notre étude de cas approfondie. Ces documents nous ont été d'une grande utilité pour comprendre la stratégie et outils mis en place pour décliner les stratégies de performance du groupe FERTIAL.

Tout au long de notre enquête, l'analyse documentaire s'est avérée être d'une grande utilité et d'une aide importante, à la fois lors de la phase de collecte des données, qu'à la phase de traitement, d'analyse et construction de nos résultats théoriques.

### **4.3. Les données recueillies lors de la phase d'enquête approfondie.**

L'étude de cas en profondeur nous a permis de recueillir une quantité plus importante d'informations avec le plus possibles de descriptions et de détails sur les déterminants et modalités d'utilisation et d'évaluation des indicateurs de la RSE.

Après une longue recherche, nous avons eu la chance que l'idée telle soit acceptée par une entreprise. Cette entreprise qui opère dans le secteur pétrochimique (production d'engrais, de fertilisants, et d'ammoniac), constitue un cas assez intéressant pour notre étude. Le groupe se proclame en effet comme un acteur majeur au cœur de son processus managérial en Algérie ».

## **Conclusion**

Cette phase de pré-enquête, conjuguée à notre riche documentation théorique nous ont permis de mieux cerner notre problématique et surtout l'objet de notre recherche empirique à savoir saisir les déterminants et modalités d'utilisation et d'évaluation des indicateurs de la RSE.

Cette étape a été déterminante dans notre approche des responsables de l'entreprise FERTIAL qui nous ont donné leur accord pour que leur entreprise fasse l'objet de notre cas d'étude. Cette entreprise qui opère dans la branche pétrochimie (production d'engrais, de fertilisants, et d'ammoniac), constitue nous le pensons un cas d'étude très intéressant de par son statut et son importance en tant qu'acteur majeur de la relance du secteur industriel algérien dans une optique de développement responsable et durable.

Après cet aperçu sur la méthodologie de recherche empirique adoptée et avant de dresser un panorama le plus complet possible, sur la stratégie, les indicateurs de performance intégrant la RSE et de proposer un tableau de bord prospectif comme outil de mesure, de la performance globale de l'entreprise, nous commençons par proposer à l'entreprise une certification ISO 26000.

## **CHAPITRE 6**

**Proposition d'une grille d'évaluation de la performance  
l'entreprise FERTIAL en intégrant la RSE**

## **Introduction**

Dans ce dernier chapitre, qui constitue l'essentiel de notre apport de cette recherche dans sa partie empirique, nous commençons par exposer plus amplement la méthodologie de recherche adoptée, à savoir une méthodologie plutôt qualitative et nous dirons pourquoi avant de présenter le dispositif de pilotage constitué notamment d'une batterie d'indicateurs susceptibles de fournir une évaluation visant à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'entreprise FERTIAL, objet d'étude tout en intégrant la RSE.

Ces indicateurs seront définis par domaine d'activité et par niveau de priorité et seront calculés suivant des formules définies par fiches d'identification. Aussi, nous proposons pour le groupe FERTIAL la mise en place de la certification ISO 26000, et la réalisation d'un outil de mesure, en se basant sur les indicateurs de performance à savoir le tableau de bord « prospectif » destiné à mesurer la performance globale de l'entreprise et à lui assurer une pérennité.

## **Section 1. Proposition de la certification ISO26000.**

Avec l'évolution rapide du concept de responsabilité sociale des entreprises dans les dernières décennies, une multitude d'initiatives internationales visant toute l'intégration de la responsabilité sociale aux activités des entreprises ont fait leur apparition dans le monde des affaires. De même, Les entreprises et organisations sont amenées à contribuer au développement durable de manière toujours plus précise. Leur performance doit être équilibrée sur les trois piliers économique, social et environnemental. Les Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, développées par l'organisation internationale de normalisation (ISO) et mieux connue sous le nom de ISO 26000, font partie de ces initiatives.

De plus, bien qu'ISO indique clairement que la norme ISO 26000 n'est pas destinée à être utilisée comme un système de management (ISO, 2010), au même titre que les normes ISO 14001 et ISO 9001, il est possible de le faire afin d'être en mesure d'assurer le suivi des actions (Pojasek, 2011). Par contre, une organisation ne peut utiliser ce type de système de management dans le but de faire un audit externe ou d'obtenir une certification (ISO, 2010). Elle peut uniquement s'en servir pour effectuer le suivi interne du processus d'intégration de sa responsabilité. Sociétale.

## 1.1. La certification ISO 26000 : une logique de 'Responsabilité sociétale'.

La certification ISO 26000 donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. Cela signifie agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société. Elle permet ainsi, de clarifier la notion de responsabilité sociétale, d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier. Cette démarche s'adapte parfaitement à l'entreprise FERTIAL qui cherche à :

- Renforcez les liens avec tous les acteurs de ses projets en identifiant les attentes des parties prenantes pour mieux les prendre en compte et en implication davantage les salariés, les partenaires, les clients, les fournisseurs et même la collectivité.
- Innovez et développez ses activités. Dans cette perspective la norme ISO 26000 est un véritable passeport international qui favorise le développement des produits pour l'accès à de nouveaux marchés. Par ailleurs, grâce au rapport d'évaluation, véritable la feuille de route, de nombreuses pistes d'amélioration sont identifiées:
  1. protection du consommateur / usager,
  2. protection de l'environnement,
  3. réduction des risques et augmentation des opportunités d'accès aux marchés.

## 1.2. La certification ISO 26000 : un Processus d'évaluation.

Cette évaluation porte sur les pratiques stratégiques, managériales et opérationnelles ainsi que la pertinence et la performance des indicateurs économiques, sociaux et environnementaux.

Pour aider les entreprises à évaluer la pertinence et le niveau de maturité de leurs pratiques selon l'ISO 26000, AFNOR Certification propose AFAQ 26000<sup>71</sup>. Ce dernier se déroule selon 3 phases aux durées maîtrisées (voir figure ci-dessous):

1. **Préparation** : recueil des données, définition du plan d'évaluation, intégrant l'identification des parties prenantes internes et externes.

---

<sup>71</sup>Site web d'AFNOR Certification propose AFAQ 26000 : <http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/evaluation-afaq-26000>.

2. **Evaluation sur site** : collecte des pratiques et des résultats sur site, animation sur demande d'ateliers
3. **Analyse et rapport** : rédaction du rapport d'évaluation, restitution du score global, des points à pérenniser et des pistes d'amélioration, remise de l'attestation et du logo associé.



Figure 22 : Processus d'évaluation de la responsabilité sociétale<sup>72</sup>

### 1.3. Pourquoi le choix de la norme ISO 26000 ?

Cette norme, comme toutes les autres normes est par définition volontaire donc non contraignante. C'est un document de référence approuvé par un l'institut international de normalisation. Elle apporte des réponses à des problèmes techniques et commerciaux concernant des produits, biens et services qui se posent de façon répétée dans les relations entre les partenaires économiques, scientifiques, techniques et sociaux.

De plus, elle éclaire, explique, donne des compléments d'information, évite les incompréhensions ou l'arbitraire. Elle est élaborée par consensus c'est à dire qu'elle privilégie les intérêts du plus grand nombre d'acteurs. Enfin, la norme ISO 26000 est un outil commun international pour tout acteur voulant construire sa responsabilité.

### 1.4. L'apport de la norme 26000 à l'entreprise FERTIAL.

L'ISO 26000 répond à 7 questions centrales comme étant les sujets sur lesquelles les entreprises doivent s'interroger pour identifier leurs impacts et pouvoir ainsi les prendre en compte dans la définition de leur gouvernance (voir figure 23). Les domaines d'action de chaque question

<sup>72</sup>Source : <http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/evaluation-afaq-26000>

centrale sont des recommandations et chaque organisation est libre de cheminer à son rythme dans la mise en œuvre de ces actions ou de les adapter à un contexte propre.

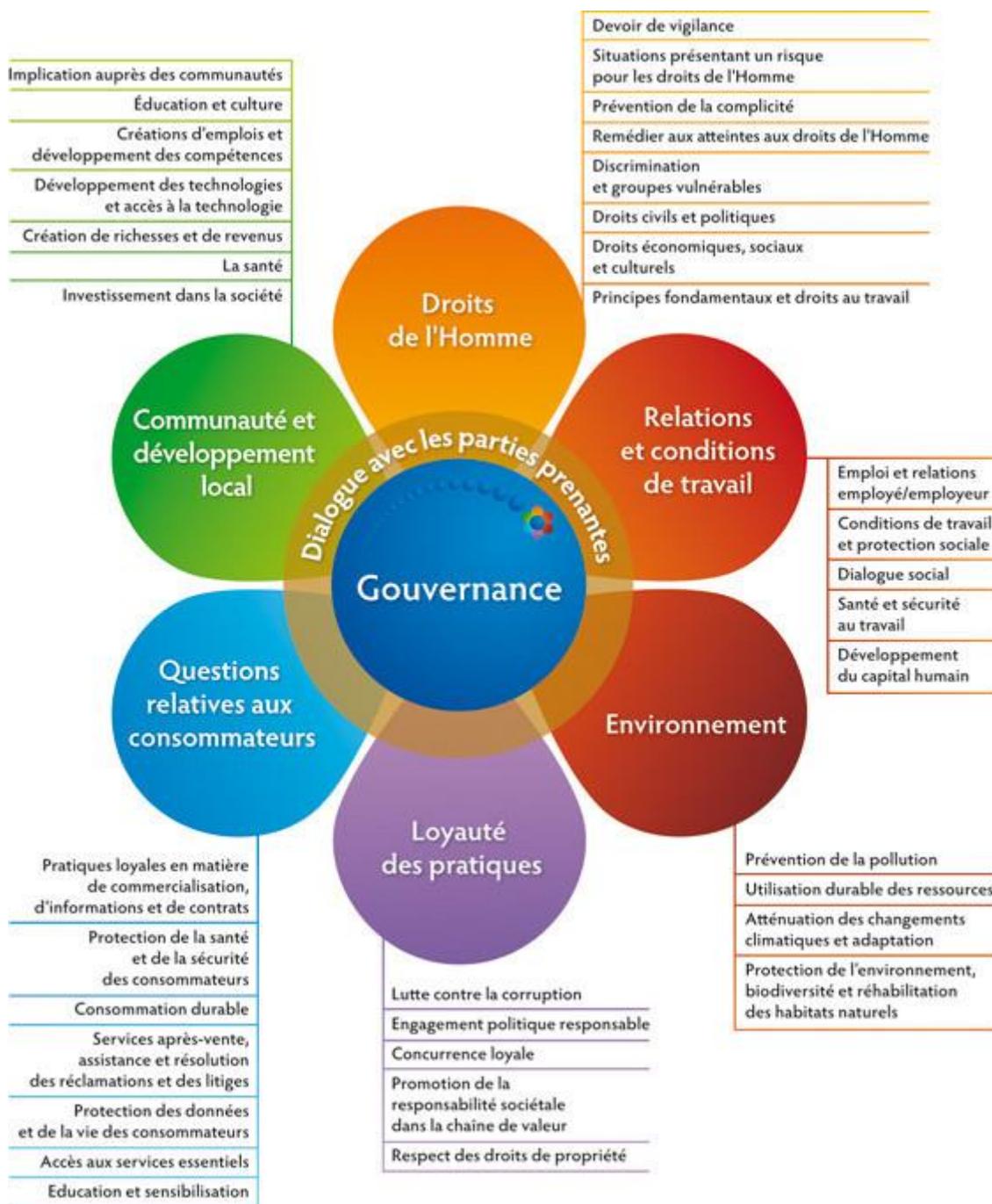


Figure 23 :Sept thèmes-clés pour la mesure de la Responsabilité Sociétale<sup>73</sup>

Grace à cette norme 26.000, il y'a :

1. Une compréhension mondiale harmonisée de la responsabilité sociétale (approche RSE).

<sup>73</sup>Source : <http://www.boutique-certification.afnor.org/certification/evaluation-afaq-26000>

2. Une grille de lecture partagée au niveau international, qui contribue au développement, de pratiques responsables, favorisant la comparaison et le benchmarking.

Globalement, pour qu'une organisation (firme, entreprise) mette en place un système de gouvernance qui soit efficace, il est possible d'utiliser le devoir de vigilance afin d'amener la direction et les employés à intégrer les principes de la RSE, tout en implantant des structures et des processus de prise de décision permettant entre autres de démontrer l'engagement et la redevabilité de la direction, de créer une culture dans laquelle sont intégrés les principes de RSE, d'encourager la participation des employés à tous les niveaux, d'équilibrer le niveau de pouvoir entre les dirigeants, de conserver des traces de la mise en œuvre des décisions, d'effectuer des revues périodiques des processus de gouvernance et finalement d'instaurer des modes de communication bidirectionnels avec les parties prenantes (ISO, 2010).

Enfin, nous pouvons conclure que l'arrivée de la première norme ISO en matière de RSE constitue un point majeur dans l'histoire récente de cette dernière. ISO 26000 constitue en effet le référentiel le plus consensuel à l'échelle mondiale en ce qui concerne la définition de la responsabilité sociétale ainsi qu'à son intégration aux activités d'une organisation. Elle propose en effet une approche exhaustive qui fournit à la fois des instructions de bonne conduite et certains moyens de mise en œuvre ; le tout en cernant les thématiques d'importance en lien avec la responsabilité sociétale.

Selon le PDG du groupe FERTIAL<sup>74</sup>, la performance résulte davantage d'un ensemble d'améliorations et de progrès dans une entreprise que de l'évolution de résultats chiffrés (rentabilité, chiffre d'affaires...). Il s'agit en fait d'appliquer une stratégie en laquelle une majorité d'individu croit. Une partie de cette stratégie a bien sûr pour objectif d'obtenir des résultats financiers positifs, mais elle implique aussi d'atteindre d'autres objectifs comme de préserver la notoriété d'une marque, d'améliorer l'image de l'entreprise, de développer l'innovation des produits, d'améliorer les processus de production, le service après-vente et préserver l'environnement.

## **Section 2. La performance, un objectif majeur pour l'entreprise.**

Le groupe FERTIAL a consenti beaucoup d'efforts et d'investissements à même d'améliorer beaucoup de choses en relation avec l'appareil productif, les ressources humaines et la gestion de

---

<sup>74</sup>RequenaLavergne, PDG du groupe Fertial

l'entreprise. L'objectif étant de s'élever au niveau des standards européens en matière de management, de respect de l'environnement et de qualité des produits. D'après les résultats enregistrés<sup>75</sup> par l'entreprise, nous pouvons affirmer que cet objectif est atteint et FERTIAL est un bon exemple de performance. La préservation de cette performance implique de la vigilance à tous les niveaux et à tous les instants afin de garder la certification EFQM qui doit être renouvelée tous les deux ans.

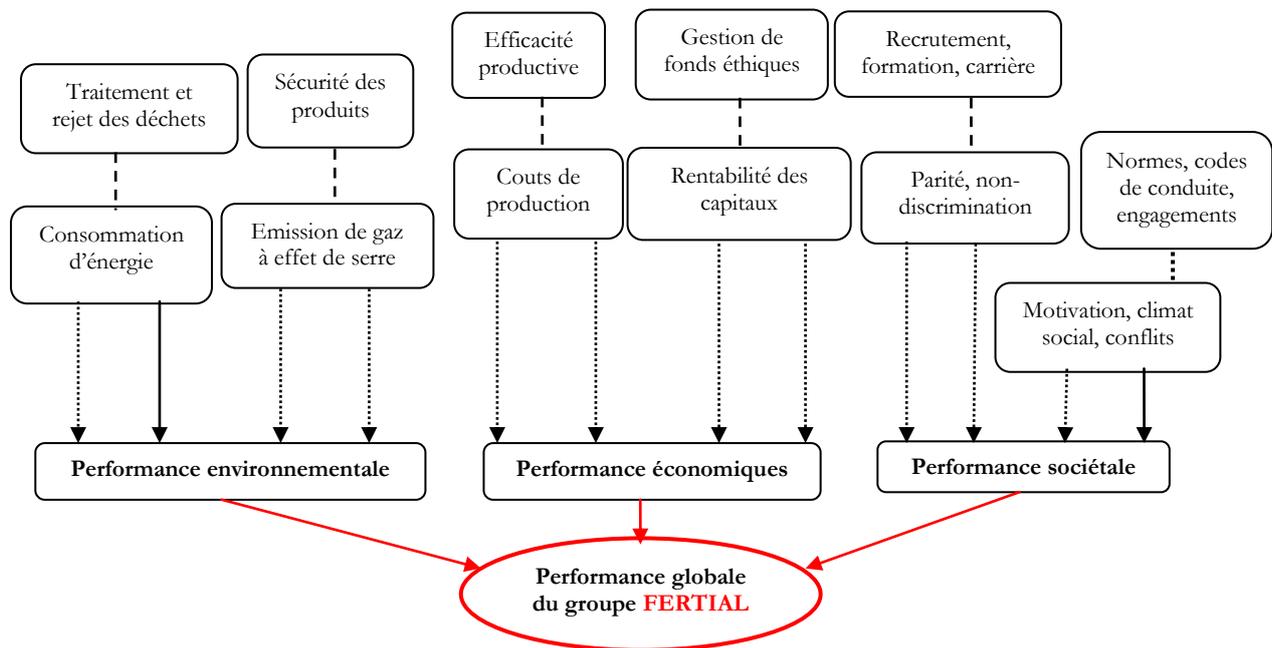
Sachant que la performance globale ne se limite plus à la dimension économique comme seul vecteur de performance, mais intègre les dimensions sociétale et environnementale, l'adoption de ce principe permet de (ré) concilier la stratégie de Développement Durable avec la stratégie globale de l'organisation. Dans ce contexte, l'objectif de notre travail empirique, nous le rappelons est d'analyser et d'évaluer la performance globale du groupe FERTIAL selon une représentation intégrée du triptyque *économique – environnemental – sociétal* (voir figure 24) à travers la construction d'un tableau de bord prospectif.

### **Section 3. Les motivations et les raisons de la mise en place d'un système de tableaux de bord prospectif.**

La mise en place d'un système de tableaux de bord s'inscrit tout naturellement dans le déploiement stratégique d'une entreprise. En effet, l'exécution des plans d'actions définis par les managers de l'entreprise nécessite de se doter d'un système d'information performant et de disposer d'un outil de pilotage de la performance. Le tableau de bord prospectif a été choisi afin de quantifier la performance globale de l'entreprise FERTIAL.

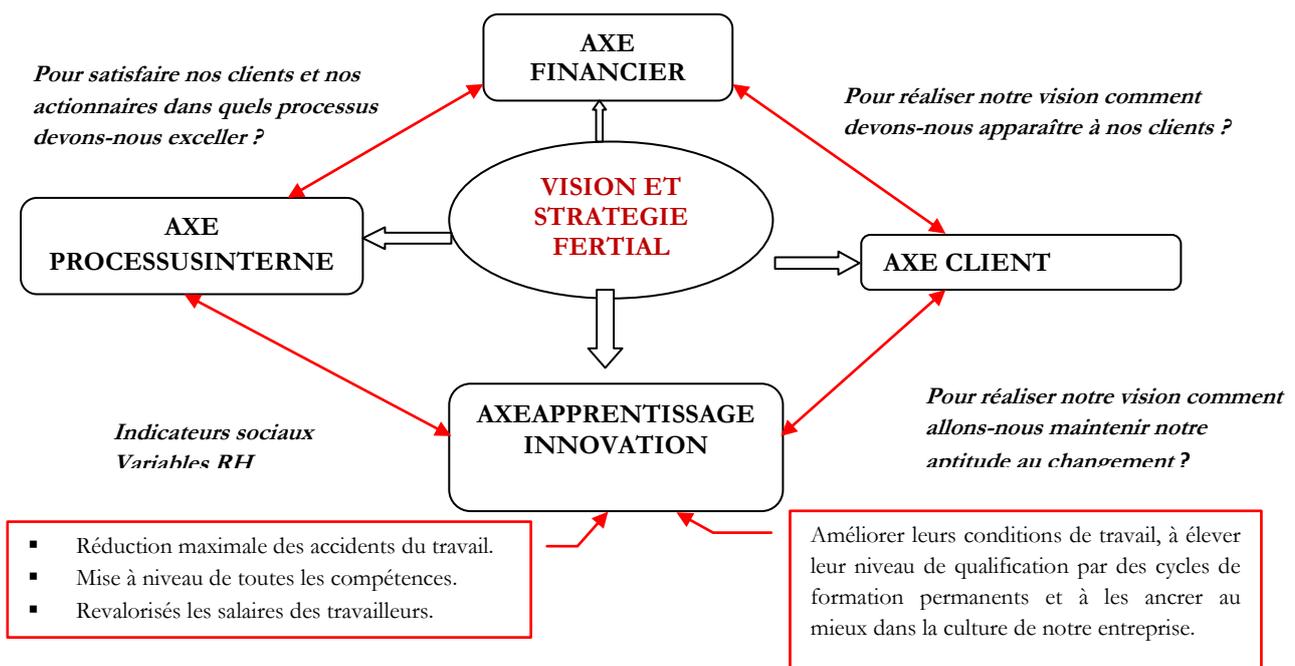
---

<sup>75</sup>2012 a été une année de tous les records, La production d'ammoniac s'élevait à 858 604 tonnes. Le taux de fertilisation à l'hectare passe de 17 kg en 2011 à 18 en 2012. Mieux, le taux d'utilisation des capacités des trois unités d'ammoniac était de 86% en 2012, alors que la moyenne mondiale est de 82%. La production en 2013 a enregistré un léger recul par rapport à 2012 (800 000 tonnes) en raison de l'arrêt en août de l'usine d'Arzew. Un plan d'investissement est programmé dont l'objectif est de dépasser 1 million de tonnes d'ammoniac produites. D'autres investissements sont à l'étude avec l'ambition d'exporter des produits granulés.



**Figure 24 :** Processus d'Analyse et d'évaluation de la performance globale

Dans ce tableau de bord prospectif construit sur la base des liens de causalité, il est peu probable qu'un indicateur cache l'impact d'autres indicateurs tous aussi importants. Ainsi, aux indicateurs de résultats et de suivi (liés au processus de production), d'autres indicateurs ont été développés concernant les clients, les processus internes, financiers, les concurrents et l'axe d'apprentissage et d'innovation selon le cheminement suivant (voir figure 25).



**Figure 25 :** La carte stratégique proposée pour le groupe FERTIAL

De la littérature sur les tableaux de bords, nous pouvons déduire une multiplicité d'indicateurs, donc d'outils de pilotage, pour le groupe FERTIAL. Toutefois le rôle d'un bon système de tableaux est non seulement d'assurer un bon pilotage de l'opérationnel mais aussi d'assurer une bonne coordination entre les différents tableaux de bord : c'est ce que l'on a appelé la logique d'emboîtement des tableaux afin d'éviter des problèmes de communication et de consolidation. Nous veillerons à ce qu'il y ait cohérence entre les différents sous-tableaux composants le tableau de bord prospectif construit pour FERTIAL.

### **3.1. Les indicateurs de base du tableau de bord.**

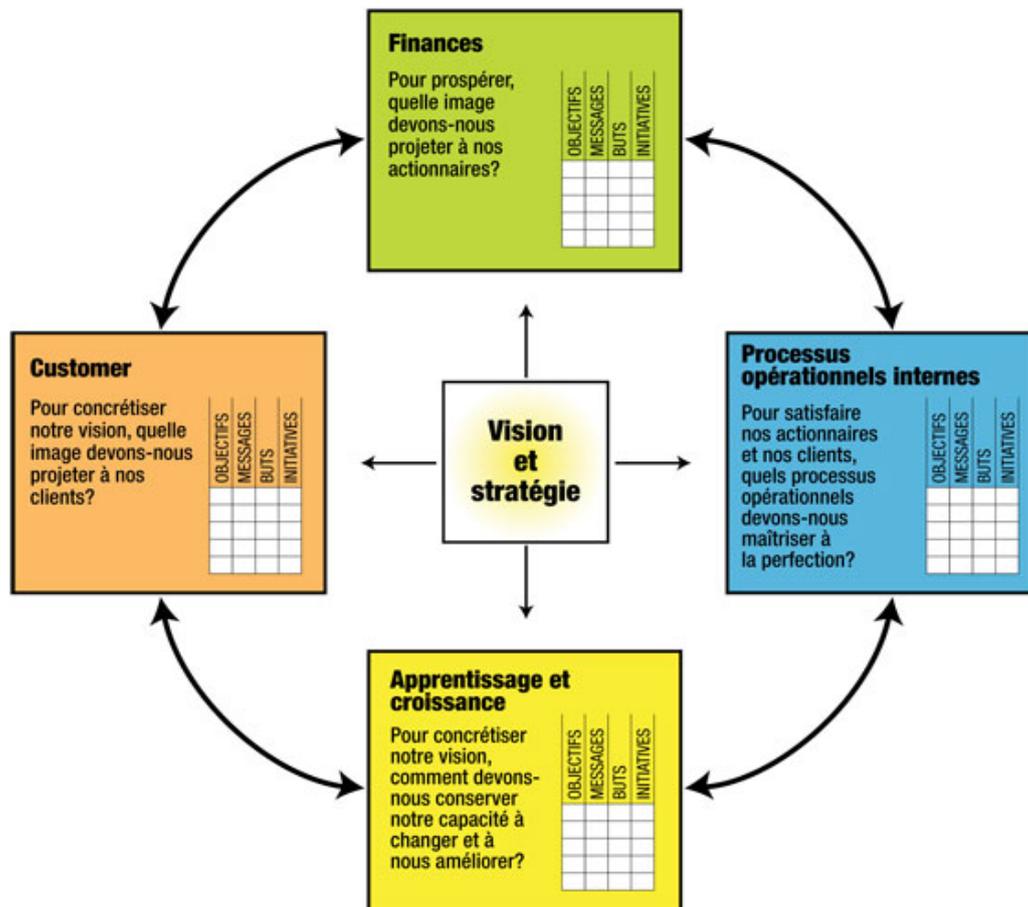
La construction du tableau de bord prospectif de FERTIAL se base sur l'approche *balancedscorecard* car elle nous semble (plus cadrée) que l'approche française (voir la partie théorique). En effet, l'élaboration d'un cadre stratégique nous aide tout d'abord à formaliser la stratégie de l'organisation et surtout nous oblige à définir des indicateurs appropriés.

Partant de la carte stratégique représentée par la figure 24, nous proposons en toute modestie le tableau de bord de pilotage des activités du groupe FERTIAL. Pour cela, nous donnons quelques commentaires expliquant les choix qui ont été faits pour définir les indicateurs de performance selon les objectifs spécifiques aux quatre domaines de performance (*Clients, résultats financiers, Processus interne, les ressources Humaines*), à savoir :

1. Améliorer la performance : cet axe s'attache à l'excellence opérationnelle, nous nous intéressons à la performance des processus interne du groupe FERTIAL. Chiffrer certains aspects permet de confirmer ou d'infirmer des observations, ce que les acteurs de l'organisation pensent. Il permet d'affiner leur perception de leur performance.
2. Les mesures que l'entreprise doit prendre pour préparer le personnel et l'organisation en prévision de l'avenir, il s'agit des ressources humaines et l'apprentissage organisationnel/
3. Amélioration des produits innovants pour satisfaire et fidéliser la clientèle
4. Amélioration continue des résultats financiers

Les indicateurs que nous proposons et qui évaluent la performance au sein du groupe FERTIAL correspondent aux différents objectifs afin d'indiquer à tous les collaborateurs ce qu'ils doivent faire pour participer à la réalisation de la stratégie générale. Une personne qui n'a aucune connaissance de la stratégie de l'entreprise doit être en mesure de la déduire de l'ensemble des

indicateurs. C'est donc un cadre de travail, un moyen de communiquer la mission et la stratégie de l'entreprise pour canaliser les énergies, les compétences et le savoir-faire de tous les acteurs vers la réalisation des objectifs à long terme. Les indicateurs proposés ne sont pas seulement financiers comme les indicateurs de résultat, mais reflètent aussi la performance globale de l'entreprise en termes, entre autres organisationnels et d'innovation, de processus et de la satisfaction des clients. Ils tournent autour des quatre axes illustrés par la figure 25.



**Figure 26 :** Les 4 axes du tableau de bord prospectif (BSC) au groupe FERTIAL

Les dirigeants doivent utiliser les indicateurs pour convertir la vision et la stratégie en instructions concrètes à l'intention du personnel de l'organisation.

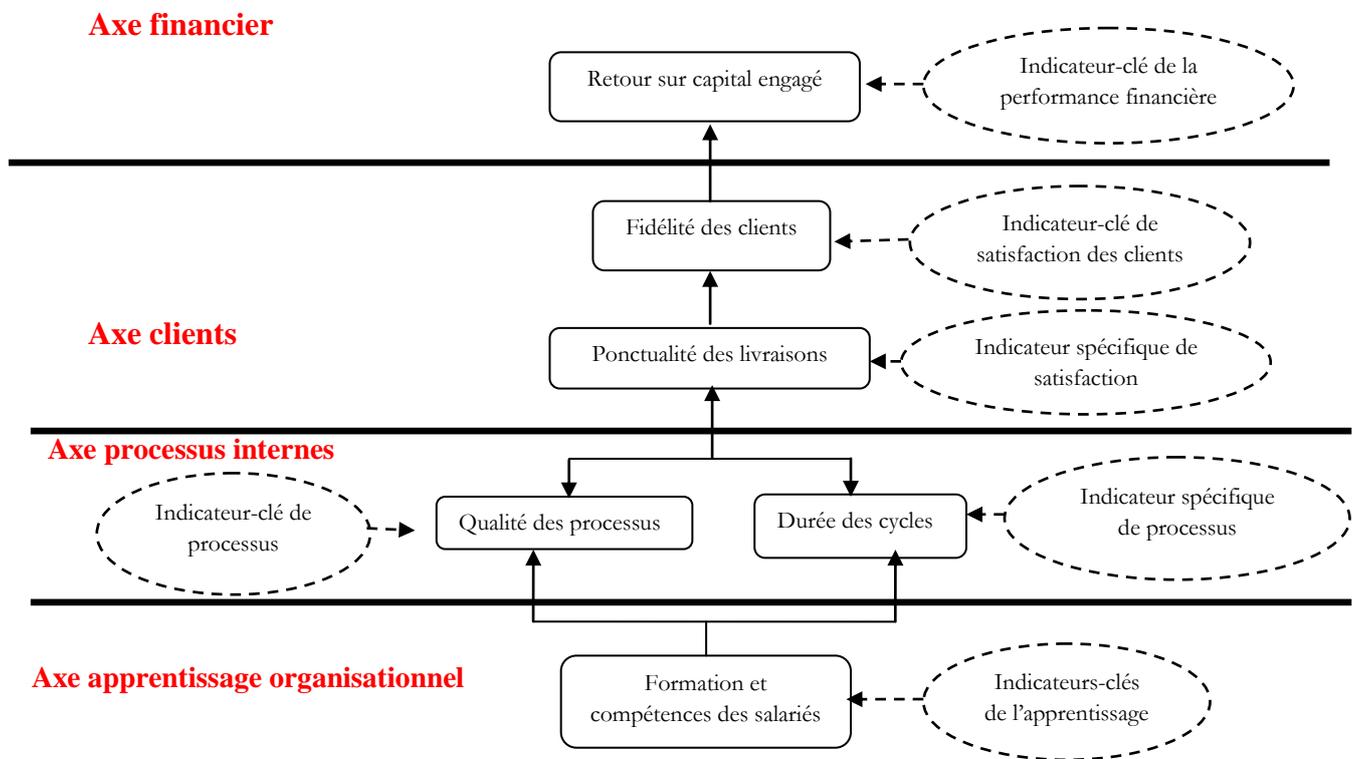
1. **L'axe financier :** ces indicateurs financiers permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat financier.(indicateurs financiers).

2. **L'axe « clients »** : ces indicateurs liés aux clients concernent principalement la satisfaction et la fidélité des clients existants et l'extension de la clientèle (indicateurs de satisfaction).
3. **L'axe « processus internes »** : ces indicateurs se focalisent sur les processus existants et nouveaux qui auront la plus forte incidence sur la satisfaction des clients et la réalisation des objectifs financiers de l'entreprise (indicateurs de qualité).
4. **L'axe « apprentissage organisationnel »** : ces indicateurs sont rattachés aux infrastructures que l'entreprise doit mettre en place pour améliorer la performance et générer une croissance à long terme (indicateurs de compétences)

### **3.2. Les variables RH : Leviers (« Drivers ») de performance dans le modèle causes-effets ou « carte stratégique » du BalancedScorecard**

Après cet exposé sur les notions de performance, d'indicateur et de “ balancedscorecard ” (tableau de bord prospectif), nous nous intéressons aux leviers de la performance pour le groupe FERTIAL et en particulier aux thèmes-clés de la mesure de la performance, à savoir la modélisation causes-effets. Selon plusieurs auteurs, le choix d'un indicateur de pilotage renvoie nécessairement au choix d'une action comme moyen pertinent d'atteindre un objectif. Donc, Implicitement ou explicitement, le choix d'un indicateur de pilotage renvoie au choix préalable d'une action, donc à un jugement cause-effet, réalisé ou ratifié par l'acteur.

Partant de ce constat, l'approche stratégique proposée ici dicte logiquement la forme du tableau de bord prospectif, dans lequel nous retrouverons les grandes familles d'indicateurs reflétant les différents objectifs stratégiques, avec des indicateurs dont on sait qu'ils seront “ frontaliers ”, car correspondant à des facteurs communs à deux ou plusieurs objectifs (voir figure 27 ci-dessous).



**Figure 27** : Les leviers de performance dans la carte stratégique proposée pour le groupe FERTIAL

Notons, que c'est l'analyse causes-effets qui justifie le choix des leviers d'action et donc des indicateurs. Or l'une des leçons majeures de l'expérience peut être précisément la remise en question de l'analyse causes-effets initiale sous-jacente au système d'indicateurs, nous verrons plus loin ce qu'il en est. Commençons par une première évaluation de la performance du groupe FERTIAL avant d'élaborer le tableau de bord prospectif

### ➤ La performance économique et financière

FERTIAL est l'une des entreprises mixtes les plus rentables en Algérie. Sur le plan financier, l'année 2012 a connu des ventes record comme nous l'avons souligné plus haut. En 2013, les ventes cumulées à fin juillet ont été de 596 057 tonnes, soit une atteinte des objectifs à hauteur de 102%. Même si FERTIAL a une logique de Qualité/Prix. Elle doit, anticiper les problèmes de demain, comme la baisse des prix de l'ammoniac sur le marché, trouver le personnel nécessaire au développement futur et s'adapter aux mutations nationales et internationales.

### ➤ **La performance organisationnelle**

Le groupe FERTIAL est l'exemple d'une organisation performante dans ma mesure où sa productivité a augmenté, ses ressources sont utilisées rationnellement et sa rentabilité s'est améliorée. Nous avons voulu savoir auprès des différentes parties prenantes ou partenaires, quels étaient moyens utilisés pour atteindre la performance et créer de la valeur :

- Pour les investisseurs elle doit se traduire par une augmentation de la valeur boursière ;
- Pour les salariés par la qualité du climat de travail ;
- Pour les consommateurs par la qualité des produits ou services offerts ;
- Pour le citoyen par les contributions à l'organisation et au développement de la communauté.

Nous concluons ce point, en signalant que sur le plan organisationnel, FERTIAL dispose de structures d'une grande efficacité pour réaliser ses objectifs qui sont principalement de développer des produits complets et perdurer dans le temps grâce à l'innovation.

### ➤ **Les indicateurs de recrutement**

Le recrutement se fait généralement en interne, on parle de la bourse de l'emploi (mutation ou promotion). Le groupe FERTIAL a recruté 250 personnes depuis 2005 à l'année 2013 dont 50% sont des agents d'exécution, environ 15% des cadres et 35% des agents de maîtrise. L'effectif actuel global de l'entreprise est de 1500 employés dont 250 cadres Algériens et 15 cadres supérieurs espagnols.

Après avoir défini tous les indicateurs opérationnels et stratégiques, nous avons en principe tous les éléments en main pour construire le tableau de bord prospectif final qui a été intégré au « rapport société et environnement de l'année 2011 » du groupe FERTIAL.

## **Section 4. Le tableau de bord prospectif du groupe FERTIAL.**

Dans ce tableau de bord prospectif, il convient de relier les indicateurs stratégiques aux enjeux auxquels ils correspondent et présenter le tout sous forme de tableau (voir tableau ci-dessous). Ce tableau permet d'avoir une vue globale sur l'ensemble de la stratégie RSE. De plus, ce tableau de bord est un état récapitulatif trimestriel des indicateurs utilisés par la direction générale et exploité par le Conseil d'Administration. Ce tableau représente les chiffres du 2<sup>ème</sup> trimestre 2012, il a été présenté lors des travaux du Conseil d'Administration. Dans le cadre du présent travail, nous n'allons pas présenter toutes les démarches à entreprendre afin de rétablir la situation (pour des raisons de confidentialité), nous relèverons simplement la manière de procéder pour articuler les

mesures à prendre en respectant le TBP. Le tableau suivant montre La descente en cascade du TBP vers les équipes et les individus:

<b>Axes</b>	<b>Niveau 1 : Direction (Directeur)</b>	<b>Niveau 2 : Direction de commercialisation (Directrice)</b>	<b>Niveau 3 : Unité de production (UP)</b>	<b>Niveau 4 : Experts (cadres spécialisés)</b>
<b>Clients</b>	Amélioration continue pour la satisfaction des collaborateurs: agriculteur, producteur >80% l'augmentation du volume d'affaires avec les clients existants, expression de leur fidélité.	% de collaborateurs satisfaits des prestations de services FERTIAL	% de collaborateurs satisfaits des produits de FERTIAL (Engrais, fertilisants, ammoniac (Qualité, Prix, Temps)).	% de produits correctement commandés par les collaborateurs et ponctualité de livraison.
<b>Finances</b>	Atteindre l'équilibre budgétaire, optimisations des ressources allouées, Améliorer les résultats financiers	Atteindre l'équilibre budgétaire dans les unités de production, d'Annaba, d'Arzew en tenant compte de la priorité des objectifs stratégiques de FERTIAL (court terme, moyen terme et le long terme).	Atteindre l'équilibre budgétaire dans l'unité de production.	% des déchets ; reste un objectif majeur non établi par les acteurs de métiers dont nous avons la charge, % des déchets retournés recyclage (afin d'éviter le gaspillage et récupérer le maximum ; préserver l'environnement contre la pollution).
<b>Processus interne</b>	réduire la durée des cycles de production et à améliorer la qualité par la mise place d'un processus de qualité	Mettre en place le processus interne de qualité pour réduire la durée des cycles de production et à améliorer la qualité.	Respect à 100 % Le Processus interne sur la ponctualité de livraison.	Respect à 100 % du processus interne de qualité pour les clients dont nous avons un partenariat.
<b>Apprentissage organisationnel</b>	Optimiser les efforts de formation, de développement et des compétences des salariés	Organisation des manifestations scientifiques sur les thématiques, suivantes : la qualité, la RSE, le développement des compétences, la gestion du risque, gestion du temps et la diversité culturelle.	> 60% de l'équipe participe à un séminaire sur l'équité, la diversité et le management interculturel et les systèmes de management intégré(les ISO, EFQM etc.).	Participation en 2010 aux manifestations sur la démarche RSE avec l'Université d'Oran. En 2012, des forums nationaux et internationaux sur des thématiques différentes. Participations en cours. En 2014, participation au colloque international sur la qualité de processus des services

**Tableau 12 :**Descente en cascade du tableau de Bord du groupe FERTIAL pour l'année 2011

Afin d'observer directement un déficit de performance pour un des indicateurs, une couleur peut être ajoutée (verte, orange ou rouge) en fonction de l'écart observé. Une colonne remarque ou commentaires peut servir à expliquer la raison de certains écarts obtenus.

Nous relevons que ce tableau de bord, ne traite pas toutes les problématiques. Il contient quelques indicateurs de mesure de la performance, présentés plus haut et a été complété au fur à mesure de nos discussions et présentations faites au niveau de la direction du groupe. Il sera par ailleurs adapté, en fonction de l'évolution interne et externe du groupe FERTIAL, et en fonction des résultats obtenus.

Par ailleurs, une des contributions majeures de cette recherche est l'utilité a posteriori du TBP dans la mesure où il apporte une « valeur ajoutée » dans "l'objectivation", en faisant quantifier et affiner les aspirations, il répond à l'attente d'un référentiel commun, point important pour la direction et permet de communiquer au personnel les objectifs que la direction se fixe pour l'année et les moyens qu'elle mettra en œuvre. Il constitue également un outil de réflexion supplémentaire qui permet à un moment donné de se poser des questions sur ce qui se fait dans l'organisation et d'avoir une vision plus globale sur le fonctionnement de cette l'organisation.

### ➤ **Les leviers de la performance**

Dans un environnement de plus en plus complexe, en évolution permanente, la performance des organisations repose plus que jamais sur leur capacité à maintenir une dynamique collective et à fédérer toutes les énergies autour d'une vision partagée. Afin d'accompagner au mieux ces transitions, les managers jouent un rôle clé : ils doivent favoriser l'appropriation des décisions stratégiques et faciliter leur mise en œuvre opérationnelle.

Les leviers de la performance du groupe FERTIAL tournent autour de l'action de mobiliser les ressources propres de l'entreprise (humaines, matérielles, logistiques, les stratégies...) et exploiter les opportunités (ressources externes) des environnements afin d'améliorer la performance globale de l'entreprise, d'adopter de nouveaux modèles d'organisation (diagnostic, réorganisation structurelle et procédurale, décentralisation..., reengineering des processus), de se doter de systèmes d'informations intégrés, créer un centre de veille stratégique, et favoriser l'efficacité de l'action publique. Ces leviers de la performance se positionne à tous les niveaux en particulier le levier de performance RH ou l'entreprise investi énormément dans la formation du haut potentiel (voir section formation).

Aussi, à travers notre recherche empirique, nous avons mis en œuvre une cartographie basée sur un référentiel de management par les compétences (Haut Potentiel) qui est générateur de la performance globale de l'entreprise décliné par le tableau de bord prospectif. La figure 28 montre comment nous pouvons améliorer la performance globale du groupe en se basant sur un référentiel de management des connaissances/compétences (Haut Potentiel).

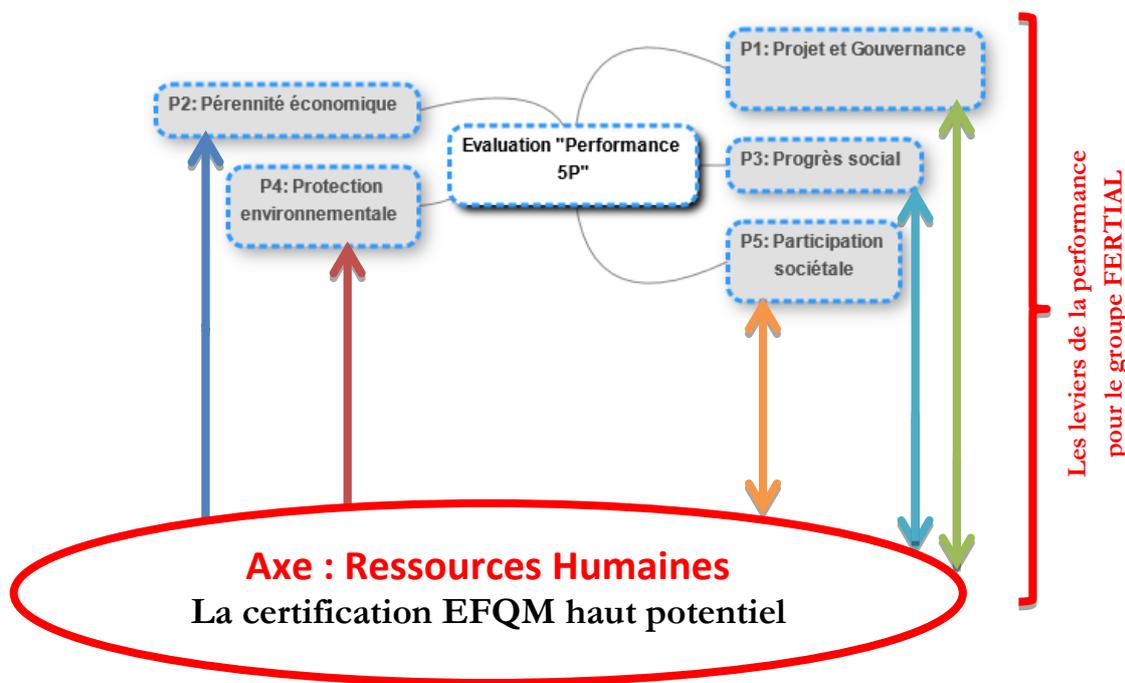


Figure 28 : L'amélioration de performance globale proposer pour le groupe FERTIAL

La performance globale » de l'entreprise se traduit concrètement par de meilleurs résultats économiques, sociaux, sociétaux en environnementaux.

➤ **Sur le plan économique et financier : Cap sur l'efficacité et l'harmonisation des activités**

Au début de l'année 2013, le groupe adopte une nouvelle approche organisationnelle pour faire face aux mutations au sein de la société mais aussi aux mutations externes et rendre «le message de FERTIAL plus lisible» par les partenaires de l'entreprise telle que l'administration ou bien les opérateurs économiques<sup>76</sup>. Il faut savoir que les fonctions relevant de la Direction Economique et Financière (comptabilité, trésorerie, contrôle de gestion, etc.) étaient réalisées, auparavant par l'intermédiaire des Directions Administratives des usines d'Annaba et d'Arzew. La nouvelle configuration de la DEF permet de décharge les usines des fonctions finances, comptabilité,

<sup>76</sup>D'après Stéphane Dieude, Directeur Economique et Financier

contrôle de gestion qui seront centralisées et exercées, désormais, sous la responsabilité et l'autorité directe de la DEF.

Selon le Directeur Economique et Financier, Stéphane Dieude (interviewé), a affirmé que l'ancien organigramme de FERTIAL "*constituait un frein à certaines solutions transversales. Il fallait l'optimiser et la rendre plus cohérente et efficace vis-à-vis des clients internes et externes via le regroupement des fonctions d'un point de vue fonctionnel et non pas géographique*". Il ajoute aussi que "*l'objectif de cette réorganisation n'est pas d'optimiser les ressources mais d'optimiser les fonctions au sein de l'entreprise*".

Cette Direction est dotée, aujourd'hui, d'une structure comptable et de trésorerie, d'une structure contrôle de gestion et analyse financière et d'une autre structure fiscalité indépendante. Elle dispose également d'un pôle administration commerciale et facturation clients extérieurs et d'un pôle informatique qui est un outil de fonctionnement quotidien pour la direction. Invité à donner une première évaluation après quelques mois de la mise en œuvre de ce nouvel organigramme, le premier responsable de la DEF ne cache pas sa satisfaction quant à l'adoption de cette restructuration appliquée d'une façon graduelle. Il a affirmé, à ce propos, que "*les gens se sont relativement adaptés, puisque on a procédé à la mise en œuvre de cette réorganisation d'une façon évolutive. Nous avons commencé par le changement hiérarchique avant de passer au changement opérationnel d'une façon graduelle*".

Conscient du rôle primordial que joue la ressource humaine dans la réussite de cette réorganisation, la Direction a projeté un renouvellement de son personnel dont le gros des effectifs a plus de 20 ans d'ancienneté à FERTIAL. D'ailleurs, il est prévu que la DEF présente un projet de renouvellement des cadres en préconisant un plan de recrutement extérieur, en précisant les profils et les structures concernés.

### ➤ **Sur un plan organisationnel**

Sur le plan organisationnel du groupe FERTIAL, l'objectif est d'arriver à unifier la méthode de gestion de suivi et de contrôle des unités de production du groupe quel que soit leur nombre à l'avenir. Ainsi, les objectifs, à moyen terme, selon la direction du groupe, c'est de repenser la structure de demain en termes de personnel, de faire évoluer l'entreprise à tout point de vue. Dans ce qui suit, et partant du tableau de bord prospectif, nous essaierons de déterminer d'éventuels leviers pour accroître la performance de l'entreprise en y intégrant la RSE, objet de notre recherche.

## ➤ **Les leviers pour accroître la performance pour FERTIAL**

Nous trouvons dans la littérature trois grandes approches des entreprises et des administrations en terme de management : l'approche production, l'approche gestionnaire et l'approche proximité. A cet effet, nous avons choisi pour notre travail de recherche l'approche proximité à travers notre cartographie afin de démontrer que le groupe FERTIAL peut améliorer sa performance globale en misant sur les ressources humaines. Du tableau de bord prospectif, les indicateurs tentent de répondre aux interrogations suivantes :

1. Comment montrer que la stratégie est une réussite sur **Les résultats financiers**  
Plan financier ?
2. Comment montrer que nous donnons à la clientèle la **Les clients**  
valeur à laquelle elle s'attend ?
3. Quels sont les processus dans lesquels nous devons **Processus interne**  
exceller afin de créer de la valeur pour les clients ?
4. Quelles mesures l'entreprise doit-elle prendre pour préparer **RH, apprentissage**  
le personnel et l'organisation en prévision de l'avenir ? **Organisation**

Nous avons opté pour cette approche afin de démontrer que le levier RH est le catalyseur pour innover et en plus il joue un rôle déterminant pour réaliser les 5P évoqué dans notre cartographie (voir figure 28)

## ➤ **L'approche proximité**

D'après l'approche proximité, le groupe FERTIAL accorde un rôle important à la personne pour améliorer la performance. Elle est particulièrement attentive à chacune de ses parties prenantes. Elle cherche à proposer une offre sur mesure au client et considère le salarié comme un capital humain, une vraie ressource.

- **L'actionnaire** exige des plans stratégiques capables de maintenir les parts de marchés de l'organisation et de garantir une croissance durable grâce au renforcement de la compétitivité à travers l'innovation. Par ailleurs, Il porte une attention forte au management des risques induits par l'activité, à la suite des pressions des différentes parties prenantes : environnement, médias, société.

- **Le client** attend un service ou un produit personnalisé, qui lui offre plutôt un plaisir qu'une réponse utile à un besoin parfois non exprimé voire inexistant. Insatisfait, le client n'hésitera pas à aller chercher le service chez le concurrent ou à s'en passer.
- **Le salarié** cherche le plein épanouissement de sa personne. Il est sensible à l'équilibre de sa vie professionnelle.
- **La DRH** considère le salarié comme un talent individuel qu'il faut développer de manière spécifique et unique.

Les critères de performance de plus en plus nombreux, dépendent fortement du point de vue de l'observateur : l'actionnaire, le salarié, le client, ou les autres parties prenantes. C'est désormais la culture de l'entreprise qui domine la définition de la performance et ce, devant la culture du pays. Face à ces enjeux et contraintes, l'entreprise durable doit se positionner sur ce qu'elle veut être, dans un contexte donné. La performance est construite sur la confiance, c'est une promesse de résultats futurs. Une fois la performance bien définie, c'est-à-dire le but à atteindre clairement identifié, les managers doivent agir efficacement pour mettre en œuvre le projet de l'entreprise.

### ➤ **La motivation des salariés**

Nous observons aujourd'hui que les outils de motivation développés par les entreprises sont souvent transposables dans l'administration, régie par des statuts rigides. En effet, si tout ce qui touche à la rémunération (part variable, promotion sociale, intéressement) est un outil de motivation incontournable, qui vient d'ailleurs souvent en premier à l'esprit, il nous est apparu comme nécessaire mais pas forcément suffisant. Aussi, nous avons identifié la nécessité d'une stratégie globale de motivation, bien plus large que la politique de rémunération et qui doit aussi jouer sur des leviers immatériels.

Il faut également retenir le fait que les systèmes de motivation ne suffisent pas à eux seuls pour atteindre de la performance mais que, la qualité du recrutement de l'encadrement reste l'élément essentiel. Pour récapituler, on représentera sur un même axe les types de leviers pour motiver, selon les approches production, gestionnaire ou proximité exposées plus haut.

	<b>APPROCHE PRODUCTION</b>	<b>APPROCHE GESTIONNAIRE</b>	<b>APPROCHE PROXIMITE</b>
<b>Leviers de l'entreprise pour motiver</b>	Equité des salariés	satisfaction	Implication et engagement
<b>Attente du salarié</b>	Conserver un emploi	Maintenir son employabilité	Epanouissement

Il s'agit d'identifier la contribution de chaque salarié afin qu'il se sente utile.

- Faire vivre et partager **les valeurs de l'entreprise** notamment en matière d'éthique, de responsabilité sociale et plus généralement de développement durable.
- -Créer **une ambiance et un esprit d'équipe** par la communication, la confiance et la bonne humeur.
- **Assouplir les rythmes de travail** pour chercher à les adapter aux rythmes de vie des salariés, en utilisant les nouvelles technologies (télé-travail).
- **Responsabiliser** en laissant des marges d'autonomie et d'initiatives.
- Créer les conditions d'une **compétition positive** entre les individus et les équipes en vue de meilleurs résultats, dans un processus d'amélioration continue porté notamment par **l'innovation**.
- **Reconnaître** ses collaborateurs **par des signes simples** (badges, formation, statut social) ou par de la **promotion sociale**.
- Introduire les **rémunérations variables** en fonction des résultats individuels et collectifs et prendre en compte le critère des **compétences sociales**.

Dans ce chapitre empirique, nous avons montré tout l'intérêt à présenter une certification ISO 26000 pour le groupe FERTIAL et à élaborer un Tableau de Bord prospectif comme outil de mesure pour l'évaluation et le pilotage de systèmes plus ou moins complexes. A ces modèles de causes à effets qui découlent de la stratégie, un système d'indicateurs regroupé sous forme de Tableaux de Bord a été juxtaposé. Reconnaisant les limites et les faiblesses des approches précédentes en matière de management, notre choix a porté pour la Balanced Scorecard (BSC) développée au début des années 1990 par les docteurs Robert Kaplan (de la Harvard Business School) et David Norton. Cette approche donne une vision claire de ce que les entreprises doivent mesurer afin de « contre-balancer » la seule perspective financière. La BSC est un outil de management (et pas seulement un système de mesure), qui permet aux organisations de clarifier leur vision et leur stratégie et de les traduire en actions. Il fournit en effet un retour non seulement sur des processus internes, mais également sur des résultats externes, afin d'améliorer continuellement la performance stratégique et les résultats. La BSC traduit ainsi la prise en compte simultanée :

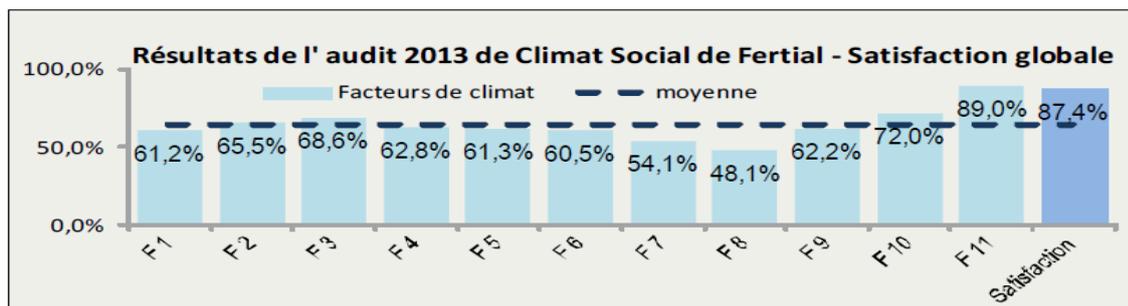
- des résultats financiers
- de la satisfaction du client

- de la qualité des processus internes
- et du développement des compétences des salariés

Pour ces quatre champs, il est nécessaire de confronter la vision et la stratégie et de distinguer selon les objectifs, les mesures, les cibles et les initiatives. La BalancedScorecard, au travers de tableaux de bord, permet d'avoir une vision plus équilibrée du groupe FERTIAL.

Cet outil reprend la philosophie de l'EFQM (European Foundation for Quality Management), qui prône une évaluation des facteurs d'obtention des résultats au même titre que l'évaluation des résultats eux-mêmes. Néanmoins, les employés est l'une des parties prenantes soulignées par le Modèle EFQM.

Dans cette perspective, entre le 20 juin et le 2 juillet 2013, la première enquête sur le climat social a été lancée au sein du groupe FERTIAL au niveau des usines d'Annaba, Arzew et du siège de la Direction Générale. La figure suivante montre les résultats généraux les plus significatifs selon les neuf critères du Modèle EFQM (C1 : Leadership, C2 : Stratégie, C3 : Personnes, C4 : Partenariats et ressources, C5 : Processus, Produits et Services, C6 : Résultats pour les clients, C7 : Résultats pour le personnel, C8 : Résultats pour la collectivité, C9 : Résultats clefs).



- |  |  |
|--|--|
| <b>Facteur 1:</b> Conditions de travail      | <b>Facteur 6:</b> Promotion et courbe de carrière            |
| <b>Facteur 2:</b> Participation              | <b>Facteur 7:</b> Evaluation et récompense de la performance |
| <b>Facteur 3:</b> Rapport avec les collègues | <b>Facteur 8:</b> Rémunération                               |
| <b>Facteur 4:</b> Communication interne      | <b>Facteur 9:</b> Comportement du chef direct                |
| <b>Facteur 5:</b> Formation et compétences   | <b>Facteur 10:</b> Valeurs, image et style de management     |
|  | <b>Facteur 11:</b> Engagement avec la société                |

**Figure 29 :** Les facteurs de climat social à FERTIAL

Il ressort que la difficulté majeure d'utilisation de la BSC ou du modèle développé par l'EFQM est le choix des indicateurs retenus. Cependant, en favorisant le dialogue avec les parties prenantes et en donnant à la stratégie et aux résultats une grande lisibilité, ces outils permettent à toutes les parties prenantes de s'y retrouver.

En synthèse de notre recherche on représentera sur un même axe les systèmes de pilotage du groupe FERTIAL, afin de les analyser selon les approches production, gestionnaire ou proximité. Chacun de ces systèmes correspond à des outils de pilotage bien précis. Ils sont mis en œuvre en fonction d'une vision plus ou moins intégrée des critères de performance.

	APPROCHE PRODUCTION	APPROCHE GESTIONNAIRE	APPROCHE PROXIMITÉ
SYSTÈMES DE PILOTAGE	PLANIFICATION	ASSURANCE QUALITE	RESPONSABILITE SOCIALE D'ENTREPRISE
Outils de pilotage	Management par objectif	Certifications ISO	Balanced Scorecard EFQM
Critères de performance	Productivité, compétitivité et rentabilité vus de manièreséparées	Critères pluriels : élargissement de leur nombre	Vision intégrée de la Performance

- 1) **Les indicateurs et outils de pilotage** doivent être adaptés à la maturité de l'entreprise. Au fur et à mesure que ses préoccupations dépassent l'approche technique et gestionnaire, le champ des indicateurs et des mesures doit s'étendre.
- 2) Des outils complexes comme **la BalancedScorecard** doivent être relayés en interne par des pratiques innovantes en termes d'organisation (empowerment) ou de ressources humaines.
- 3) **Les outils de pilotage** sont aussi des instruments de dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise. Ils peuvent permettre de comprendre en quoi la contribution individuelle s'intègre au résultat global. Ils contribuent ainsi à la diffusion d'une culture de performance.

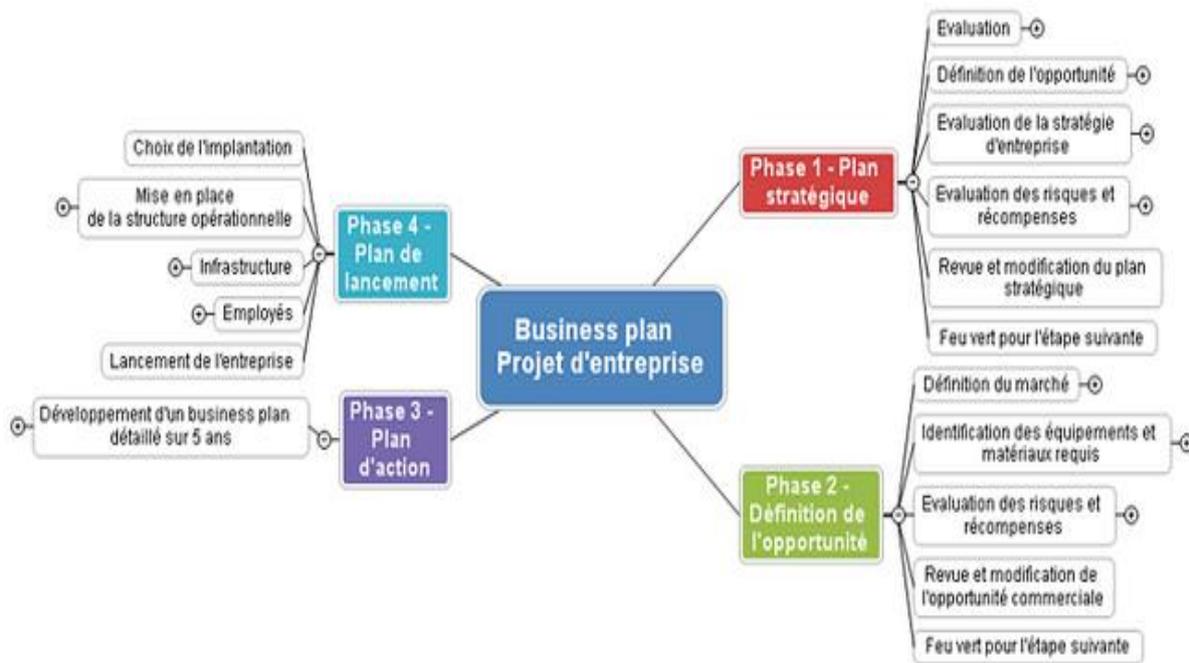
Nous proposerons pour finir cette recherche, un modèle d'entreprise pour le groupe FERTIAL intégrant la RSE

## Section 5. Le business model (modèle d'entreprise) pour le groupe FERTIAL.

Le business model sert à expliquer comment le groupe FERTIAL va gagner de l'argent et garantir sa rentabilité en intégrant toutes les parties prenantes qui contribuent au développement de l'entreprise, selon les principes de la responsabilité d'entreprise grâce à une démarche RSE et

le management des compétences (cartographie des compétences). Il décrit les principes selon lesquels notre entreprise (groupe FERTIAL) va créer, délivrer et capturer de la valeur.

Dans ce contexte, nous proposons un outil simple, le business model FERTIAL qui est un outil de réflexion basé sur cinq (5) phases (voir figure 30) qui permet de cartographier les éléments clés de notre projet performance globale et de les organiser en un tout, d'abord cohérent, ensuite pertinent voire innovant.



**Figure 30** :Les cinq phases de notre business plan pour le groupe FERTIAL

Par ailleurs, l'explicitation fournie doit permettre d'apprécier sa propre aptitude et de la confronter à la concurrence et en particulier aux modèles d'entreprise des concurrents majeurs. De plus, le modèle d'entreprise est coiffé par la gouvernance d'entreprise qui peut intégrer parallèlement et de manière indirecte, des principes d'éthiques ou de déontologie, des aspects de la gouvernance en matière de RSE peuvent être regroupés dans les rubriques suivantes : partie prenante, perception de l'environnement, gouvernance d'entreprise, veille sociétale et risque et vulnérabilité.

## Conclusion

Le discours de la performance globale, contribue au processus d'institutionnalisation du développement durable au sein du groupe FERTIAL mais la dissociation des mesures de performances est la meilleure garantie du maintien d'objectifs multidimensionnels. Par ailleurs, l'outil de Tableau de Bord « prospectif » a été présenté pour clarifier la stratégie et établir des liens

de cause à effet entre les différents objectifs stratégiques de l'entreprise. Ce dernier est plus qu'un outil de mesure de la performance tactique ou opérationnelle. En outre, la mise en œuvre de ce TBP est considérée comme un véritable système de management stratégique, pour déployer leur stratégie à long terme. Les relations de cause à effet visibles sur les axes évoqués, (*financiers, clients, apprentissage organisationnel et processus interne*) représentent le miroir de sa stratégie. Finalement, L'apport d'un TBP permet de résoudre un grand nombre de problèmes présents dans cette section (*communication, cohésion, rigueur, coopération et cohérence*).

Une seule ligne de production. Ces résultats, réalisés dans un cadre d'exploitation très difficile, démontrent la volonté ferme de FERTIAL sur ses engagements vis-à-vis de l'agriculture Algérienne. C'est dire que l'agriculture algérienne est fortement soutenue par FERTIAL qui a réussi à écouler ses produits sur le marché algérien et à l'étranger.

Les facteurs-clés de cette réussite sont les suivants:

- L'amélioration et l'extension de la gamme de produits ;
- La création d'un nouveau réseau de conseillers agronomiques au service des agriculteurs algériens ;
- La création d'un grand laboratoire d'analyses des sols à Annaba et la signature de multiples accords avec le ministère de l'Agriculture et du Développement rural ainsi qu'avec d'autres institutions pour la promotion de l'épandage efficace d'engrais.

Concernant la distribution des produits FERTIAL, outre le réseau d'ASMIDAL (qui perçoit 10%), FERTIAL la complète avec le concours de l'Union des coopératives. Sur le marché extérieur, il est utile de préciser que la marge obtenue par FERTIAL dans ses ventes a oscillé entre -4% et 14,9%, en respectant la limite maximale de 15% prévue dans l'accord de partenariat. Les ventes sur les marchés extérieurs de l'ammoniac produit par FERTIAL ont été confiées à Fertiberia<sup>77</sup>.

Nous pouvons conclure ce point, en reconnaissant que le partenariat avec GrupoVillar Mir, a transformé ASMIDAL une compagnie au bord de la faillite, en une compagnie moderne réalisant des résultats financiers importants. Sa dette est totalement payée et ses performances financières se consolident d'année en année.

---

<sup>77</sup>Fertial New, FERTIAL : une forte présence à l'international, édité par Fertial, n° :11 novembre 2010, p.5-9.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

## Conclusion Générale

Ce modeste travail met en relief, de façon brève, l'importance et la valeur de l'entreprise FERTIAL implanté en Algérie après la restructuration d'ASMIDAL et la signature de l'accord de partenariat en 2005 entre l'Algérie et l'Espagne. Le groupe FERTAIL exerce ses activités dans un domaine très sensible à savoir la production (d'engrais, fertilisants et l'ammoniac) qui a un impact certain sur l'environnement et le développement durable. Aussi, ses défis majeurs portaient sur la réalisation d'une performance qui intègre l'ensemble des activités y compris celle relevant de ce que nous appelons la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

La performance, qui est un concept assez générique, très utilisée dans les différentes approches sur le management et la gouvernance des organisations et des entreprises reste, cependant, peu développé au sein de l'entreprise publique Algérienne. Le partenariat de l'entreprise publique ASMIDAL avec l'entreprise VILLAR MIR qui a donné naissance au groupe FERTIAL a permis la relance de cette entreprise et une revalorisation de son image à l'échelle nationale et internationale. La recherche d'une performance globale est une orientation stratégique pour toute entreprise qui implique un élargissement de la transparence envers toutes les parties prenantes et une extension des variables de mesures, traditionnellement concentrés sur les indicateurs financiers.

Cette nouvelle approche de la performance a fait surgir la question à savoir posé la problématique de l'unicité de référentiel pour les entreprises (du moins celles exerçant dans le même domaine) et du choix des indicateurs, des variables et des items de mesures qui ont sans conteste un impact certain sur leurs résultats et orientations stratégiques. De ce fait, les entreprises ont intégré dans leurs processus managériaux un système dit système de management intégré (SME). Dans cette perspective, l'organisation Internationale de Normalisation (*the International Organization for Standardisation, I.S.O.*) permet aux entreprises d'obtenir des certifications telles ISO9000, ISO 14000 qui permettent de tenir compte des effets négatifs de leurs activités sur l'environnement à savoir les émissions de CO<sup>2</sup> ou de tout gaz toxique dans l'air, les rejets dans l'eau, la contamination des sols, la gestion des déchets, l'utilisation des matières premières et des ressources naturelles.

Chez le groupe FERTIAL, objet de notre étude de cas, on s'est attaché à l'obtention de la norme ISO 26000 qui intègre aussi les aspects liés à la responsabilité sociale de gouvernance et d'éthique. Cette notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au centre de notre

problématique de recherche a été perçue comme un ensemble d'obligations normatives ou morales qui détermine la stratégie de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes et de l'environnement. L'objectif étant d'assurer sa pérennité et sa croissance économique tout en conciliant les performances économiques, sociales et environnementales présentes sans nuire aux performances futures.

Pour aborder cette thématique de recherche, nous avons divisé notre travail en deux parties : une partie théorique et une partie qualifiée d'empirique composée chacune de deux chapitres. Pour commencer, nous avons mis la lumière sur le concept clé de la RSE qui constitue un enjeu majeur pour l'entreprise mais interpelle aussi les investisseurs, les pouvoirs publics, et même la société civile en matière de préservation de l'environnement. Nous avons aussi, explicité les indicateurs de performance et leur mesure ainsi que le tableau de bord prospectif que nous avons appliqué dans la partie empirique pour apprécier la performance globale du groupe FERTIAL.

En effet, dans cette deuxième partie notre objectif était de dresser un panorama le plus complet possible, sur la stratégie, les indicateurs de performance intégrant la RSE et de proposer un tableau de bord « prospectif » comme outil de mesure de la performance globale l'entreprise et de suivi stratégique du groupe FERTIAL. Aussi, nous avons proposé des indicateurs de performance intégrant la démarche RSE (ISO 26000) avec la mise en place d'un dispositif de pilotage constitué notamment d'une batterie d'indicateurs. Ces indicateurs de performance sont susceptibles de fournir une évaluation raisonnable qui peut se traduire par directives et des mesures correctives visant à améliorer l'efficacité et l'efficience du groupe FERTIAL. Ils sont définis par domaine d'activité et par niveau de priorité et sont calculés suivant des formules définies par fiches d'identification.

Quant au tableau de bord prospectif (TBP), nous l'avons construit pour le groupe FERTIAL en nous basons sur le repérage et le classement des objectifs stratégiques et en sélectionnons les indicateurs de performance les plus appropriés étant donné ses objectifs. Cette tâche, nous a permis de mettre en évidence des relations de causes à effets ainsi que leurs effets. Bien évidemment, comme nous l'avons souligné dans ce travail, TBP a une utilité a posteriori car il apporte une « valeur ajoutée » dans l'objectivation du groupe FERTIAL, en faisant quantifier et affiner les aspirations.

En effet, Il répond à l'attente d'un référentiel commun, point important pour la direction en permettant de communiquer au personnel et aux résidents où ils en sont et où ils vont et les objectifs que la direction se fixe pour l'année et les moyens qu'elle mettra en œuvre. Pour le

groupe FERTIAL, le TSP s'avère être d'une grande utilité s'agissant des prises de décision au sein des partenaires que sont ASMIDAL & VILLAR MIR. En effet, il va permettre de suivre les indicateurs environnementaux et de prendre les décisions au bon moment et de la manière la plus efficiente possible, c'est-à-dire en ayant toutes les données nécessaires à la prise de décision. Il permet en outre la diffusion de la stratégie car il renferme toutes les données de mises en œuvre des actions décidées. Nous avons enfin, contribué à élaborer une cartographie basée sur un référentiel de management par les compétences (Haut Potentiel) générateur de la performance globale du groupe FERTIAL grâce à des évaluations régulières visant l'amélioration continue des résultats économiques, sociaux et environnementaux.

De cette recherche, nous tirons les enseignements majeurs suivants:

- La nécessité de viser une performance globale intégrant simultanément les volets stratégiques de la RSE, à savoir, l'économique, le social et l'environnemental.
- L'impératif de recourir à une méthodologie pour mettre en place la RSE, levier fondamental d'une performance durable même si la mise en œuvre d'une organisation socialement responsable n'est pas une tâche aisée.
- La rareté des travaux de recherche en Algérie sur la problématique de la RSE, qui est cependant un objet d'étude en gestion intéressant à plus d'un titre étant donnée les implications multidimensionnelles des activités des entreprises tant sur le plan économique que sur les plans sociaux.
- Le succès d'un partenariat public-privé dans le cadre d'un investissement direct étranger (IDE) entre ASMIDAL & VILLAR MIR. Le groupe FERTIAL naît de cette coopération active dans le secteur de la pétrochimie à savoir la production d'engrais, de fertilisants et d'ammoniac connu pour être sensible de par ses impacts sur l'environnement et la santé des populations (pollution). Aussi, les défis à relever par ce groupe étant de viser la performance économique en termes d'efficacité et d'efficience tout en intégrant les dimensions sociales et environnementales pour un développement économique durable.

# TABLES DES MATIÈRES

Remerciements.....	02
Résumé.....	04
SOMMAIRE.....	05
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	08
1. Exposé de la Problématique et des hypothèses.....	12
2. FERTIAL, l'entreprise, objet d'étude .....	13
3. Structure de la thèse .....	14
PARTIE THEORIQUE.....	15
CHAPITRE 1 : Evolution du concept de responsabilité : un processus d'élargissement.....	16
Introduction .....	17
Section 1. Les fondements théoriques de la responsabilité.....	18
1.1. Responsabilité sociale et/Sociétale.....	18
1.2. Intégration volontaire ou reddition.....	21
1.3. Les dimensions de la RSE .....	23
Section 2. La mise en œuvre de la responsabilité sociale : A la recherche de la conduite appropriée ?.....	25
2.1. Les principes directeurs .....	25
2.2. Entreprise et le système social : RSE et développement durable .....	26
2.3. L'étendue de la responsabilité sociale de l'entreprise : les modes de conduites .....	28
Section 3. La responsabilité sociale de l'entreprise et ses parties prenantes .....	29
Section 4. RSE et gouvernement d'entreprise.....	33
4.1. Le cadre théorique de la RSE.....	33
4.2. La dimension polysémique de la RSE .....	36
4.2.1.La théorie néoclassique .....	36
4.2.2.La théorie socio-économique.....	37
4.2.3.La théorie des parties prenantes / "Stakeholders".....	40
4.2.4.Le renouveau par l'approche néo-institutionnelle .....	42

4.2.5.L'approche par la gouvernance.....	47
4.2.5.1.« Nouvelle firme » et « nouvelle gouvernance » : le rôle de la RSE.....	47
4.2.5.2.La théorie de la dépendance des ressources .....	50
4.2.6.Une tentative de synthèse.....	52
Section 5. RSE et processus normatif .....	55
5.1. Le cadre théorique de la RSE.....	56
5.2. L'aspect environnemental de la RSE.....	58
Conclusion.....	61
CHAPITRE 2 : L'entreprise, entre la performance économique et la performance sociale.....	62
Section 1. Les modèles de la performance sociale : quelques repères théoriques.....	63
1.1. Principaux modèles de la performance sociale.....	63
1.2. L'analyse de la qualité « RSE » : d'une qualification de la performance sociétale à une qualification de l'organisation.....	66
Section 2. Les modèles de la performance sociale : quelques repères théoriques.....	67
2.1 Une approche de l'entreprise par les ressources .....	67
2.2. Une approche institutionnelle/politique de l'entreprise : la théorie de la régulation .....	69
2.3. La synthèse par la théorie des conventions et de l'apprentissage organisationnel et modalités d'appropriation de la RSE .....	70
Section 3. Enjeux, risques et avantages dans un contexte de mondialisation.....	72
3.1. Inscription des démarches RSE dans la politique générales de l'entreprise : les enjeux de la mise en œuvre de la RSE .....	73
3.2. Préserver les intérêts à moyen et long terme de l'entreprise : les enjeux stratégiques .....	74
3.3.Responsabilité sociale et profit à court terme : Les enjeux opérationnels.....	75
Section 4. Arbitrage entre critères économiques et extra économiques : les enjeux managériaux. 75	
4.1. Mariage RSE - rentabilité : les enjeux économiques.....	76
4.2. La responsabilité sociale : un mal nécessaire pour les managers .....	77
4.2.1.Les risques économiques : la résurgence du débat sur le lien probable entre performance sociale et performance économique .....	78
4.2.2. Les risques sociaux : la GRH comme source de risque pour l'entreprise .....	79
4.2.3. Les risques environnementaux comme évènements imprévisibles.....	79
Section 5. La RSE dans le gouvernement d'entreprise : les critères de gouvernance.....	80
5.1. Intrusion de la RSE dans les pratiques managériales .....	81

5.2. La réponse par le label et la norme .....	82
5.3 Gestion de la RSE : enjeux stratégiques pour l'entreprise .....	84
Section 6. Perspectives de la gestion de la RSE. ....	85
6.1. Perspectives économiques.....	86
6.2. Perspectives socio-politiques .....	87
Section 7. Vers une RS stratégique : L'intégration de la responsabilité sociale dans la stratégie ...	88
7.1. Les différentes stratégies RSE .....	90
7.2. La question de la Mesure de la performance de la stratégie RSE .....	91
7.3. Quid de performance ? .....	93
7.3.1. Performance globale .....	94
7.3.2. Performance Sociétale de l'Entreprise –PSE .....	95
Conclusion.....	97
CHAPITRE 3 : Les Indicateurs de performance.....	100
Introduction .....	101
Section 1. La mesure des performances globales .....	101
1.1. De quelques définitions .....	101
1.2. La performance synonyme de création de valeur .....	103
Section 2. Les types de performance et entreprise performante ? .....	105
2.1. Caractéristiques d'une entreprise performante .....	106
2.2. La performance globale et sa mesure ? .....	107
2.3. Une analyse comparative de la performance globale des entreprises publiques et privée. ....	108
Section 3. Les indicateurs de la performance globale .....	114
3.1. Les indicateurs de performance de l'entreprise .....	115
3.2. Le balancedscorecard .....	116
Section 4. Les indicateurs de la performance globale .....	116
4.1. Systèmes issus de l'économie sociale .....	117
4.2. Tableaux de bord .....	118
4.2.1. Définition et principe de fonctionnement .....	119

4.2.2. Les fonctions et contributions d'un Tableau de Bord .....	122
Section 5. Concept et apports des Tableaux de Bord prospectifs. ....	123
5.1. Concept et principe de fonctionnement .....	124
5.2. Les limites et lacunes du Tableau de Bord « prospectif » .....	128
Conclusion.....	130
PARTIE EMPIRIQUE.....	131
CHAPITRE 4 : La RSE en Algérie et L'environnement du groupe FERTIAL.....	132
Section 1. L'entreprise Algérienne : de la responsabilité sociétale à la responsabilité sociale .....	133
Section 2. L'évolution des investissements directs étrangers (IDE) en Algérie .....	136
2.1. La doctrine de l'IDE .....	137
2.2. Théorie et pratique de la RSE.....	138
Section 3. L'Algérie et la théorie de la légitimité.....	139
3.1. Importance de la mise en œuvre de la RSE en Algérie .....	139
3.1.1. Secteur des entreprises et pouvoirs publics : la question de la légitimité .....	140
3.1.2. RSE et développement .....	141
3.1.3. La question des parties prenantes .....	142
Section 4. L'Algérie un état de la responsabilité sociale et environnementale .....	143
Section 5. Présentation du groupe FERTIAL et son environnement.....	144
5.1. FERTIAL héritier du groupe ASMIDAL.....	144
5.2. Les sites de production du groupe FERTIAL en Algérie .....	146
5.3. La modernisation de l'outil de production.....	147
5.4. Les partenaires du groupe FERTIAL.....	150
5.5. Organisation du groupe FERTIAL .....	151
Section 6. La formation comme action stratégique.....	153
6.1. La formation un levier de performance dans la stratégie du groupe FERTIA .....	154
6.2. L'évaluation de l'efficacité de la formation professionnelle chez FERTIAL à travers la mise en œuvre du modèle de Donald KIRPATRICK .....	165
6.3. L'apprentissage en ligne et la formation continue (E-learning).....	158

6.4. Amélioration des conditions de sécurité .....	158
6.5. La cartographie des connaissances/compétences du groupe FERTIAL.....	159
Conclusion.....	164
CHAPITRE 5 : La méthodologie de recherche adoptée.....	165
Introduction .....	166
Section 1. Présentation de la démarche de recherche .....	166
1.1. La méthodologie de la recherche : une démarche exploratoire .....	167
1.2. Pourquoi une approche qualitative ? .....	167
1.3. Présentation de la méthodologie de recherche empirique.....	168
Section 2. Les étapes de cette méthodologie.....	168
2.1. Le choix pour une approche qualitative.....	170
2.1.1.Pourquoi une approche qualitative basée sur une étude de cas ?.....	170
Section 3. La collecte des données qualitatives.....	171
3.1. Les modes de collecte des données adoptés.....	171
3.2. Les entretiens directifs et semi-directifs .....	172
3.2.1.Choix des entretiens semi-directifs et sélection de l'échantillon.....	172
Section 4.Les guides d'entretiens l'analyse documentaire.....	173
4.1. Les personnes interviewées.....	174
4.2. L'analyse documentaire.....	174
4.3. Les données recueillies lors de la phase d'enquête approfondie.....	175
Conclusion.....	175
CHAPITRE 6 : Proposition d'une grille d'évaluation de la performance l'entreprise FERTIAL en intégrant la RSE.....	176
Introduction .....	177
Section 1. Proposition de la certification ISO26000 .....	177
1.1. La certification ISO 26000 : une logique de 'Responsabilité sociétale' .....	178
1.2. La certification ISO 26000 : un Processus d'évaluation .....	178
1.3. Pourquoi le choix de la norme ISO 26000 ?.....	179

1.4. L'apport de la norme 26000 à l'entreprise FERTIAL .....	179
Section 2. La performance, un objectif majeur pour l'entreprise .....	181
Section 3. Les motivations et les raisons de la mise en place d'un système de tableaux de bord prospectif.....	182
3.1. Les indicateurs de base du tableau de bord .....	184
3.2. Les variables RH : Leviers (« Drivers ») de performance dans le modèle causes-effets ou « carte stratégique » du BalancedScorecard.....	186
Section 4. Le tableau de bord prospectif du groupe FERTIAL.....	188
Section 5. Le business model (modèle d'entreprise) pour le groupe FERTIAL .....	198
Conclusion.....	199
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	202
TABLES DES MATIÈRES .....	205
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	211
GLOSSAIRE DES ACRONYMES .....	221
LISTE DES TABLEAUX.....	222
LISTE DES FIGURES.....	222
ANNEXES.....	224

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Boyer A, Scotto M J, Tiffon, H 2014. "En quoi le concept de RSE peut-il contribuer au renouvellement des politiques de ressources humaines ?," *WorkingPapers* 2014-164, Department of Research, Ipag Business School.

J.ALLOUCHE, G.SCHMIDT (2004), « Le management de la Responsabilité Sociale de l'Entreprises, le paradoxe français de la régulation par injonction étatique », Management européen et mondialisation Ed. Dunod, in (dir). M. Kalika (coord.), Paris France

Ackerman R.W. (1973), "How Companies Respond to Social Demands", *Harvard Business Review*, July-August, p. 88-98.

Acquier A. (2008), Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur », in Actes de la 17e Conférence Internationale de Management Stratégique, Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), 2008, 28-31 mai, Nice

Acquier A. et Aggeri F. (2008), Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion* 2008/1, n°180, p. 131-157.

Acquier A., Daudigeos T. et Valiorgue B. (2009), La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) comme enjeu organisationnel et managérial : l'héritage oublié du courant Corporate Social Responsiveness, AIMS. Grenoble, 3-5 Juin.

Aggeri A. (2007b), « RSE et outils de gestion : perspectives pour l'analyse des marchés de l'évaluation extra financière », *ResponsibleOrganizationReview*, N° 2, s-1s.

Aggeri F. et Godard O. (2006), « Les entreprises et le développement durable », *Entreprises et histoire*, 2006/4, N° 45, p. 6-19.

Aggeri, F. (2004), « Les entreprises françaises et le développement durable. », *Regards sur l'actualité*.

Aggeri, F. et A. Acquier (2005), « La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de développement durable? », *AIMS*, Angers.

Aggeri, F., E. Pezet, C. Abrassart et A. Acquier (2005), « Organiser le développement durable ». Paris, Vuibert.

Alglave,C., J-M Delautre, M. Geronimi, P. Lainé(2008), *Management des entreprises*, Editeur : Hachette Technique, Collection : BTS, p.39.

Arenas D. and Mária J.F., (2011), *Corporate social responsibility : Emergence and development*, in *Teaching Ethics, Business ethics*, Edited by Rosamund M. Thomas, Centre for business and public sector ethics, Cambridge, UK, 2011, Ethics International Press Ltd.

Anthony, R. N., (1965). *Planning and Control Systems, a framework for analysis*, Division of Research, Harvard University, Boston, P.10-17.

Arrow K. (1973), *Social Responsibility and Economic Efficiency*, *Public Policy*, fall, p. 303-317.

Atkinson A .A. Waterhouse J.H. et Wells R.B. (1997), *A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement* », *Sloan Management Review*, printemps.

Attarça M., Jacquot T. 2005. « La représentation de la responsabilité sociale des entreprises une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », Actes de la Journée Développement Durable de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Aix-en-Provence, 11 mai.

- Aupperle, K. E., A. B. Carroll et J. D. et Hatfield (1985), An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability, *Academy of Management Journal*, 28: 2, 446-463.
- Barthélemy B. (2000), *Gestion des risques*, Ed les Organisations, p 15
- Berger Douce S. (2006), L'appropriation de la RSE par les PME : la démarche collective au service de l'engagement environnemental », *Bulletin oeconomiaHumana*, Décembre, p. 24-31.
- Baird L., *Managing Performance*, John Wiley, New York, 1986.
- Bollecker M., & Mathieu P. 2008 "Vers un système de mesure des performances sociétales: l'apport des conventions", *Revue Française de Gestion*, 2008.
- Bourguignon Annick, Peut-on définir la performance ?, *Revue française de comptabilité*, Juillet-Août 1995, n°269, pp. 61-65.
- BensebaaF, Béji-Bécheur A 2005 Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises, *Management & Avenir* n° 3, 2005
- Benyedder, M., Zadem. (2009), « La responsabilité sociale de l'entreprise(RSE).Voie de conciliation ou terrain d'affrontement », *Revue Multidisciplinaire Sur l'Emploi le Syndicalisme et le Travail*, Vol.4 No.1, pp. 84-103.
- Bonza M., (2008). Notes de cours d'économie rurale, troisième graduat, FASEG, UNIKIN, 2007-2008, p.102.
- Bozec R., 2004, L'analyse comparative de la performance entre les entreprises publiques et les entreprises privées : le problème de mesure et son impact sur les résultats, *L'Actualité économique*, Volume 80, numéro 4, décembre 2004, p. 619-654.
- Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Editions Harper & Brother, New York, 1953.
- Belkaoui A. etKarpir P. (1989), Determinants of the corporate decision to disclose social information, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 2, n° 1, pp. 36-51.
- Berland N. et Loison M.C. (2005), Responsible Care et management durable : comportement volontaire ou réaction adaptative ? Généalogie et pratiques dans l'industrie chimique », *Actes du 26ème congrès de l'AFC*.
- Bergeron P. G., (2006). *La gestion dynamique (concepts, méthodes et applications)*, 4<sup>ème</sup> édition. Gaëtanmorin, Paris, ISBN13: 9782891059367, 2006, p.830-839
- Bieker T., (2002), *Managing corporate sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management*, Oikos PhD summer academy,
- Bouquin H. (2004a), *Le contrôle de gestion*, PUF, 6ème édition.
- Bouquin H. (2004b), *La notion de performance*, journée d'étude I.A.E. de Tours, 15/1/2004
- Bhattacharya S. (2001), Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility, *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n°2, pp. 225-243.
- Brown J. et Dacin P. (1987), The Company and the product: corporate associations and consumer product responses, *Journal of Marketing*, vol. 61, n° 1, pp. 68-84.
- Capron, M., Quairel. Lanoizelée, F. (2010), « La Responsabilité d'Entreprise », in *Collection Repères and La Découverte*. (Eds), pp.3-126.
- Capron M., (2003), « Un nouvel instrument d'auto-évaluation des organisations : le bilan sociétal », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, n° spécial, pp.55-70.

- Capron M, Quairel – Lanoizelee F 2004, Edition : Myte et réalité de l'entreprise sociale, La Découverte – Paris –France
- Carroll A.B (1979), a three dimensional concept model of corporate social performance, *Academy of Management Review*, vol 4, 1979
- Carroll A.B. (1991), the pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, vol. 34, n° 4, pp. 39-48.
- Carroll A.B. (1999), corporate social responsibility, *Business and Society*, vol. 38, n° 3, pp.268-295.
- Charreaux G et Desbriere P « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale », *Finance Contrôle et Stratégie*, Vol, 2, 1998, p.68-77
- Clarkson B. (1995), A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate, *Academy of Management*, vol. 20, n° 1, pp. 92-117.
- Creyer E. et Ross W. (1997), The influence of firm behaviour on purchase intention: do consumers really care about business ethics? *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 14, n° 6, pp. 421-432.
- Chauveau A, et J-Jacques Rosé, (2001). *L'entreprise responsable*, Edition d'organisation, France, France, 2001, p.10
- Chauvey J.N. et Giordano-Spring. (2007), L'hypothèse de la captation managériale du reporting sociétal : une étude empirique des sociétés du SBF 20 », *Actes du 28e Congrès de l'AFC*, 2007.
- Carroll, A. B. (1979), A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 4, 97-505.
- Clarkson M. B. E. (1995), A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, .20 : 1, 92-117.
- Decock-Good C., (2001), « L'engagement mécénique des entreprises : mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 4, n°. 4, décembre, p. 29-57
- Decock G.C. (2001), *Des déterminants de la responsabilité sociétale des entreprises : le cas du mécénat*, Thèse en Sciences de Gestion, Université de Paris 9 Dauphine
- Dosi, G. et Orsenigo, L. (1988). *Technical Change and Economic Theory*. London/England: Pinter Publishers, 1988.
- Desremaux, A. (2004). *Théorie néoinstitutionnelle, management stratégique et dynamique des organisations*. Paris/ France: Hault, Institutions et Gestion, FNEGE, 2004.
- Di maggio, P.J.et Powell W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. USA: *American Sociological Review*, p.147-160, 1983.
- Draetta, L. (2006). On n'est pas des repris de justice! Pour une sociologie de l'environnementalisme industriel. In: ROSÉ, J. J. *Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social*. Bruxelles/Amsterdam: De Boeck, 2006.
- Deegan C. Rankin M. & Tobin J.,(2002). An examination of the corporate social and environmental disclosure of BHP from 1983-1997: a test of legitimacy theory *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol.15, n°3, p.312-343
- David, P., Koleva, P. (2006), *La responsabilité sociale des entreprises : Limites de la formation managériale et réalités du terrain. Quels enseignements des pays Européens en transition ?* », *Les Cahiers de Préludes*, No.8, pp. 125-142.
- De La Broise P., et T. Lamarche (2006), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises*, Edition Septentrion.

De La Villarmois O., 2001, Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art, Les Cahiers de la Recherche CLAREE Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, UPRESA CNRS 8020.

De Woot P., La dynamique de l'entreprise performante, Ed Marabout, Paris, 1974, P.364.

Djaouahdou. R., et A. Nabti, (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise entre théorie et concrétisation pratique : cas de l'Algérie, Colloque international francophone, « Le développement durable : débats et controverses », 15 et 16 décembre 2011, Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand, P.1-10.

Drumwright M.D. (1994), Socially responsible organizational buying: environmental concern as a noneconomic buying criterion, *Journal of Marketing*, n° 58, pp. 1-19.

Drumwright M.D. (1996), Company advertising with a social dimension: the role of noneconomic criteria, *Journal of Marketing*, n°. 60, pp. 71-87.

Ducrou, J-B, A. Caillat, (2012), Management des entreprises, Editeur : Hachette Technique, ISBN : 978-2-01-181164-6, P.192.

Duff C. (1993), you, too, could be a model for catalogs, *Wall Street Journal*.

Duong Q.L. (2003), Questionnement de la consommation responsable, Actes du colloque L'individu hypermoderne, ESCP-EAP et l'Association Internationale de Sociologie.

Doucin, M. (2011), La responsabilité sociale des entreprises plébiscitée par les pays émergents (malgré ses ambiguïtés), *Réalités Industrielles*, No .Mai 2011, pp.24-32.

Duong Q.L. (2004), Vers une typologie des outils de communication sur la responsabilité sociale de l'entreprise, Actes de la 1ère Journée Thématique du Nord-Est de la France sur la Communication Marketing, Université Robert Schuman, Nancy

Donaldson T. et Preston L.E. (1995), « The stakeholders theory of corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 65-91.

Evrard, Y., (2004). Le Management des entreprises artistiques et culturelles, Ch.6, Editions Economica, Coll. Gestion.

Evrard Y., Pras B. et Roux E., (2003), Market, études et recherches en marketing, 3 ème édition, Dunod).

Férone, G. et al. (2002). Le développement durable : des enjeux stratégiques pour l'entreprise, Les Editions d'Organisation

foudad; YM A,K keddache,( 2013)Analyse de l'appropriation de la responsabilité sociétale d'entreprise (rse) par le croisement des parties prenantes avec le triple bottomline.le cas d'une entreprise publique Algérienne: le groupe Sonelgaz (Societe nationale de l'électricité et du gaz), 31 Eme, Université d'Été Mons 2013 Belgique

Friedman M. (1970), the social responsibility of business is to increase its profits, *New York Time magazine*, pp. 33.

Frimousse, Perreti 2013, Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin, *Revue @GRH*, « Ethos méditerranéen et relation dirigeant/dirigé : honneur et légitimité ».

Froome, J. (1999). Stakeholder influence strategies.*Academy of Management Review*, 24: 191-205.

- Garric N, Léglise I. & Point S., (2005), Le rapport sociétal et environnemental Total à l'épreuve de l'analyse de discours, *Acte du colloque Université Nancy II – CREFIGE, La responsabilité sociale de l'entreprise : Réalité, Mythe ou Mystification ?*, Nancy les 17 et 18 mars
- Garvey G.T et P.L. Swan 1994, « The Economics of corporate governance: Beyond the Marshallian firm », *Journal of Corporate Finance*, p.139-174.
- Gélinier, O. (2004). La triple responsabilité de l'entrepreneur d'aujourd'hui, dans J. Igalens (coord.) (2004). tous responsables, Editions d'Organisation, pp. 93-108.
- Gomez Pierre-Yves, Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises françaises, Rapport au conseil d'administration de MiddleNext juin 2009.
- Gibb R.H., Kouhy R. et Foster P. (1998), M&S wins swift victory over TV child labor slur, *The Time*, n° 3, 4 Mars.
- Gond J. (2001), L'éthique est-elle profitable ?, *Revue Française de Gestion*, pp. 77-85, Novembre-Décembre.
- Griffin J.J. et Mahon J.F. (1997), The corporate social performance and corporate financial performance debate, *Business and Society*, vol. 36, n° 1, pp.5-31.
- Grochain S. (2007), Socio-anthropologie politique de l'emploi : Les Kanaks et le travail en Province Nord, *École des hautes études en sciences sociales*, Paris.
- Guerid O. L'investissement direct étranger en Algérie: Impacts, opportunités et entraves, *Recherches économiques et managériales N°3-juin 2008*, Université Mohamed Khider – Biskra, Algérie
- Hamidi, Y et M. Khelfaoui, (2012). La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ?, le colloque international sur le comportement des entreprises économiques face aux enjeux du développement durable et de l'équité sociale Les 20 et 21 novembre 2012, Université de Ouargla, Algérie.
- Hamidi Y et M. Khelfaoui, (2013). La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ?, Consulter dans le site : <http://www.iefpedia.com/france/wp-content/uploads/2013>.
- Handelman J.M. et Arnold S.J. (1999), The role of marketing actions with a social dimensions: appeals to the institutional environment, *Journal of Marketing*, n° 63, pp. 33-48.
- Hannigan, J. A. (1995). *Environmental Sociology: A social Constructionist Perspective*. London/England: Routledge, P.31.
- Hockerts K., (2001) Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability, in *Proceedings of Greening of Industry Network Conference*, January 21-24, Bangkok.
- Hess D., Rogovsky N., Dunfee T.W., The next wave of corporate community involvement: Corporate social initiatives, *California Management Review*, Winter 2002, vol. 44, N° 2, pp.110-125.
- Igalens J. et Joras M. (2002), *La RSE, comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisations, 2002.
- Igalens J. et J.M. Peretti. 2004. « Contribution de l'audit social au respect des droits sociaux fondamentaux », *Actes de la 6ième Université de Printemps*. Tunisie.
- Igalens J. et J.P. Gond. 2003. « La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 50.

- Jawahar I.M. et McLaughlin G.L. (2001), « Toward a descriptive stakeholder theory, an organizational life cycle approach », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°3, pp. 397-414
- Joras M. 2004. « Irrévérences sur l'audit social et éthique », Actes de la 6ième Université de Printemps. Tunisie.
- Kaplan R., Norton D. (1998), Le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation, Paris.
- Kaplan R., Norton D. (2001), Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Editions d'Organisation, Paris.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2003), Managing Regulatory and Societal Processes, Balanced Scorecard Report, July-August, p. 3-6. LivretVert (2001), Commission Green Paper 2001 "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility
- Kisempa M., Appréciation de la performance d'une entreprise privée à travers sa structure financière cas de CILU, mémoire, L2 Gestion Financière, FASEG, UNIKIN, 2008-2009, P.8
- Kirkpatrick D.L. (1959), Evaluating Training Programs, 2nd ed., Berrett Koehler, San Francisco
- Krichewsky, D. (2012). La responsabilité sociale d'entreprise : un méta-encastrement des firmes Une analyse du cas indien, Thèse de Doctorat soutenue le 20 septembre 2012 à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris.
- Labaronne., Oueslati, E. (2009), « Analyse des choix stratégiques managériaux dans le domaine économique, social et environnementale : Cas d'une entreprise portuaire algérienne », in <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/Madame%20Emna%20Oueslati.pdf>.
- Lakehal, M. (2001), Dictionnaire d'économie contemporaine, Vuibert, 2001.
- Langtry B., (1994), Stakeholders and the moral responsibilities of business, *Business Ethics Quarterly*, 4, 4, 431 – 443.
- Le Bas M. (1995), Oui, il faut définir la performance, Revue française de comptabilité, Juillet-Août 1995, n°269, pp. 66-71.
- Le Boterf G, (2000) Construire les compétences individuelles et collectives, Paris, Éditions d'Organisation
- Lerner L.D. et Fryxell G.E. (1994), « CEO stakeholders attributes and corporate social activity in fortune 500 », *Business and Society*, vol. 3, n°1, pp. 58-81
- Lorino P. (2000), Le balanced scorecard revisité : dynamique stratégique et pilotage de performance, exemple d'une entreprise énergétique », Congrès de l'Association Française de Com
- Luoma P. et Goodstein J. (1999), « Stakeholders, and corporate boards: Institutional influences on board composition and structure », *Academy of Management Journal*, vol. 42, n°5, pp. 553-563
- Maignan I. et Hult G.T.M. (1999), corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n° 4, pp. 455-469
- Meier O, Schier G 2008 Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ?, *Management & Avenir* n° 20
- Matten, J., Moon, J. (2008), « 'Implicit' and 'Explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility », *Academy of Management Review*, Vol.33, No.2, pp.404-424.
- Marquet-Pondeville S. (2003), L'impact de la stratégie environnementale, des pressions perçues des « stakeholders » environnementaux et de l'incertitude perçue de l'environnement écologique

sur un système de contrôle de gestion environnemental formel », 24e Congrès de l'Association française de comptabilité.

Mercier S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, Nouvelle édition du 20 janvier 2004, Collection Repères.

Mercier S, Muller R (2005), *L'encastrement institutionnel des procédures de recours internes en organisation*, Cahier du FARGO n° 1051202 Décembre.

Menon A. et Menon A. (1997), *Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as marketing strategy*, *Journal of Marketing*, n° 61, pp. 51-67.

Meyer, J.W., Rowan B., (1977), *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363.

Mitchell A. (1997), *the power of ethical branding*, *Marketing Week*, pp. 26-27, 22 Mai.

Mitchell R.K., Agle B.R. et Wood D. (1997), « *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts* », *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, pp. 853-896

Mohr L.A. (1996), *corporate social responsibility: competitive disadvantage or advantage?* In *Proceedings of the 1996 Marketing and Public Policy Conference*, eds. Ronald Paul Hill and Charles Ray Taylor, Chicago: American Marketing Association pp. 48-49.

Moore G., 2001, « *Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U.K. Supermarket Industry* », *Journal of Business Ethics*, Vol. 34, n°3, December, p. 299-315.

Naro G et Noguera F. (2008), *Développement durable et pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des "Sustainable Balanced Scorecards"*, *Revue de l'Organisation Responsable*, vol 3, n°1, mai 2008, CD

Neely A., C. Adams, P. Crowe, (2001), *the performance prism in practice* », *Measuring Business Excellence*, n°5, Vol.2, pp. 6-12.

O'Donovan G. (2002), *Environmental disclosures in the annual report: extending the applicability and predictive power of legitimacy theory*, *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 15, 3, 344-371.

Peretti J.M. 1998. « *Audit Social et performance globale* », *Personnel*, n°390

Pfeffer J., (1981), *Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms*, p. 1-52 dans L.L. Cummings et B.M. Staw (dir.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.

Pyka, A.; Windrum, P. (2003). *The self-organisation of strategic alliances*. In: *Economics of Innovation and New Technology*. 12 (3). England: Taylor & Francis Group Publisher/Routledge, p. 245-268, Metz. France

Patricia Crifo et Jean-Pierre Ponssard 2008, *RSE et/ou performance financière : points de repères et pistes de recherche*, Laboratoire d'économétrie, Ecole Polytechnique.

Patricia M., 2008, *Autonomie et évaluation des performances dans l'organisation publique: une étude exploratoire*, VIIème Conférence Internationale de Management Stratégique du 28 au 31 Mai 2008 – Nice.

Plane J.-M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, 2000, op. cit., p.25.

Phillips, Jack J. 1997 *Handbook of Training and Evaluation and Measurement Methods*. Houston: Gulf Publishing.

PERETTI, J. M. (2003). L'ingénierie de la formation dans les années 1970: Le cas de l'Algérie. *Education permanente*, (157), 31-35.

Tchankam J.P., Yanat Z. 2004. « La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise », Actes de la 6<sup>ème</sup> Université de printemps de l'audit social, Tunisie.

Turcotte, M.F., Salmon, A. 2009, « Responsabilité Sociale et Environnementale de l'Entreprise », in Presses de l'Université du Québec à Montréal. (Eds), pp.1-222.

Meyssonier F. et F.Rasolofo-Distler 2008, « le contrôle de gestion entre responsabilité globale et performance économique : le cas d'une entreprise sociale pour l'habitat », *Comptabilité – Contrôle – Audit*, Tome 14 – Volume 2 – Décembre

ORSE (2003), « les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique de l'entreprise », ORSE Paris.

OSI 2011, « quelques leçons des printemps arabes », OSI Paris.

Osterhus T.L. (1997), Pro-social consumer strategies: when and how do they work? *Journal of Marketing*, n° 61, pp. 16-29.

Pelle C.I. (1998), Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes, Thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris 9 Dauphine.

Reynaud E et Chandon J-L, (1998), Les cinq familles de comportements de protection de l'environnement des entreprises : une approche basée sur la théorie des contrats et l'économie des conventions, Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université de Louvain-la-Neuve.

Robert-Demontrond P. (2002), Portée stratégique de l'effort de soutenabilité sociale du développement économique, XIIIe Congrès de l'AGRH, Nantes, 21-22 novembre.

Robert-Demontrond P. (2003), Sensibilité de la demande à la labellisation sociale de l'offre commerciale : construction d'un agenda de recherche, Actes du colloque *Entreprise citoyenne*, Ed. Université Paris X Nanterre.

Robert-Demontrond P. et Duong Q.L. (2004), Corporate Social Responsibility: The Case of Supplying Firms, Actes du colloque 2004 Academy of Marketing Science Cultural Perspectives in Marketing Conference, Ed. University de las Américas, Texas A&M University et Texas Christian University.

Robert-Demontrond P. et Duong Q.L. (2004), La sensibilité des consommateurs à la responsabilité sociale de l'entreprise : proposition d'un cadre d'analyse, Actes du colloque 17èmes Journées des IAE, Ed. IAE de Lyon.

Roberts R.W. (1992), Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholders' theory, *Accounting Organization and Society*, vol. 17, n° 6, pp. 595-612.

Robin P. et Reidenbach R. (1987), Social responsibility, ethics, and marketing strategy: closing the gap between concept and application, *Journal of Marketing*, n° 51, pp. 44-58.

Roman R. M., Hayibor S. et Agle B. R. (1999), The relationship between social and financial performance, *Business & Society*, n° 38, pp. 109-125.

Roussel, P., & Wacheux, F., (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, 1<sup>re</sup> édition, De Boeck.

Sainsaulieu, R. (1992), *L'Entreprise, une affaire de société*, Paris, Editeur : Presses de Sciences Po, Collection : Références.

- Savall H. et Zardet V. (2005) Défis et dynamiques de la tétranormalisation, *Economica*.
- Savall H. et Zardet V. (2004), Recherche en sciences de gestion, Approche qualimétrique, *Economica*.
- Savall H. et Zardet V. (1995), Ingénierie stratégique du roseau, Préface de Serge Pasquier, *Economica*, 1995, 2ème édition 2005, 517p.
- Savall H., et Zardet V.(2008), Le concept de coût-valeur des activités. Contribution de la théorie socio-économique des organisations, *Revue Sciences de Gestion-management Sciences- Ciencias de Gestión*, n°64.
- Solomon H. et Hanson G. (1985), La morale en affaires, clé de réussite, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Smith N. (1995), Marketing strategy for the ethics era, *Sloan Management Review*, vol. 36, n° 4, pp. 85-97.
- Smans, P., Module III : Construire des tableaux de bord de mesure de la réussite de la stratégie, Bruxelles, ICHEC Entreprises, 2010-2011, pp.10-11.
- Stanwick A. et Stanwick D. (1998), The Relationship Between Corporate Social Performance and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination, *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n° 2, pp. 95-204.
- Savall H. & Zardet V., (2005), « Tétranormalisation : défis et dynamiques », *Economica*.
- Savall H., Zardet V. (2008), « tétranormalisation, pilotage stratégique et organisation », 17<sup>e</sup> journées des IAE.
- Suchman M-C., (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, vol 20, n°3, page 571-610.
- Scott, W. R. (1991). Unpacking Industrial Arguments. In: Powell, W. W. e DiMaggio, P. J. USA: The new institutionalism in organizational analysis, p.149-192, 1991.
- Tahari K. (2005), L'entreprise publique en Algérie, de la gestion de l'emploi à la contrainte de valorisation : la question de la mise au travail, Thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion, faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales, université d'OranEsSénia, Algérie.
- Tahari, K. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise en économie de transition, 5ème Congrès de l'ADERSE, Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Grenoble, France, Le 10 et 11 janvier 2008.
- Tilt C.A. (1994), « The influence of external pressure groups on corporate social disclosure: some empirical evidence », *Accounting Auditing and Accountability Journal*, vol. 7, n°4, pp. 44-72
- Varadarajan P. et Menon A. (1988), Cause-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy, *Journal of Marketing*, vol. 52, n° 3, p. 58-74.
- Vincent, C., (2006), *Responsabilité sociale et environnementale : l'engagement des acteurs économiques. Mode d'emploi pour plus d'éthique et de développement durable*, Editions Charles Léopold Mayer, Paris, p.80-85.
- WARRACK, Allan A. Le secteur privé et les relations intergouvernementales, Ottawa, Forum des fédérations, Conférence internationale sur le fédéralisme, 1999. Site Web : [www.ciff.on.ca/c-papers-warrackeng.Htm](http://www.ciff.on.ca/c-papers-warrackeng.Htm) (consulté le 12 mars 2014).
- Wartick S. et Cochran P. (1985), The evolution of the corporate social performance model, *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, pp. 758-769.
- Wood T. (1991), corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, pp. 691-718.

Magazine édité par Fertial - N°6 - Juin 2010

Magazine édité par Fertial - N°9 – Octobre 2010

Magazine édité par Fertial - N°22 - Novembre 2011

Magazine édité par Fertial - N°36 - Février 2013

Magazine édité par Fertial - N°26 - Mars 2012

Magazine édité par Fertial - N°37 - Février 2013

Magazine édité par Fertial - N°38 - Avril 2013

## GLOSSAIRE DES ACRONYMES

- AFNOR** : Association Française de normalisation
- ANDI** : Agence nationale des investissements
- APRUE**: Agence Nationale pour la Promotion et la Rationalisation de l'Utilisation de l'Énergie
- CJDES**: Dirigeants et acteurs de L'Économie Sociale
- CNE**: Conseil National de l'Eau
- HCEDD**: Haut-Commissariat de l'Environnement et du Développement Durable
- BSC** : Balanced scorecard
- BIT**: Bureau international du travail
- CSR**: Corporate social responsibility
- DD** : Développement durable
- EFQM**: European Foundation of Quality Management
- EMAS** : Système européen d'audit et de management environnemental
- FERTIAL**: Société des Fertilisants d'Algérie
- FMN**: Firme multinationale
- FNE**: Fond National Pour l'Environnement
- GRI** : Global Reporting Initiative
- IDE**: Investissement direct étranger
- ISO** : International Standard Organization
- OCDE**: Organisation de Coopération et de Développement Économique
- OIT**: Organisation Internationale du Travail
- OMC**: Organisation Mondiale du Commerce
- ONU**: Organisation des Nations Unis
- ONG**: Unies Organisation Non Gouvernementale
- PED**: Pays en Développement
- PSE**: Performance Sociale de l'Entreprise
- SECE** : Secrétariat d'Etat Chargé de l'Environnement (SECE),
- PNAE**: Plan National d'Actions Environnementales
- PP** : Partie Prenante
- PME**: Petite et moyenne entreprise
- ROI** : Return of Investment
- RSE**: Responsabilité Sociale de l'Entreprise
- SME**: Système de management environnemental
- TBP** : Tableau de bord prospectif

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1</b> : Niveau et nature des responsabilités sociales de l'entreprise .....	24
<b>Tableau 2</b> : Les parties prenantes et leurs intérêt ou attentes principales .....	31
<b>Tableau 3</b> : Evolution et synthèse des différentes théories de la gouvernance .....	49
<b>Tableau 4</b> : Synthèse des principales approches théoriques de la RSE .....	53
<b>Tableau 5</b> : Domaines d'actions environnementales de la norme ISO 26 000 .....	58
<b>Tableau 6</b> : Synthèse des principaux modèles de la PSE .....	65
<b>Tableau 7</b> : Relation entre CSR et performance économique .....	76
<b>Tableau 8</b> : Principales hypothèses théoriques .....	96
<b>Tableau 9</b> : Les certifications ISO obtenues par le groupe FERTIAL .....	149
<b>Tableau 10</b> : Exemple de combinaisons utile pour l'analyse croisée .....	162
<b>Tableau 11</b> : Exemple de résultats de combinaison d'analyse croisée pour FERTIAL .....	163
<b>Tableau 12</b> : Descente en cascade du tableau de Bord du groupe FERTIAL pour l'année 2011 .....	189

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1</b> : Modèle de Carroll .....	35
<b>Figure 2</b> : Théorie socio-économique des organisations .....	38
<b>Figure 3</b> : Les quatre ailes de la Tétranormalisation .....	56
<b>Figure 4</b> : les Dimensions de la RSE .....	61
<b>Figure 5</b> : Les composantes de la performance (Alglave et al, 2008) .....	93
<b>Figure 6</b> : La performance comme critère d'évaluation de la stratégie .....	94
<b>Figure 7</b> : Les composantes de la performance (Ducrou et Caillat, 2012) .....	103
<b>Figure 8</b> : Modèle de fonctionnement entre les entités conductrices, automobile et Tableau de Bord issu et modifié à partir de Fernandez (2005) .....	119
<b>Figure 9</b> : Modèle de pilotage d'un système grâce à l'utilisation d'une boucle de rétro-action ...	120
<b>Figure 10</b> : Les quatre perspectives d'un Tableau de Bord .....	122
<b>Figure 11</b> : Le Tableau de Bord « prospectif », cadre de stratégie de l'action .....	123
<b>Figure 12</b> : La stratégie est articulée selon quatre axes génériques .....	124
<b>Figure 13</b> : Exemple de carte stratégique .....	126
<b>Figure 14</b> : Destination des investissements par unité du groupe FERTIAL .....	146
<b>Figure 15</b> : Organigramme du groupe FERTIAL .....	151
<b>Figure 16</b> : Effectif global FERTIAL et sa répartition par unité .....	152

<b>Figure 17</b> : Les quatre niveaux d'évaluation d'une formation .....	156
<b>Figure 18</b> : Représentation de modèle de Kirkpatrick et Phillips de l'analytique d'apprentissage .....	157
<b>Figure 19</b> :Evolution du nombre d'accidents par types .....	158
<b>Figure 20</b> :Diagrammes de l'analyse automatique des données par l'outil Excel .....	161
<b>Figure 21</b> :Cartographie des connaissances/compétences du groupe .....	168
<b>Figure 22</b> : Processus d'évaluation de la responsabilité sociétale .....	179
<b>Figure 23</b> : Sept thèmes-clés pour la mesure de la Responsabilité Sociétale.....	180
<b>Figure 24</b> :Processus d'Analyse et d'évaluation de la performance globale .....	183
<b>Figure 25</b> :La carte stratégique proposée pour le groupe FERTIAL .....	183
<b>Figure 26</b> :Les 4 axes du tableau de bord prospectif (BSC) au groupe FERTIAL .....	185
<b>Figure 27</b> :Les leviers de performance dans la carte stratégique proposée pour le groupe FERTIAL .	187
<b>Figure 28</b> :L'amélioration de performance globale proposer pour le groupe FERTIAL .....	191
<b>Figure 29</b> :Les facteurs de climat social à FERTIAL .....	196
<b>Figure 30</b> :Les cinq phases de notre business plan pour le groupe FERTIAL .....	198

# ANNEXES



Faculté des Sciences Economiques, des Sciences  
de Gestion et des Sciences Commerciales

## **Thèse** : Un référentiel d'indicateurs de performance intégrant la démarche RSE : cas du groupe FERTIAL

### LETTRE DE PRESENTATION DE NOS RECHERCHES

Dans le cadre de la préparation d'une thèse d'état en Sciences de Gestion, spécialité Management des Ressources Humaines, nous vous prions de bien vouloir participer par le biais de vos réponses objectives au questionnaire que nous vous proposons de remplir, et ce en vue de comprendre la démarche RSE au sein de votre entreprise.

Votre collaboration est d'un apport important pour la finalisation de notre travail de recherche. Les informations que nous collectons doivent servir uniquement au travail de recherche et aucune autre utilisation ne sera prise.

### LE Guide

- *Ce guide fait partie intégrante d'un choix méthodologique visant la réalisation d'un référentiel d'indicateurs de performance intégrant la démarche RSE : Groupe FERTIAL. Le but visé consiste à fournir des aides à la conception, définition, mesure, traitement et interprétation d'indicateurs et d'hypothèses appropriées aux conditions institutionnelles, structurelles et administratives des composantes du groupe FERTIAL.*
- **Garantie de confidentialité :**
  - *Les règles d'anonymat et de confidentialité seront scrupuleusement respectées.*
  - *Les résultats de cette recherche ne feront l'objet d'aucune exploitation commerciale.*

## Présentation du groupe FERTIAL

Entreprise	Secteur	Nombre de Personnes interviewees	Fonction
GROUPE FERTIAL	Industriel	1	PDG du groupe FERTIAL
		2	Directeur unité ARZEW
			Directeur d'unité d'Annaba
		2	DRH Arzew et Annaba
		1	Directeur Formation
	2	Directeur management qualité d'Arzew	
	<b>Total</b>	<b>8</b>	

\*\*\*\*\*

## Annexe A : Leguide d'entretien générale élaboré pour notre recherche

### Phase I – Présentation du groupe et de la structure RSE/développement durable

---

1. Dans quel Service œuvrez-vous présentement ?

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

2. À quel titre professionnel répondez-vous à ce questionnaire ?

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

3. Depuis combien de temps occupez-vous cette fonction ?

- Moins de 5 ans  Plus de 10 ans  
 Entre 5 et 10 ans

4. Depuis combien de temps exercez-vous des fonctions de direction au sein du groupe Fertial?

Moins de 5 ans

Plus de 10 ans

Entre 5 et 10 ans

## Phase II – Analyse de la stratégie de développement durable du groupe

---

5. Selon vous, quels sont les indicateurs les plus appropriés à votre Direction permettant d'évaluer **la qualité des prestations de services** qui y sont offertes aux clients?

.....  
.....

6. Selon vous, quels sont les indicateurs les plus appropriés à votre entreprise permettant d'évaluer **les activités et les résultats** du groupe ?

.....  
.....

7. Selon vous, quels sont les indicateurs les plus appropriés à votre entreprise permettant d'évaluer **les activités et les résultats obtenus dans la dimension environnementale** ?

.....  
.....

## Phase III – Efficacité et amélioration du mode de gestion du groupe Fertial

---

8. Selon vous, quels sont les indicateurs les plus appropriés à votre entreprise permettant d'évaluer **son cadre de gestion** (opérationnel)?

.....  
.....

## Phase IV – Efficacité et amélioration des résultats du groupe à moyen et long terme

---

9. Selon vous, quels pourraient-être les indicateurs les plus appropriés à votre établissement permettant d'évaluer **la pertinence de sa gestion stratégique** (ancrage avec les orientations politiques et les évolutions socio-économiques à moyen et long terme) socio-économique Algérien ?

.....  
.....

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

**10.** Selon vous, quels pourraient-êre les indicateurs les plus appropriés à votre établissement permettant d'évaluer la performance **globale** du groupeFertial ?

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

**11.** Souhaiteriez-vous obtenir une copie des résultats complets de l'étude ?

- Oui
- Non

**Nous vous remercies de votre précieuse contribution**

## **Annexe B : Le guide d'entretien (entretiens réalisés avec les cadres dirigeants du groupe FERTIAL)**

**Présentation de l'interviewé :**

<b>Nom :</b>	
<b>Fonction :</b>	
<b>Parcours dans l'entreprise :</b>	

**Les objectifs de l'entreprise :**

Quels sont les objectifs du groupe FERTIAL :

**1. Sur le plan économique ?**

(Chiffre d'affaires, parts de marché par région, maîtrise des coûts, maîtrise des risques financiers,...)

**2. Sur le plan social ?**

- Dimension « Salariés »
- Promotion de l'emploi
  - Statut des salariés
  - Dialogue social
  - Formation des salariés
  - Santé et sécurité dans le travail
- Dimension « Clients »

- Santé et sécurité des clients
- Satisfaction des clients

### **3. Sur le plan environnemental ?**

- Consommation de Matières Premières (*matières premières en provenance de déchets recyclés,...*) ;
- Consommation d'énergie (*sources d'énergie utilisées, initiatives pour exploiter les sources d'énergie renouvelable,...*) ;
- Consommation d'eau (*sources d'approvisionnement en eau, recyclage et réutilisation d'eau,...*) ;
- Emission de gaz à effet de serre et traitement des déchets ;
- Respects des accords et règlements environnementaux ;

# Annexe C : Le guide d'entretien (entretiens réalisés avec les cadres opérationnels du groupe FERTIAL)

## I. Description de la fonction :

1. En quoi consiste votre travail ?
2. Quels sont vos objectifs ?
3. Quels dispositifs ont été mis en place pour l'atteinte de ces objectifs ?
4. Disposez-vous d'indicateurs qui permettent de mesurer la réalisation de ces objectifs ?
5. Avec quels services ou départements devez-vous travailler à l'interne ?
6. Quelles sont les différentes instances internes à l'entreprise (comité, revue de direction, réunion...) qui statuent à partir des résultats de votre travail ?
7. Quels sont les rôles de ces instances ?

## II. Dimension sociétale de la fonction :

1. Quelle est la mission de votre département/service ?
2. Existe-t-il une ou des lois régissant votre activité ?
3. Avez-vous des obligations liées à respecter ?
4. A qui devez-vous rendre compte à l'extérieur de l'entreprise ?
5. Qui sont vos clients finaux ?
6. Avec quels partenaires devez-vous travailler ?
7. Sur quels critères statuez-vous pour choisir vos prestataires et intervenants ? (*critères légaux, critères environnementaux, autres critères*)
8. Quelles sont les normes d'éthique propres à votre activité ?

## III. Diagnostic environnemental :

1. Quelles sont les prescriptions législatives et réglementaires s'appliquant à votre activité ?
2. Quels sont vos efforts en termes de protection de l'environnement ?
3. Existe-t-il une démarche d'identification des risques liés à l'environnement dans votre activité ?
4. Existe-t-il une politique environnementale formelle signée par le Président ou un membre de la Direction concernant votre activité ?
5. Disposez-vous d'un plan d'action environnemental avec des objectifs chiffrés, des échéances et des priorités ?
6. Avez-vous suivi un programme de formation spécifique aux aspects environnementaux de votre activité ?

## IV. Performance multidimensionnelle :

Prenons les 3 dimensions de la performance du groupe FERTIAL et les critères qui vont avec, quelle est la contribution de votre travail à chacun de ces critères ?

➤ **A court terme :**

- La contribution positive
- La contribution négative

➤ **Le long terme :**

- La contribution positive
- La contribution négative

**1. Performance économique**

- Augmentation du chiffre d'affaires Augmentation des parts de marché par région.
- Maîtrise des coûts (*personnel, fonctionnement, entretien, financiers, impôts et taxes,...*).
- Maîtrise des risques financiers (*Suivi des investissements et des financements, risque*).

**2. Performance sociale**

- Dimension « Salariés »
- Promotion de l'emploi dans la région Statut des salariés
- Dialogue social
- Formation des salariés

**3. Dimension « Clients »**

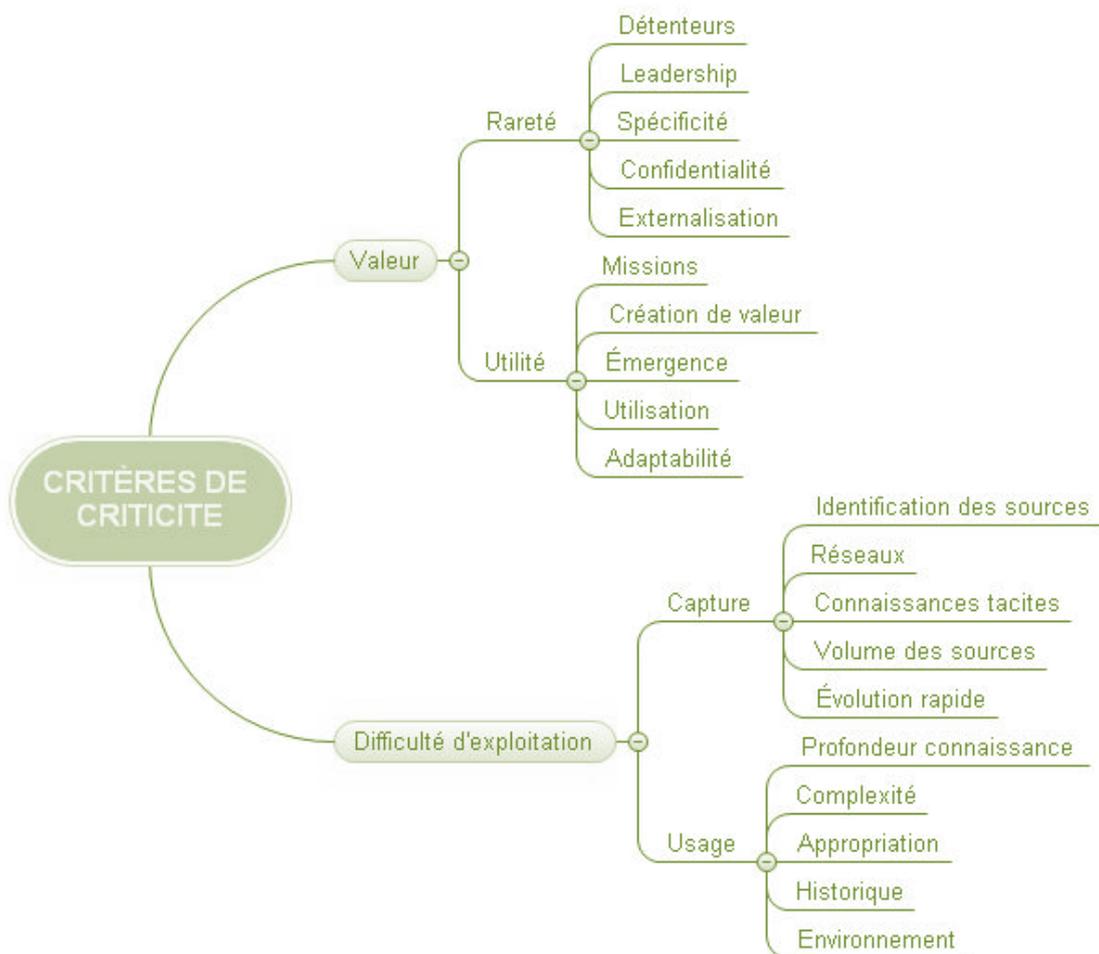
- Santé et sécurité des clients
- Satisfaction des clients
- Dimension « Gouvernement d'entreprise »
- Composition du Conseil d'Administration
- Indépendance des administrateurs
- Existence d'un Comité stratégique
- Existence d'un Comité d'audit
- Existence d'un Comité de rémunération
- Valeurs et code d'éthique vis-à-vis des parties prenantes Performance environnementale :
  - Efforts en termes de consommation de Matières Premières (*matières premières en provenance de déchets recyclés,...*)
  - Efforts en terme de consommation d'énergie (*sources d'énergie utilisées, initiatives pour exploiter les sources d'énergie renouvelable,...*)
  - Efforts en termes de consommation d'eau (*sources d'approvisionnement en eau, recyclage et réutilisation d'eau,...*)
  - Efforts en termes d'émission de gaz à effet de serre et de traitement des déchets
  - Critères environnementaux dans le choix des fournisseurs, prestataires, intervenants
  - Respects des accords et règlements environnementaux

## Annexe D : Grilles d'évaluation de criticité (un exemple)



**Thèse** : Un référentiel d'indicateurs de performance intégrant la démarche RSE : cas du groupe FERTIAL

### Grilles d'évaluation de criticité des domaines des savoir-faire métiers du groupe FERTIAL d'Arzew



Date de réalisation : 10 Mars 2013

## Echantillonnage

Le répondant sollicité pour remplir cette grille, tâche essentielle pour réussir notre projet de cartographie, est décrit par les éléments listés ci-dessous. Nous avons procédé à la constitution d'un échantillon représentatif de chaque domaine de connaissances avec l'aide des responsables opérationnels.

<b>Profil</b> (diplômes, niveau d'études, qualifications, certificats, etc.)	
<b>Poste</b> (statut hiérarchique, responsabilité, etc.)	
<b>Age</b>	
<b>Ancienneté</b> au groupe FERTIAL	
<b>Expérience antérieure</b>	
<b>Expérience dans le domaine de connaissances</b>	
<b>Rôle par rapport à ce domaine</b> (contributeur, consommateur...)	
<b>Autres précisions</b>	

<b><u>Domaine évalué :</u></b>	<b><u>Notation (de 1 à 4) :</u></b>

**Thème :** **Rareté** (l'existence et l'accessibilité du savoir ou du savoir-faire)

**Critère 1 :** Nombre & disponibilité de personnes qui le possèdent ce savoir-faire

**Combien de personnes expertes dans le domaine ? Quelle est leur disponibilité ?**

**Niveau 1 : Connaissance universelle**

Les connaissances du domaine sont maîtrisées par l'ensemble des personnes du groupe FERTIAL.

**Niveau 2 : Connaissance partagée**

Un grand nombre de personnes partage l'expertise du domaine, et on arrive à les contacter facilement.

**Niveau 3 : Connaissance rare**

Le nombre de spécialistes est faible et ils sont peu disponibles.

**Niveau 4 : Connaissance unipersonnelle**

Les connaissances du domaine sont détenues par un unique expert au groupe FERTIAL qui n'est pas disponible, la plupart du temps.

**Remarques:**

## **RESUMÉ :**

La mise en place des pratiques de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les pays du Maghreb est un processus récent avec tous les problèmes que cela suppose et les difficultés de son application. A cet effet, la question est de savoir s'il existe un modèle susceptible de servir de référence aux managers locaux ou, sinon, de déterminer les principales variables d'un nouveau modèle mieux adapté aux pays du Maghreb en particulier en Algérie. Dans ce contexte, L'objectif de notre travail est double, d'une part, d'identifier les spécificités de l'approche de la responsabilité sociale par l'organisation à savoir le groupe FERTIAL et, d'autre part, de les analyser afin de discerner les éventuelles similarités de comportement des parties prenantes. De plus, l'analyse des résultats obtenus s'articule autour de deux axes. Selon l'axe managérial, les modèles existants de la RSE – européen et les états unis – ne sont pas applicables aux conditions des pays du Maghreb, ce qui nous conduit à élaborer notre propre modèle et son application dans le groupe FERTIAL. Selon l'axe théorique, ce modèle nous a fourni que des idées et des orientations générales afin que l'application du modèle ne se limite pas à une reproduction figée sans rapport avec la réalité.

**MOTS CLÉS :** RSE- Indicateurs de performance- Performance globale, Tableau de bord, Parties prenantes, Cartographie des connaissances/compétences, Développement Durable.

---

### ***TITLE: a performance indicator framework integrating CSR: The case of FERTIAL group***

**ABSTRACT:** *The establishment of the practices of corporate social responsibility (CSR) in the Maghreb countries is a recent process with all the problems that entails and difficulties in its application. To this end, the question is whether there is a model that can serve as a reference to local managers or otherwise identify the main variables of a new model better suited to the Maghreb in particular in Algeria. In this context, the objective of our work is twofold, firstly, to identify the specifics of the approach to social responsibility by organizing namely FERTIAL group and, secondly, to analyze to discern any similarities in the behavior of stakeholders. In addition, analysis of results is organized around two axes. According to the managerial axis, existing models of CSR - European and United States - are not applicable to the conditions of the Maghreb countries, which led us to develop our own model and its application in the FERTIAL group. According to the theoretical axis, this model provides us with ideas and a general guideline for the application of the model is not limited to a fixed reproduction unrelated to reality.*

**KEY WORDS:** RSE, Performance Indicators, Global Performance, Balanced Scorecard, knowledge and skills Mapping, Sustainable Development.