

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET
DE LE RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANANGEMENT
ENSM.ALGER**

MASTER EN MANAGEMENT PAR LA QUALITE

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

**Evaluation de la démarche Responsabilité Sociétale « RS » selon les
lignes directrices de la norme ISO 26000**

Cas : ENAC

Présenté par : OUBOUCHOU Sonia

Encadré par : FOUDAD Yassine
Consultant RSE et GRH

ANNEE 2014

**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET
DE LE RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANANGEMENT
ENSM.ALGER**

MASTER EN MANAGEMENT PAR LA QUALITE

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

**Evaluation de la démarche Responsabilité Sociétale « RS » selon les
lignes directrices de la norme ISO 26000**

Cas : ENAC

Présenté par : OUBOUCHOU Sonia

Encadré par : FOUHAD Yassine
Consultant RSE et GRH

ANNEE 2014

Liste des tableaux

Numéro	Titre du tableau	Page
01	Auto-évaluation vs évaluation externe : forces et faiblesses	21
02	Les moyens humains de l'ENAC	28
03	Les moyens matériels de l'ENAC	28
04	Récapitulation du diagnostic RS – ENAC	36
05	L'identification des PP et le dialogue avec elles	37
06	Le système de notation	42

Liste des figures

Numéro	Titre de la figure	Page
01	Les trois piliers du développement durable	8
02	Vue d'ensemble de l'ISO 26000	14
03	Les sept questions centrales	16
04	Organigramme de l'ENAC	31
05	Les étapes du projet d'implémentation de la norme au sein de l'ENAC	35
06	Visualisation des résultats de la Gouvernance	43
07	Visualisation des résultats relatifs aux droits de l'Homme	44
08	Visualisation des résultats concernant les relations et conditions de travail	45
09	Visualisation des résultats relatifs à l'Environnement	46
10	Visualisation des résultats concernant la loyauté des pratiques	47
11	Visualisation des résultats des Questions relatives aux consommateurs	48
12	Visualisation des résultats relatifs aux communautés et développement local	49
13	Visualisation des résultats des sept questions centrales	50

Liste des abréviations

Abréviation	signification
AFNOR	Agence Française de Normalisation
ASDI	l'Agence suédoise de développement international
CGEM RSE	Confédération générale des entreprises du Maroc pour la RSE
DD	Développement Durable
ENAC	Entreprise Nationale de Canalisation
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
ISO	Organisation internationale de normalisation
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OHSAS	Occupational health and safety assessment series
OIT	Organisation internationale de travail
ONG	Organisation non gouvernementale
PME	Petite et Moyenne Entreprise
PP	Partie Prenante
QHSE	Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement
RS	Responsabilité Sociétale
RSE	Responsabilité Sociétale des entreprises
RS MENA	Responsabilité Sociétale pour région Moyen-Orient-Afrique du Nord
RSO	Responsabilité Sociétale des organisations
SMI	Système de Management Intégré

Résumé :

Dans le but d'assumer la responsabilité des impacts que ses activités et ses décisions induisent sur la société et l'environnement et remplir pleinement son rôle d'entreprise responsable, l'ENAC a mis en place une démarche Responsabilité Sociétale.

L'objectif de notre travail consiste à évaluer la démarche Responsabilité Sociétale par rapport aux lignes directrices de la norme ISO 26000.

La valeur ajoutée de cette évaluation réside dans la détermination de l'état d'avancement de la démarche de l'ENAC au regard des lignes directrices d'ISO 26000 et l'identification des pratiques pour lesquelles des améliorations sont nécessaires.

Mots clés : Démarche, Responsabilité Sociétale des Organisations RSO, Evaluation, Norme ISO26000.

Abstract :

In order to take responsibility for the impacts of its activities and decisions induce on society and the environment and fulfill its role as a responsible company, ENAC has established a Corporate Social Responsibility approach.

The objective of our work is to evaluate the Corporate Social Responsibility approach according to the guidelines of the ISO 26000 standard.

The added value of this assessment is to determine the progress of ENAC's approach in comparison with the guidelines of ISO 26000 and to identify the practices for which improvements are needed.

Keywords: Approach, Social Responsibility of organizations, Evaluation, Standard ISO 26000

الملخص:

من أجل تحمل المسؤولية عن تأثيرات أنشطتها وقراراتها على المجتمع والبيئة، وأداء دورها كشركة مسؤولة، قامت ENAC بتنفيذ نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات.

الهدف من عملنا هو تقييم نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات بالنسبة إلى المبادئ التوجيهية للمواصفة القياسية الدولية ايزو 26000.

القيمة المضافة من هذا التقييم هو تحديد مدى تقدم نهج المسؤولية الاجتماعية للشركة ENAC مقارنة بالمبادئ التوجيهية للمعيار ISO 26000 وتحديد الممارسات التي هي بحاجة إلى تحسينات.

الكلمات المفتاحية: نهج, المسؤولية الاجتماعية للشركات, تقييم, ايزو26000.

Sommaire

Introduction Générale	02
------------------------------------	-----------

Chapitre I: Cadre conceptuel de la recherche

Section 1 : Généralités sur la RSE	06
---	-----------

Section 2 : La RSO selon la norme ISO 26000	13
--	-----------

Chapitre II : Méthodologie et présentation du cas « ENAC»

Section 1 : Méthodologie de travail.....	23
---	-----------

Section 2 : Présentation de l'ENAC	26
---	-----------

Section 3 : la RSO au sein de l'ENAC	34
---	-----------

Chapitre III : Evaluation de la démarche RS

Section 1 : Construction de la grille d'évaluation	40
---	-----------

Section 2 : Résultats de l'évaluation et analyses	43
--	-----------

Section 3 : Recommandations pour pérenniser la démarche RSO	50
--	-----------

Conclusion générale	54
----------------------------------	-----------

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Aujourd'hui, les attentes envers l'entreprise sont encore plus grandes. Les actionnaires se prononcent sur les décisions, mettent en question leur rémunération et imposent le débat avec les dirigeants. Les consommateurs boycottent. Les clients intentent des actions collectives. Les employés ne sont pas indifférents à la réputation de leur employeur. En bref, Les parties prenantes sont nombreuses et souvent hyperactives.

Ainsi, pour obtenir le droit d'exercer une activité il faut le consentement des parties prenantes, pour développer des marchés il faut une réputation d'organisation responsable et pour obtenir de financement il faut respecter les principes de bonne gouvernance. C'est ce qui nous fait dire que la responsabilité sociétale est en voie de devenir une compétence clé dans des secteurs d'activités de plus en plus nombreux. Dans ce contexte, agir conformément aux principes de la RSO devient une nécessité pour toute organisation.

Plusieurs initiatives, des rencontres universelles, des conférences et des débats, avaient pour objectif de donner une définition commune à la RSO et de définir des principes de conduite.

L'initiative idéale répondant à cet objectif est le projet de la norme internationale ISO26000 lignes directrices relatives à la RSO, des renseignements et des conseils pour accompagner les organisations dans leur cheminement vers la responsabilité sociale et le développement durable. Elle concerne les entreprises de toutes tailles, autant les PME que la grande entreprise mondialisée, et de tous types d'organisations : publiques, privées, à but non lucratif, organisations non gouvernementales...etc.

La norme est divisée en sept sections appelées « articles », celles qui nous intéressent sont : les sept principes, les sept questions centrales, une trentaine de domaines d'action associés à ces questions centrales, et en fin une 7^{ème} section qui concerne l'implantation de la norme au sein des organisations. Les autres articles s'appliquent à définir les termes et à fournir un historique.

Pour mieux assimiler le concept de la RSO, nous avons choisi d'effectuer notre stage pratique au sein de l'une des entreprises pilotes d'ISO 26000 en Algérie ; Entreprise Nationale de Canalisation « ENAC », une entreprise modèle qui -à travers son engagement- exprime une bonne volonté pour accomplir de manière efficace sa mission,

Introduction générale

et de s'assurer que ses pratiques sont congruentes avec les attentes sociétales actuelles, émergentes et futures.

Elle a mis en place une démarche RSO depuis 2012 mais comme toute autre entreprise elle est confrontée à la contrainte permanente de recherche d'améliorations afin de s'adapter aux évolutions du marché et de pérenniser cette démarche.

Notre objectif, à travers ce travail, consiste à évaluer les pratiques de l'ENCA en matière de RS par rapport aux recommandations de la norme ISO 26000.

Notre préoccupation dans le cadre de ce travail serait, donc, de répondre à la problématique suivante :

« Quel est l'état d'avancement de la démarche Responsabilité Sociétale « RS » de l'ENAC au regard des lignes directrices de l'ISO 26000 ? »

De cette problématique découlent les questions secondaires suivantes :

- Les pratiques recommandées par l'ISO 26000 sont-elles adoptées par l'ENAC ?
- La politique Responsabilité Sociétale de l'ENAC est-elle bien définie et communiquée auprès des parties prenantes ?
- Sur quels axes doit l'ENAC se concentrer davantage afin d'assurer la pérennité de sa démarche Responsabilité Sociétale?

Afin de répondre à notre problématique, nous avons émis les hypothèses suivantes :

- Les pratiques recommandées par ISO26000 sont adoptées par l'ENAC ;
- La politique Responsabilité Sociétale de l'ENAC est bien définie et communiquée auprès de toutes les parties prenantes.

Afin de vérifier nos hypothèses, nous nous sommes référés aux divers moyens d'investigation :

- Recherche documentaire basée sur l'exploitation de divers ouvrages, mémoires, sites internet...Etc. Le principal support est la norme ISO26000 dont nous l'avons lu pas à

Introduction générale

pas et nous avons interprété les recommandations de chaque chapitre, et surtout de chaque domaine d'action des questions centrales ;

- Des entretiens semi directifs avec les responsables de l'ENAC concernés par les sept questions centrales ;
- Elaboration et utilisation d'une grille d'évaluation basée sur la norme ISO26000.

Dans le souci d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, de confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons structuré notre travail autour de trois chapitres : Le premier chapitre est composé de deux sections, la première sera consacrée à nous introduire à la RSO, son historique, sa définition et ses principaux cadres internationaux, et la deuxième section exposera la norme ISO 26000, son contenu et les étapes de mise en œuvre.

Dans le deuxième chapitre nous exposerons la méthodologie de la recherche, ainsi que la présentation de l'organisme d'accueil.

Le troisième et dernier chapitre, nous réaliserons une évaluation de la démarche Responsabilité Sociétale par rapport les lignes directrices de la norme ISO26000, puis nous essayerons de mettre en relief les insuffisances observées et d'y accorder des pistes d'amélioration.

CHAPITRE I

CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

Dans ce premier chapitre, nous avons jugé utile de spécifier et de définir les concepts servant de support à notre étude, et de cerner un cadre conceptuel de la recherche en détaillant certains aspects que nous avons traités au cours de notre cas pratique.

La première section de ce chapitre nous introduit à la RSE, un bref historique, sa définition, ses cadres internationaux ... etc.

La deuxième est consacrée à présenter la norme ISO 26000, son objectif, son contenu et les étapes de mise en œuvre.

SECTION 1 : GENERALITES SUR LA RSE

Le concept de la responsabilité sociétale des entreprises RSE connaît un essor considérable depuis plusieurs années à travers le monde. Cette notion a connu des évolutions et des tentatives de clarification, qui ont concouru à accentuer le sentiment de flou conceptuel. Autant de thèmes d'actualité dont il faut se préoccuper aujourd'hui, car ils constituent des zones de risque de demain ; tels que la lutte contre la pollution, le développement de l'emploi, le bien-être au travail, la négociation collective...

1.1. Bref historique

Le concept RSE a pris naissance aux Etats-Unis, c'est l'éthique personnelle du dirigeant qui est à l'origine de la notion de RSE. L'entreprise qui se confond avec son dirigeant est considérée comme un être moral à l'égard de laquelle s'exerce l'exigence d'assurer le bien-être des travailleurs, de leurs familles et de la communauté qui entoure l'entreprise.

« Bowen (1953) est le premier à remettre en question l'exclusivité de la mission économique des entreprises. Celui-ci part du constat que les entreprises sont des centres vitaux de décision et de pouvoir ; leurs actions touchent la vie des citoyens dans de nombreux domaines »¹. Donc, l'entreprise doit suivre les problèmes sociaux qui peuvent l'affecter et agir sur eux avant qu'ils ne déclenchent une crise.

Cette conception de la RSE a progressivement fait place dans les années 1980 à des préoccupations utilitaristes ; l'entreprise doit chercher à satisfaire non seulement les attentes des actionnaires et des collaborateurs, mais l'ensemble des parties prenantes PP

¹ TREMBLAY Diane-gabrielle et ROLLAND David, 2004, p9, « *Responsabilité Sociale D'Entreprise et Finance Responsable: Quels Enjeux ?* », Edition Québec.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

(*Stakeholders*), en réalisant au mieux des arbitrages entre les intérêts de chacune de ces catégories.

Aux années 1990, la notion de développement durable a été associée à celle de RSE, l'entreprise doit contribuer à la production et à l'entretien des biens communs qui permettent d'assurer la pérennité de la planète et de l'humanité.

Aux années 2000, le débat entre les instances politiques sur les concepts de l'éthique du dirigeant, le commerce équitable et le développement durable, raison pour laquelle elles ont fait appel aux universités et aux centres de recherches afin de faire des études pour développer des outils pour identifier le niveau de responsabilité des entreprises. Les recherches se sont concrétisées par une série d'initiatives (Forums, référentiels, livre blanc, Normes, ...), le mandat finit par prendre au sérieux le concept de RSE, qui est apparue comme le lien logique entre les principes humanistes et les pratiques quotidiennes des organisations.

1.2. Définitions

La période actuelle est marquée à la fois par une généralisation de l'idée de responsabilité sociétale de l'entreprise, et par des antagonismes fondamentaux concernant la signification et le mode de fonctionnement de cette responsabilité qui est devenu un principe stratégique incontournable.

Selon le livre vert (2001) : « *être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les parties prenantes* »¹. Et la norme ISO 26000 définit la RSE comme : « *responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* »²

¹ Commission européenne, 2001, p8, « *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, livre vert* ».

² Norme, (ISO 26000), 2010, p14, « *lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* ».

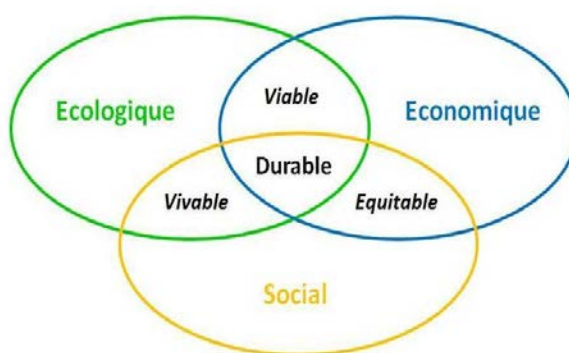
Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

Donc, une démarche volontaire à la portée de toute organisation, quels que soient sa taille ou son secteur d'activité ; qui se traduit par la prise en compte des impacts sociaux et environnementaux de ses activités pour adopter les meilleures pratiques et actions possibles et contribuer ainsi à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement.

Il s'agit d'intégrer les préoccupations sociales (santé, éducation, habitat, emploi,...), environnementales (préserver les ressources naturelles et énergétiques...), et économiques (créer des richesses, améliorer les conditions de vie...) dans les stratégies des entreprises, dans leurs activités opérationnelles et dans leurs processus de prise de décisions ; et de réaliser des arbitrages entre les intérêts de toutes les parties prenantes.

Nous soutenons l'idée que la RSE est une reconfiguration d'un mouvement plus large conceptualisé dans le DD ; ce dernier qui est défini comme suit : « *Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* »¹. Les trois piliers du développement durable sont : pilier économique, pilier environnement, et pilier social. Cette association doit permettre d'atteindre une bonne gestion économique tout en garantissant la protection de l'environnement et le progrès social.

Figure N°1: Les trois piliers du développement durable



Source: BRUNTDLAND Gro Harlem, (Premier Ministre norvégien), 1987, « *Rapport Brundtland : Notre avenir à tous* ».

¹ BRUNTDLAND Gro Harlem, ibid.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

1.3. Avantages d'une démarche RSE

La notion de RSE est actuellement souvent évoquée dans une perspective de triple résultats qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles : environnemental, social et économique, donc l'entreprise est tenue de répondre de l'ensemble des effets à court et long terme de ses actions sur la société et de s'assurer que ses pratiques sont congruentes avec les attentes sociétales actuelles, émergentes et futures. Dans cette perspective, l'entreprise s'engage dans une initiative de RSE car ceci est de son intérêt.

« Les avantages d'une démarche RSE sont rarement perçus dans une vision classique court-termiste des organisations. Cependant un dialogue équilibré avec ses parties prenantes (clients/utilisateurs, employés/bénévoles, fournisseurs/partenaires, Financeurs/actionnaires, pouvoirs publics, communautés locales, concurrents, ...) et la prise en compte de leurs attentes développent des avantages concurrentiels non négligeables pour les organisations ».¹

Les entreprises engagées dans une démarche RSE peuvent retirer beaucoup d'avantages tels que :

- Des économies notamment liées aux consommations d'eau, d'énergies et la substitution progressive de matières non renouvelables dont les prix ont vocation à augmenter ;
- La motivation, l'implication et la fidélisation des salariés ainsi que le bien-être au travail ;
- Meilleure réputation et meilleure image tant en interne qu'en externe (entreprise attractive);
- Avantage commercial face aux concurrents, développement des marchés et renforcement de l'image de marque ;

¹ PAILLER Marie, 2012, Comment mettre en place une démarche RSE en entreprise, consulté le 20/04/2014 | <http://www.assises-eedd.org/comment-mettre-en-place-une-demarche-rse-en-entreprise-et-quels-avantages-en-retirer>.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

- Optimiser les relations avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, associations diverses, etc.), pour mieux comprendre les attentes de la société, et donc réduire les risques de conflits ;
- Prévenir et gérer les risques, soient sociaux, environnementaux, juridiques ou économiques, afin d'améliorer la sécurité et de renforcer la stabilité ;
- Meilleures relations avec la communauté des investisseurs et un accès plus facile aux capitaux ;
- Un nouveau regard porté sur l'activité de l'entreprise favorisant l'innovation et la différenciation auprès des clients ;
- La prise en compte des attentes des clients permettra également à l'entreprise de développer de nouveaux produits, plus performants.

« L'analyse des engagements des PME a montré que la RSE avait fortement contribué à la motivation du personnel, à sa fierté d'appartenir à l'entreprise et à l'image de celle-ci. La RSE contribue donc à améliorer la performance globale de l'entreprise »¹.

1.4. Les principaux supports normatifs de la RSE

Nous avons jugé nécessaire de citer quelques exemples d'initiative qui avaient pour but d'élaborer une politique commune de la RS.

1.4.1. Le pacte mondial : Evoqué pour la première fois par Koffi Annan, l'ancien secrétaire général des Nations Unies le 31 janvier 1999 lors du forum de Davos².

Il est à la fois un ensemble de politiques et un cadre pratique, à l'intention des entreprises qui ont pris l'engagement du développement durable et de pratiques commerciales responsables.

« Est un cadre d'engagement volontaire par lequel des entreprises, associations ou organisations non-gouvernementales, sont invitées à respecter dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les normes du travail,

¹ VERMEULIN Christian et VERMEULIN Frédéric, 2012, p19, « Comprendre et entreprendre une démarche RSE », Edition afnor, France.

² Label CGEM, 2009, p16, « La responsabilité sociale des entreprises : les aspects relatifs au travail ».

Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

*l'environnement et la lutte contre la corruption. Les adhérents doivent attester chaque année de leur mise en œuvre effective de ces principes dans une « communication de progrès », rapport qui est mis en ligne sur le site internet du Pacte ».*¹

1.4.2. La déclaration sur les multinationales de l'OIT : L'objectif initial de cette déclaration était d'encourager les entreprises multinationales à contribuer au développement économique et social, et à résoudre au mieux les problèmes que peut soulever leur implantation. Cinq thèmes principaux sont abordés par la déclaration : politique générale (DD et respect des droits humains), promotion de l'emploi, formation, conditions de travail et de vie, et relations professionnelle.

1.4.3. Les principes directeurs de l'OCDE : Les Principes directeurs sont des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales afin de favoriser une conduite raisonnable des entreprises dans les domaines des relations professionnelles, des droits de l'homme, de l'environnement, de la fiscalité, de la publication d'informations, de la lutte contre la corruption, des intérêts des consommateurs, de la science et de la technologie, et de la concurrence.

1.4.4. SA 8000: A été conçue à la fin des années 1990 « *par le Council On Economic Priorities, une ONG américaine devenue aujourd'hui Social Accountability International (SAI) qui le développe et supervise* »². Est un standard de RS qui défend des conditions de travail décentes. Il expose des mesures sur des problèmes tels que les droits des syndicats, l'utilisation du travail des enfants, les temps de travail, la santé et la sécurité au travail, et un salaire équitable. C'est un code de conduite pour les entreprises, orienté sur les aspects sociaux du développement durable. Il ne traite pas des problèmes plus larges sur l'écologie.

1.4.5. Le livre vert de la commission européenne RSE: L'objectif était de lancer un large débat sur la façon dont l'Union européenne pourrait promouvoir la responsabilité sociale des entreprises au niveau tant européen qu'international et, notamment, sur les moyens d'exploiter au mieux les expériences existantes, d'encourager le développement de pratiques novatrices et d'améliorer la transparence.

¹ Le Pacte Mondiale des Nations Unies, Consulté le 20/04/2014 : <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-901/responsabilite-sociale-des-22057/les-referentiels-internationaux-et/article/le-pacte-mondial-des-nations-unies> .

² DAMAK-AYADI Salma, 2004, p2, « *le référentiel de normalisation SA 8000 : en jeux et perspectives* », université de paris- dauphine.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

1.4.6. Le label CGEM pour la RSE : « *Le Label CGEM pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est une reconnaissance solennelle du respect par les entreprises du Maroc de leur engagement à observer, défendre et promouvoir les principes universels de responsabilité sociale et de développement durable dans leurs activités économiques, leurs relations sociales et plus généralement, dans leur contribution à la création de valeur* »¹. Cette charte est structurée en 9 axes d'engagement définissant chacun des objectifs de stratégie et de conduite managériale précis et mesurables.

1.4.7. ISO 26000 lignes directrices relatives à la RSO : Une norme d'application volontaire a été publiée en 2010. Il ne s'agit pas d'une norme de certification mais d'un guide de lignes directrices proposé à tous types d'organisation pour opérer de manière socialement responsable. Elle est divisée en sept sections appelées « articles », les sept principes de la RS, les sept questions centrales, une trentaine de domaines d'action qui sont associés aux questions centrales et une section qui concerne l'implantation de la norme. D'autres s'appliquent à définir les termes et à fournir un historique.

Ce support normatif sera le sujet de la deuxième section de ce chapitre, dont nous allons parler brièvement sur son contenu.

¹ Reporting RSE des entreprises, consulté le 20/04/1014 <http://www.reportingrse.org/maroc-p-188.html>

Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

SECTION 2 : LA RSO SELON LA NORME ISO 26000

L'ISO (International Standardization Organization), acteur majeur de la normalisation internationale, lancé en 2004 des travaux de rédaction d'une norme internationale sur la responsabilité sociétale : ISO 26000. Cette norme fournit des lignes directrices sur les principes, les concepts, les questions centrales et les domaines d'action relatifs à la responsabilité sociétale des organisations RSO et sur les moyens d'intégrer un comportement responsable dans l'organisation.

2.1. Le projet ISO 26000 en bref

*« L'élaboration de la norme ISO 26000 a été initiée en 2001 par des organisations de consommateurs inquiets face aux pratiques de certaines multinationales et des conséquences que cela pouvait avoir sur les conditions de travail et de vie de populations ».*¹ Son élaboration est le fruit de la participation de plus de 500 experts de 99 pays et de grandes organisations telles que l'OIT et l'OCDE à de nombreuses rencontres qui se sont déroulées de 2005 à 2010. Les membres d'ISO viennent d'approuver à une très large majorité le texte de la norme ISO 26000, qui a été publiée en tant que norme internationale sur la RSO le 1^{er} novembre 2010.

En ce qui concerne les enjeux de cette norme, comme le précise l'AFNOR (Agence Française de Normalisation) sur son site Internet et par son Président, la norme ISO26000 sera avant tout un guide permettant aux organisations de se baser sur des références communes pour mettre en œuvre des pratiques de développement durable et de responsabilité sociétale. *« Il ne s'agit donc pas d'une norme de système de gestion, et le document n'est pas destiné à la certification par une tierce partie »*².

La norme définit les grandes questions et les axes sur lesquels les organisations doivent concentrer leurs actions afin d'intégrer les principes de la RS au cœur de leur système ; utilisable pour tous les types d'organisation, secteur public ou privé, grande ou de petite taille, opérants dans les pays développés ou en développement.

¹ HMANA Ornella, 2010, p25, « *Guide d'application de l'ISO 26000 aux offices publics de l'habitat* ».

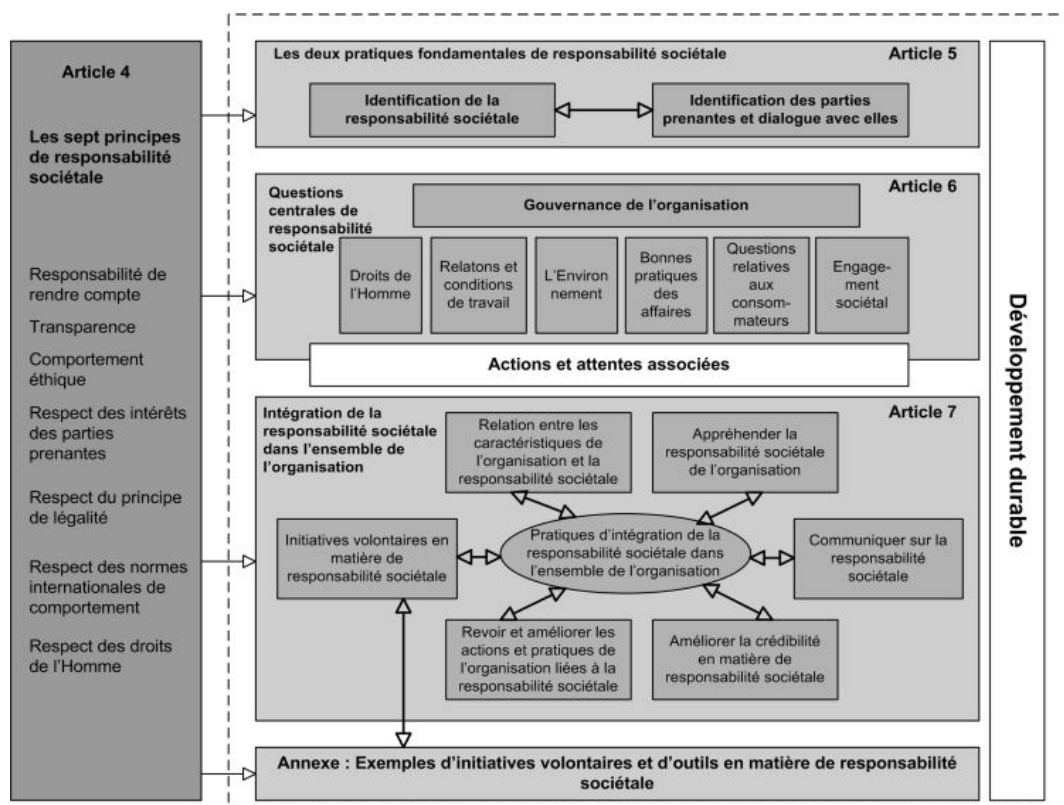
² CAPRON Michel et autres, 2011, P19, « *ISO26000 : une norme « hors norme » ?* », Edition ECONOMICA, Paris.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

2.2. Contenu général de la norme

La norme perçoit l'ensemble des questions relatives à la responsabilité sociétale. Elle commence par interroger et mettre à l'épreuve une organisation en termes de principes sous-jacents de la responsabilité sociétale : redevabilité, transparence, comportement éthique, prise en compte des intérêts des parties prenantes, respect de la loi et des normes internationales, et respect des droits de l'Homme. Elle observe ensuite si l'organisation tient compte des conséquences de ses activités sur sa sphère d'influence, l'identification de ses parties prenantes et le dialogue avec elles. Une fois que l'organisation a appréhendé les principes et identifié les questions centrales ainsi que les domaines d'action pertinents, il convient qu'elle cherche à intégrer la responsabilité sociétale dans l'ensemble de ses décisions et activités en utilisant les lignes directrices données par la norme. La figure 2 présente les points cités ci-dessus.

Figure N°2 : Vue d'ensemble de l'ISO 26000



Source : Norme, (ISO26000), op.cit.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

2.2.1. Les principes d'ISO 26000

La norme recommande aux organisations de prendre en compte sept principes lorsqu'elles abordent et pratiquent leur responsabilité sociétale, ces principes sont :

- **Redevabilité** : Il convient qu'une organisation rende compte des impacts qu'elle exerce sur la société, l'environnement et l'économie. Ainsi inclure les mesures permettant d'éviter les pratiques fautives.
- **Transparence** : Ce principe interfère quand les décisions et les activités de l'organisation ont un impact sur la société et l'environnement. Il a pour champ d'application la stratégie ; les politiques, les décisions et les activités doivent être diffusées d'une manière claire, juste et actualisé.
- **Comportement éthique** : « *Il convient que le comportement de l'organisation soit fondé sur les valeurs de l'honnêteté, de l'équité et de l'intégrité* »¹. Il s'agit de s'engager à traiter les impacts négatifs, et de se préoccuper des intérêts des parties prenantes.
- **Reconnaissance des intérêts des PP** : Il s'agit d'identifier toutes les PP et leurs attentes, afin de les prendre en considération dans les processus de prise de décision ; sans oublier le rapport entre les attentes des PP et celles de la société et du DD.
- **Respect des principes de légalité** : Il convient que l'organisation mette en œuvre les mesures nécessaires afin d'assurer qu'elle respecte la loi, et qu'elle se conforme aux exigences juridiques et réglementaires des pays où elle opère.
- **Prise en compte des normes internationales de comportement** : Déterminer des manières de fonctionner quasi universelles qui vont au-delà des réglementations internes à certains États, lesquelles ne prendraient pas en compte les principes de développement durable par exemple. Elles interdisent entre autres toute complicité ou connivence avec des organes de gouvernement ou avec d'autres organismes à des fins inavouables.
- **Respect des droits de l'Homme** : Il convient qu'une organisation respecte les droits de l'Homme, reconnaisse et promeuve à la fois leur importance et leur universalité.

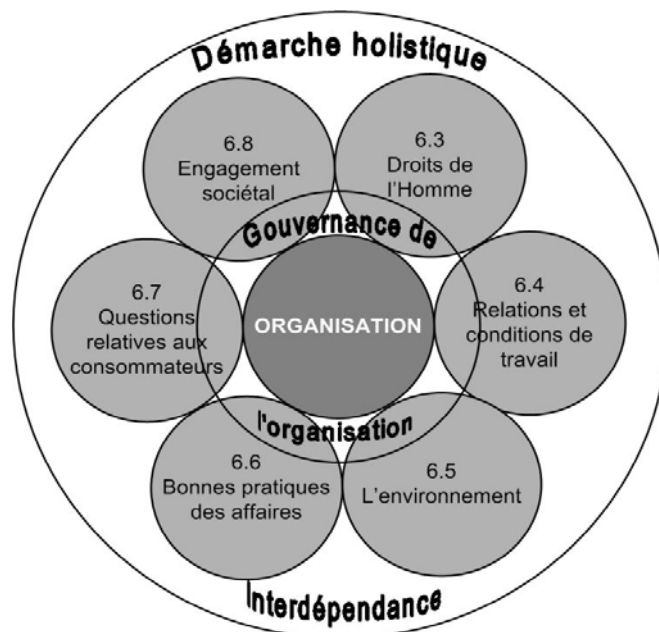
¹ Norme, (ISO 26000), op.cit.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

2.2.2. Les sept questions centrales d'ISO 26000

La norme présente aux organisations qui souhaitent avoir un comportement responsable des thématiques à prendre en considération dans la perspective et la promotion d'un développement durable. Les domaines d'action de chaque question centrale sont des recommandations. Dont l'organisation doit identifier les actions les plus pertinentes pour son activité, au regard de ses impacts sur la société et sur l'environnement, des attentes de ses parties prenantes et de ses contraintes et opportunités. Les sept questions centrales sont les suivantes :

Figure N°3 : les sept questions centrales



Source : Norme, (ISO 26000), op.cit.

2.2.2.a. Gouvernance de l'organisation : « c'est la question la moins détaillée mais c'est en même temps la clé de voûte du management systémique proposé »¹. Selon la norme, une gouvernance efficace est celle qui repose sur l'application et l'intégration des principes de RS (cités avant) dans les processus de prise de décision, dans la culture et l'ensemble de l'organisation. Décliner les principaux enjeux de RS en politiques et en objectifs, et les communiquer auprès des collaborateurs afin des les impliquer.

2.2.2.b. Droits de l'Homme : Il convient qu'une organisation respecte et promeuve les droits de l'homme, civiles et politiques (liberté d'expression, droit à la vie), économiques,

¹ PROVOST Elisabeth et SIBILLE François, 2013, p18 , « Osez manager ISO 26000 », Edition afnor, Paris.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

sociaux et culturels (nourriture, santé, travail...). « *La norme insiste sur le fait que cette responsabilité dépasse les seules obligations légales, considérant que le respect des droits de la personne constitue une des attentes majeures de la société à l'égard des organisations* »¹. Les domaines d'action de cette question sont : Devoir de vigilance, situations présentant un risque pour les droits de l'homme, Prévention de la complicité, Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme, Discrimination et groupes vulnérables, Droits civils et politiques, Droits économiques, sociaux et culturels, enfin Principes fondamentaux et droits au travail.

2.2.2.c. Relations et conditions de travail : Les gouvernements sont responsables de garantir aux travailleurs des conditions de travail justes et équitables. Toutes les organisations doivent respecter les normes internationales convenues (OIT). Et le dialogue social est au cœur de la RS car il organise la relation avec une partie prenante centrale, les salariés et leurs représentants. Il doit se manifester dans tous les types de négociations, consultations ou échanges. L'organisation doit également entreprendre des actions visant à la protection et à l'intégration des « groupes vulnérables ». Ses domaines d'action sont : Emploi et relations employeur/employé, Conditions de travail et protection Sociale, Dialogue social, Santé et sécurité au travail et Développement du capital humain.

2.2.2.d. Environnement : Il s'agit d'une approche intégrée par laquelle l'organisation prend en compte les implications directes et indirectes de ses décisions et activités d'un point de vue environnemental, contribuant ainsi à la survie et à la prospérité des êtres humains. Les recommandations de la présente question sont : Prévention de la pollution, Utilisation durable des ressources, Atténuation des changements climatiques et adaptation, Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels.

2.2.2.e. Loyauté des pratiques : La norme nous rappelle que « *la loyauté des pratiques porte sur la façon dont une organisation utilise ses relations avec d'autres organisations afin de favoriser l'obtention de résultats positifs* ». ² Cette question centrale se structure en cinq domaines d'action relativement cohérents, autonomes et compréhensibles à

¹ TURCOTTE Marie-France et autres, 2011, P38, « *Comprendre la Responsabilité sociale de l'entreprise et AGIR sur les bases de la norme ISO 26000* », Edition Québec.

² Norme, (ISO 26000), op.cit.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

première lecture qui traitent de l'éthique des affaires : Lutte contre la corruption, Engagement politique responsable, concurrence loyale, Promotion de la RS dans la chaîne de valeur et Respect des droits de propriété.

2.2.2.f. Questions relatives aux consommateurs: L'une des missions premières des organisations est de répondre aux attentes de cette partie prenante que sont les usagers, les clients ou les consommateurs. Il s'agit d'être responsable vis à vis des consommateurs et pour la santé, la sécurité, et l'information. La norme ISO 26000 expose sept points auxquels les organisations doivent porter attention afin d'être responsable envers les consommateurs : Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats -Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs -Consommation durable -Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs -Protection des données et de la vie privée des consommateurs -Accès aux services essentiels -Éducation et sensibilisation.

2.2.2.g. Communautés et développement locale: Il s'agit de se familiariser avec les institutions et les groupes d'intérêts locaux afin de participer et s'impliquer au développement de la communauté et d'aider à promouvoir des niveaux plus élevés de bien-être au sein de la communauté. Sept domaines d'action exposés par la norme afin de participer au développement local : Implication auprès des communautés, Éducation et culture, Création d'emplois et développement des compétences, Développement des technologies et accès à la technologie, Création de richesses et de revenus, La santé, Investissement dans la société.

2.3. Etapes de mise en œuvre d'une démarche RS selon la norme ISO 26000

« C'est une démarche exigeante et engageante pour chacun. Mais c'est dans cette implication personnelle et progressive que se réalise le véritable changement attendu au sein de l'organisation responsable »¹.

¹ PROVOST Elisabeth et SIBILLE François , op.cit, p169.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

Selon la norme il convient de suivre certaines étapes indispensables pour mettre en œuvre une démarche RSO :

1.2.1. Etape 01 : Diagnostic

Cette phase va nous permettre de réaliser une analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise. Dont le but est d'identifier les impacts sociaux et environnementaux que génère l'organisation pour fixer ensuite les objectifs à atteindre.

L'état des lieux a des vertus pédagogiques car elle va permettre à tous les acteurs qui y participent de prendre pleinement conscience des enjeux de la RSO. C'est au cours de ce diagnostic que les principaux axes seront retenus, ce qui garantira une pertinence dans les choix réalisés par l'entreprise.

Il s'agit de nommer toutes les activités qui affectent les PP, et établir une liste des aspects sociaux et environnementaux, actuels, mais aussi passés ou encore en projet, de façon à garantir la prévention d'effets négatifs sur les PP.

Par la suite, détailler la source, la cible et le vecteur de ces aspects.

L'état des lieux se repose sur deux pratiques :

- Identification par l'entreprise de sa responsabilité sociétale ;
- Identification de ses PP et du dialogue à entretenir avec elles.

Il faut identifier et déterminer les domaines de la responsabilité de l'organisation, ce qui constituera les enjeux forts de son futur déploiement. Elle doit identifier les relations de 3 ordres :

- de l'entreprise avec la société
- de l'entreprise avec es parties prenantes
- des parties prenantes avec la société

Cette identification est la clé de la définition du champ de la responsabilité d'une entreprise, car outre le fait d'être responsable de ses propres décisions et activités, une entreprise peut dans de nombreux cas de figures, avoir la capacité d'influencer le comportement des organisations et autres PP avec lesquelles elle a des relations.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

La responsabilité, comme la sphère d'influence, ne se limite pas aux portes de l'entreprise, et se glisse aussi chez les fournisseurs et interlocuteurs de l'entreprise, L'ISO 26000 repose avant tout sur le dialogue et l'échange, il ne s'agit pas de définir qui est responsable, et qui doit dicter un ordre, mais plutôt de définir des champs de responsabilité, des axes de progrès, et d'en assumer, à plusieurs parfois, la maîtrise et l'amélioration.

Résultat : Identifier toutes les PP, recueillir leurs attentes et leurs besoins, puis les hiérarchiser.

1.2.2. Etape 02 : Plan d'action et mise en œuvre

La norme expose sept questions centrales et 36 domaines d'action en détail aux organisations qui veulent s'assurer d'assumer leurs RS.

Une fois les PP et leurs attentes identifiées, l'organisation passe en revue ses domaines d'actions et détermine les actions les plus pertinentes, puis elle précise les modalités pratiques de mise en œuvre, ainsi que les mobilisations et les allocations des ressources nécessaires.

En suit, répartir les responsabilités et les autorités pour mener les diverses actions, et définir des modalités de surveillance et de contrôle, avec la fixation des indicateurs de mesure des résultats, dont le but est l'amélioration continue.

Résulta : Identifier les domaines d'action prioritaires, les déployer puis améliorer de façon continue la contribution au DD.

1.2.3. Etape 03: Evaluation et suivi

L'ISO 26000 n'est pas une norme de système de management, elle ne demande aucune conformité à une exigence, et elle ne se pose pas comme certifiante, mais elle implique la notion d'amélioration continue et donc évaluation.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la recherche

« La norme est engageante et il est plus que probable que très rapidement les PP de chaque entreprise demanderont des comptes sur la base des lignes directrices de la norme ISO 26000. Quelle sera lors la réponse de votre entreprise? »¹

Les résultats des évaluations est la réponse adéquate à cette question, par le biais d'une auto-évaluation, ou des évaluations externe par des organismes tiers.

Tableau N° 1 : Auto-évaluation vs évaluation externe : forces et faiblesses

Auto-évaluation	Evaluation par un tiers
Budget temps (formation, organisation, conduite, etc)	Budget temps (formation+préparation+ investissements financiers (consultant/prestataire)
Regard intérieur qui nécessite une parfaite indépendance des évaluateurs internes	Regard extérieur, objectivité
Connaissance parfaite de l'entreprise	Capacité à proposer des innovations issues d'autres entreprises évaluées, ouverture d'esprit/apports de benchmarking
Risque de remise en cause de la crédibilité de l'évaluation, syndrome « juge et partie »	Plus forte crédibilité selon les organisations externes utilisées

Source : LECOMTE Séverine et ADARY Assael, Ibid, p148.

À travers l'évaluation l'entreprise pourra discerner les points forts et les axes de progrès de sa démarche. L'évaluation devient donc une activité nécessaire pour se projeter d'étapes en étapes et démontrer que chacune d'entre elles est bien atteinte.

¹ LECOMTE Séverine et ADARY Assael, 2012, p141, « L'ISO 26000 en pratique », Edition DUNOD, paris.

CHAPITRE II

METHODOLOGIE ET PRESENTATION DU CAS

« ENAC »

Chapitre II : Méthodologie et présentation de l'ENAC

Afin de développer notre thème de recherche qui est : « **Evaluation de la démarche responsabilité sociétale « RS » selon les lignes directrices de la norme ISO26000** » et de générer une valeur ajoutée en le pratiquant réellement sur le terrain, nous avons effectué un stage pratique de quatre mois au sein de l'Entreprise Nationale de Canalisation « ENAC ».

Ce chapitre permet d'avoir un aperçu global sur la méthodologie de notre travail, et de présenter l'entreprise qui nous a accueilli, par la suite une section consacrée à parler de la RSO au sein de l'ENAC.

SECTION 1 : METHODOLOGIE DE TRAVAIL

La méthodologie de travail s'est établie sur deux phases :

Une première phase de recherche documentaire dans laquelle nous avons pris connaissance des généralités sur la RSE et des recommandations de la norme internationale ISO26000.

La deuxième phase était consacrée à l'analyse de la situation existante en matière de RS au sein de l'ENAC, et à la vérification des hypothèses tout en indiquant les moyens et les outils dont nous nous sommes servis.

1.1. Choix du sujet d'étude et du lieu de stage

Notre formation au sein de l'école nous a permis d'acquérir des connaissances théoriques toutes en relation avec les attentes des clients, les préoccupations des dirigeants, et les initiatives internationales qui ont pour but de minimiser le plus possible les conflits d'intérêts, et de satisfaire toute partie inquiète. Plusieurs normes ISO définissent des règles et des lignes de conduite comme la 9001, 14001, 18000 ... etc, mais la norme ISO26000 est la norme qui chapeaute les autres, qui touche les centres d'intérêts de n'importe quel organisme, et qui défend les droits de tout être, que se soient des humains présents ou futurs, des plantes, des ressources naturelles...etc. Après la mise en œuvre de n'importe quelle démarche, les entreprises mettent en place les dispositifs nécessaires pour l'évaluation et l'amélioration.

Chapitre II : Méthodologie et présentation de l'ENAC

En Algérie, « Depuis 2011, seule une douzaine d'entreprises et d'organisations algériennes ont bénéficié d'un programme d'accompagnement assuré par l'IANOR et piloté par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et financé par l'Agence suédoise de développement international (ASDI), dans le but d'encourager l'adoption et l'utilisation de la norme internationale ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des entreprises»¹, l'ENAC est l'une des organisations qui ont bénéficié de cet accompagnement depuis 2012, en vue de se conformer à la norme ISO26000, raison pour laquelle nous l'avons choisi pour mener à bien nos travaux de recherche sur ces aspects.

Autant qu'une entreprise algérienne, nous voudrions découvrir comment elle pratique sa RS et quelles difficultés rencontrées lors de l'intégration des recommandations de la norme.

1.2. Intérêt de l'étude

L'intérêt de notre étude se situe à deux niveaux. D'abord l'intérêt pour l'ENAC, également l'intérêt pour le jeune chercheur que nous sommes.

1.3.1. Pour l'Entreprise Nationale de Canalisation (ENAC)

La mise en œuvre des recommandations de la norme ISO26000 est l'un des projets les plus récents et les plus intéressants pour l'ENAC, un mauvais suivi de cette démarche pourra engendrer des pertes à l'entreprise, soit de temps, d'argent ou de motivation, raison pour laquelle une évaluation est nécessaire à ce stade, afin d'analyser la situation actuelle, et de prendre les mesures nécessaires pour assurer la bonne continuité de ce projet et la pérennité de cette démarche.

1.3.2. Pour le chercheur

Cette étude nous permet de mettre en pratique, les connaissances acquises durant notre formation. Ensuite elle confirme notre désir de savoir comment les entreprises algériennes pratiquent leurs RS, et de participer à son évaluation.

¹ La norme « responsabilité sociétale des entreprise » intéresse peu les PME Algériennes, Consulté le 09/05/2014 : <http://www.medafco.org/article/11/12/2013/la-norme-responsabilite-societale-des-entreprises-rse-interesse-peu-les-pme-algeriennes>.

Chapitre II : Méthodologie et présentation de l'ENAC

1.3. Les outils de collecte des données

Dans le but de répondre à notre problématique, nous avons jugé nécessaire de procéder à une collecte de la documentation correspondante afin d'avoir une vision plus claire sur le sujet et approfondir nos connaissances dans ce domaine. Ensuite, nous avons opté pour l'observation sur le lieu du stage, la collecte et l'analyse de données qualitatives et quantitatives, en nous appuyant sur des entretiens semi directifs et parfois des questionnaires dans le cas où les cadres centraux de l'ENAC ne sont pas disponibles.

1.3.1. La collecte documentaire

La recherche des fonds documentaires a commencé au même moment que le choix du sujet. Ainsi, les sources de documentation et de l'information sur le sujet ont été orientés beaucoup plus vers : le Système National de Documentation en ligne (S.N.D.L), les sites et les livres proposés par la bibliothèque de l'Ecole Nationale Supérieure de Management (E.N.S.M). Ensuite, après avoir commencé notre stage nous avons pu consulter et exploiter des documents propres à l'entreprise.

1.3.2. L'observation

C'est lors de notre stage, que l'observation a commencé et ceci sans une connaissance préalable du fonctionnement ni des pratiques de l'entreprise. Ceci nous a permis de procéder à une observation sans idées préconçues ni préjugés.

1.3.3. L'enquête par entretien

Afin de vérifier les pratiques de l'ENAC en matière de RS, et de les évaluer au regard des lignes directrices de l'ISO26000, nous avons préparé une grille d'évaluation, puis nous avons réalisé des entretiens semi directifs auprès de quelques responsables de l'ENAC, dont nous avons été attentifs à ce que les personnes interviewées s'expriment librement, et en discutant nous avons essayé de poser des questions plus précises qui nous ont servis pour déterminer le niveau d'avancement de l'ENAC au regard des lignes directrices de la norme.

Chapitre II : Méthodologie et présentation de l'ENAC

Dans un environnement de plus en plus compétitif, et afin de satisfaire ses parties prenantes de manière permanente et continue, l'ENAC a mis en place les lignes directrices de la norme ISO 26000 depuis 2012.

Dans cette présente section, nous allons présenter l'ENAC et la deuxième sera consacrée pour présenter sa démarche RS.

SECTION 2 : PRESENTATION DE L'ENAC

L'entreprise Nationale de Canalisation pionnière dans la construction et la pose de canalisations de transport d'hydrocarbures liquides et gazeux, elle dispose d'un capital d'expérience riche de plusieurs années dans les travaux de pose de pipe-lines. Est dans une dynamique de croissance et de développement remarquable, créatrice de valeurs pour ses employés, ses clients et son actionnaire.

2.1. Historique¹

L'Entreprise Nationale de Canalisations a été créée lors de la restructuration de SONATRACH à partir de la Direction Travaux et Construction (DTC) et la filiale ALEIP par Décret n° 81/175 du 1 Août 1981 ; Elle n'a été opérationnelle qu'en Janvier 1984.

En juin 1999, elle a été transformée en société par actions (Spa) et devient filiale à 100% du Groupe SONATRACH relevant du Holding SPP «Services Para Pétroliers» et de l'Activité Amont.

L'ENAC a hérité d'un savoir faire issu des anciennes structures de SONATRACH (DTC et ALCIP de 1967 à 1983), des grands projets qu'elle a réalisés (GC1 Ø42", GZ3 Ø42", GK2 Ø42", ART, OH3, OH4, et de tant d'autres), ainsi que de l'expertise d'ALEIP de 1975 à 1983 notamment dans le domaine de l'engineering et du contrôle qualité des travaux et de sa propre expérience acquise depuis plus de trente années.

¹ ENAC, consulté le 22/05/2014 : <http://www.enac-dz.com/>

Chapitre II : Méthodologie et présentation de l'ENAC

Ces atouts confortés par une expérience avérée dans l'international (Tchad, Tunisie, Inde) ont fait de l'Entreprise ENAC, un instrument privilégié, occupant de par ses importantes potentialités, un acteur dynamique au service du Développement du Secteur de l'Energie et des Hydrocarbures au sein du Groupe SONATRACH.

2.2. Fiche signalétique

- Dénomination sociale : Entreprise Nationale de Canalisation, ENAC.

- Logo :



- Siège social : 132, Rue Tripoli, Hussein Dey, ALGER.
- Forme juridique : Entreprise publique, Société par actions (SPA)
- Date de création : 1981
- Effectif total : 3092 agents
- Site web : <http://www.enac-dz.com/>
- Email: contact@enac-dz.com
- Tél : +213 (0)23.77.01.63
- Fax : +213 (0)23.77.01.65

2.3. Missions

Dans le cadre de ses activités l'ENAC assure les missions suivantes :

- L'engineering du transport d'Hydrocarbures par canalisations,
- La construction et pose de pipe-lignes,
- La construction d'ouvrages concentrés,
- L'entretien et la réfection des canalisations en service,
- Le suivi et la supervision des travaux,
- Les contrôles qualité des tubes,
- Le contrôle non destructif (CND) des soudures

Chapitre II : Méthodologie et présentation de l'ENAC

2.4. Moyens humains et matériels

L'effectif de l'ENAC se répartit comme suit :

Tableau N°2 : Les moyens humains de l'ENAC

Effectif total	par types de contrat	par catégorie socioprofessionnelle
3092	558 permanents	cadres: 507
	2534 contractuels	Maitrises : 1799
		Exécution : 786

Source : Elaboré par nous-mêmes

Afin de mener à bien ses missions, l'ENAC dispose d'un parc matériel de 1 962 unités à la hauteur de ses ambitions pour la construction de Pipe-lines allant de 8 à 48 pouces réparti comme suit :

Tableau N°3 : les moyens matériels de l'ENAC

Matériels	Nombre d'unités
transport	735
Génie civil	297
Levage et manutention	121
Production énergie	459
Spécifique pipe	171
auxiliaire	179

Source : Elaboré par nous-mêmes

Chapitre II : Méthodologie et présentation de l'ENAC

2.5. Fonctionnement de l'ENAC¹

- **Le conseil d'administration** : Conformément à la section III- chapitre III du code de commerce, portant Direction et Administration de la Société par Actions et en application de son article 610 (décret législatif N° 93-08 du 25 avril 1993), l'ENAC est administrée par un conseil d'administration composé de sept membres.

Le fonctionnement de son conseil d'administration est régi par les articles 610 à 641 du code de commerce.

- **Le commissaire au compte**: en application du chapitre III- section IV du code du commerce portant sur le control des sociétés par Actions (Art 715- Bis 4), l'ENAC est contrôlée par un commissaire au comptes désigné par le propriétaire de l'entreprise-SONATRACH (société mère) pour un mandat de 03 exercices renouvelable pour une seule fois.

Il a pour mission permanente de vérifier les livres et les valeurs et de contrôler la régularité et la sincérité des comptes sociaux.

2.6. Les principes directeurs d'organisation

L'organisation de l'ENAC répond aux objectifs ou principes directeurs suivants :

- Distinguer les trois niveaux hiérarchiques: stratégique, pilotage et opérationnel ;
- Alléger le processus décisionnel par une diffusion des responsabilités ;
- Favoriser à travers l'organisation, la création de pôles de compétences (centre d'expertise) en y concentrant les ressources présentant les mêmes types de savoir faire ;
- Eviter que les structures centrales soient impliquées quotidiennement dans les processus opérationnels, et leur confier les rôles d'orientation, de contrôle et d'assistance ;
- Dater chaque structure de moyens humains et matériels et lui assigner des objectifs de performance et de résultat ;

¹ Manuel d'organisation de l'ENAC

Chapitre II : Méthodologie et présentation de l'ENAC

- Donner une orientation organisationnelle tournée vers les projets ;
- Intégrer l'objectif de maîtrise des coûts pour éviter une multiplication de structures et niveaux hiérarchiques, coûteux et sources de dysfonctionnements.

2.7. Structuration de l'ENAC¹

La structuration de l'ENAC se présente par niveau :

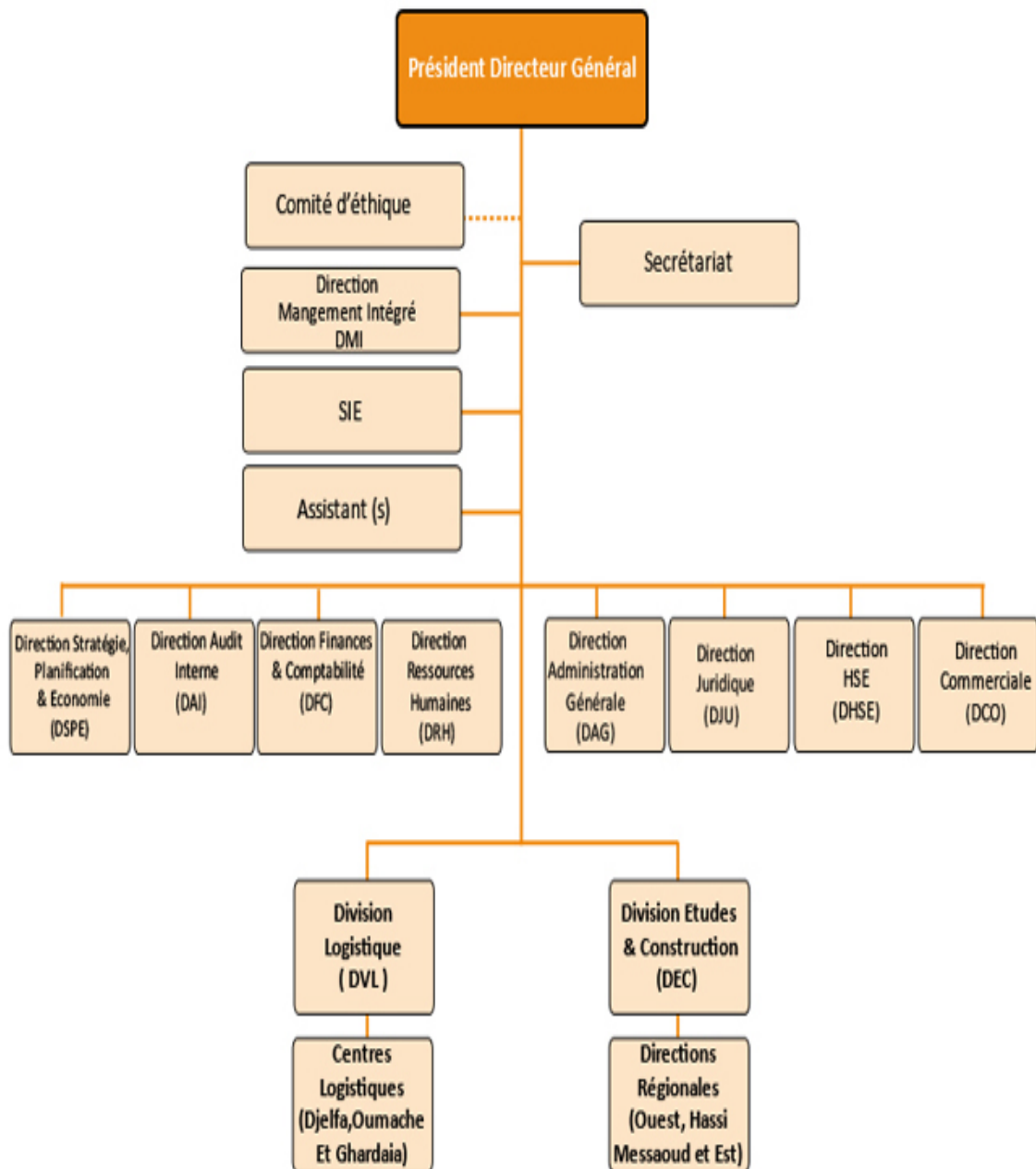
- Un niveau stratégique pris en charge par la direction générale :
 - Politique de l'entreprise,
 - Plan de développement de l'entreprise,
 - Programme pluriannuel.
- Un niveau de pilotage pris en charge par les structures centrales :
 - Elaboration des programmes déglobalisés,
 - Budgets, bilans et comptes prévisionnels,
 - Elaboration des procédures, normes, standards et méthodes de travail,
 - Contrôle budgétaire et tableaux de bord.
- Un niveau opérationnel pris en charge par les différentes directions régionales, projets et centres logistiques :
 - Mise en œuvre des programmes,
 - Application des normes et procédures,
 - Mesure en temps réel des performances,
 - Correction et information.

¹ Manuel d'organisation de l'ENAC .

Chapitre II : Méthodologie et présentation de l'ENAC

2.8. L'Organigramme

Figure N°4 : Organigramme de l'ENAC



Source : ENAC, consulté le 23/05/2014 : <http://www.enac-dz.com/>

Chapitre II : Méthodologie et présentation de l'ENAC

Pour assurer ses missions, l'organisation de l'ENAC s'articule autour de :

- **Deux (02) divisions opérationnelles :**
 - **La division études et construction (DEC):** Dont la principale mission est la réalisation des projets de l'entreprise et les études d'engineering.
 - **Une division logistique (DVL) :** Dont la principale mission est la satisfaction des projets en moyens matériels, en consommables et en prestations catering.
- **Et neuf (09) structures fonctionnelles :**
 - Direction Stratégie, Planification et Economie (DSPE),
 - Direction Management Intégré (DMI),
 - Direction de l'Audit Interne (DAI),
 - Direction des Finances et Comptabilité (DFC),
 - Direction des Ressources Humaines (DRH),
 - Direction de l'Administration Générale (DAG),
 - Direction Juridique (DJU),
 - Direction santé, sécurité et environnement (HSE),
 - Direction Commerciale (DCO).
- **Une activité Sûreté Interne d'Etablissement (SIE).**
- **Et un corps d'assistants, au niveau de la Direction Générale pour prendre en charge la gestion des dossiers spécifiques.**

Chapitre II : Méthodologie et présentation de l'ENAC

2.9. La démarche QHSE de l'ENAC

Après avoir été certifié ISO 9001:2000 en avril 2008 par l'organisme de certification SGS et obtenue son maintien en mai 2009, l'organisme a certifié en mai 2010 que le système de management de la qualité de l'Entreprise Nationale de Canalisations (ENAC) a été évalué et jugé conforme aux exigences de la norme ISO 9001 :2008.

Par ailleurs, l'entreprise s'est engagée dans une démarche globale initiée par la Direction Générale, à savoir, le Système Management Intégré (SMI) selon les référentiels ISO 9001 :2008, ISO 14001 :2004, spécification OHSAS 18 001 :2007, qui se fera en harmonie avec le système qualité existant.

Ce système encouragera l'entreprise à fournir plus d'efforts pour la satisfaction de ses clients, de ses travailleurs et de son environnement, qui s'inscrit au centre de la politique de la Direction Générale, ce qui permettra ainsi, de renforcer son image de marque et de crédibilité dans le domaine de ses compétences, tout en confirmant la qualité de la réalisation de ses projets qui font d'elle un leader incontestable dans le secteur.

En outre, les progrès réalisés et les performances enregistrées par l'entreprise trouveront leur pleine signification à la faveur de ce système dont le Label inscrira l'Entreprise Nationale de Canalisations (ENAC/SPA) parmi les sociétés de niveau international dans le domaine des travaux de pose de Canalisations et le critère de Qualité, restera le maître mot dans la conduite de toutes ses actions.

En effet, à l'issue de l'audit qui s'est déroulé du 20 au 24 Novembre 2011, l'organisme de Certification SGS vient de prononcer la Certification de l'ENAC selon les exigences de la norme ISO14001:2004 et la spécification OHSAS 18001:2007, pour les activités de l'Engineering, la construction et la pose de canalisations de transport des hydrocarbures liquides et gazeux...

Chapitre II : Méthodologie et présentation de l'ENAC

Dans un souci d'amélioration continue, l'ENAC a fait le choix de mettre en place un système de management de la Qualité (ISO 9001) en 2008, de la Santé/Sécurité et de l'Environnement (ISO 14001 et OHSAS 18001) en 2011 et une démarche de Responsabilité Sociétale (ISO 26000) en 2012. L'Entreprise s'appuie aujourd'hui sur le concept de Management Intégré, et démontre son adhésion aux principes du Développement Durable. La présente section présentera le projet ISO26000 de l'ENAC.

SECTION 3 : LA RSO AU SEIN DE L'ENAC

Lancé en Juin 2011 le projet RS MENA d'implémentation de la norme ISO 26000 dans les organisations algériennes¹ et IANOR a organisé des journées pour sensibiliser et vulgariser les concepts du RSO ; l'ENAC était parmi les organisations pilotes, dont elle s'est appropriée la norme avec les outils et l'assistance technique nationale et internationale fournis par l'ISO et a pris le temps pour partager sa réflexion et expérience sur la responsabilité sociétale.

3.1. Les étapes du projet d'implémentation de la norme

Des comités AD-HOC créés pour l'implémentation de la norme ISO 26000: Avril 2012 ; chargés de diagnostiquer les pratiques de l'ENAC en matière de responsabilité sociétale selon l'article 6 de la norme ISO 26000 « Questions centrales de RS ».

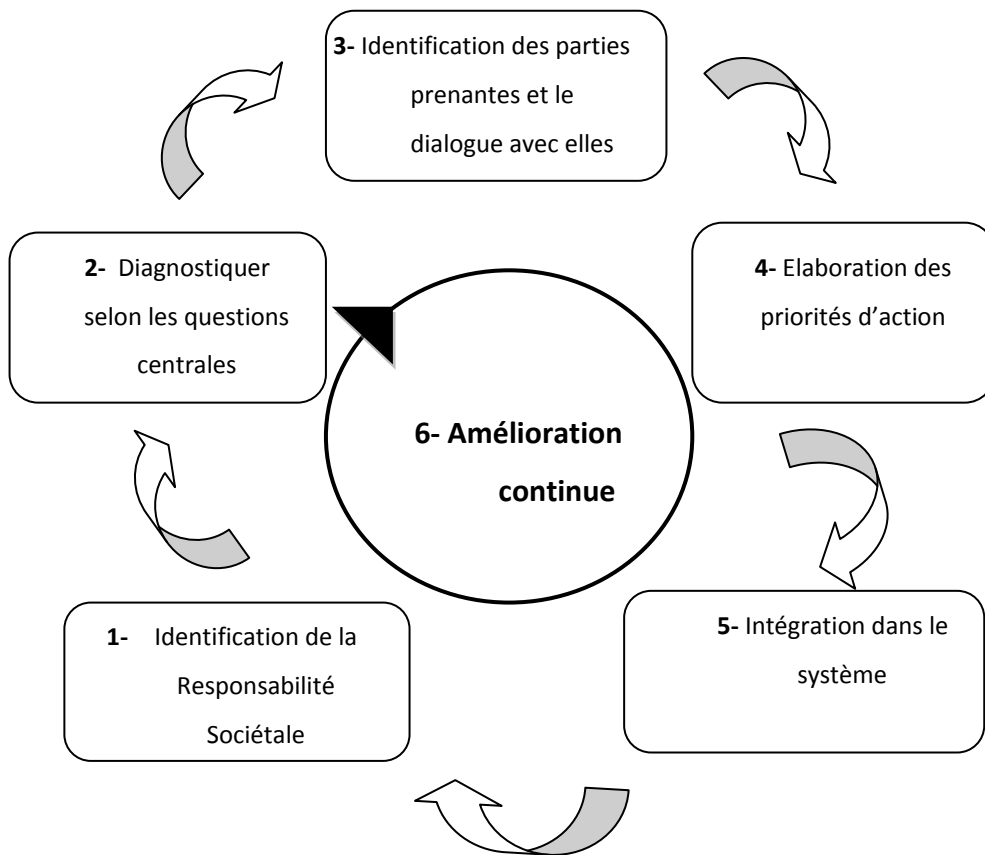
L'ENAC a mis en place sa politique RSO selon les lignes directrices de la norme ISO 26000 ; elle est passée par une phase passionnante de réflexion sur ses propres méthodes, avant de savoir comment agir, dont elle a identifié sa RS, a diagnostiqué selon les questions centrales de la norme et a identifié ses parties prenantes ainsi que le dialogue avec elles.

Par la suite, un plan d'actions a été élaboré, et des actions entreprises dans le but d'intégrer les principes et les recommandations de la norme dans le système et l'ensemble de l'organisation. Ces étapes sont accompagnées par un suivi et un contrôle afin d'assurer la pertinence de cette démarche.

¹ Les organisations pilotes, consulté le 10/05/2014 :
http://www.ianor.dz/Site_IANOR/ISO%2026000.php?id=7

Chapitre II : Méthodologie et présentation de l'ENAC

Figure N°5 : les étapes du projet d'implémentation de la norme



Source : Elaboré par nous-mêmes

Afin de s'engager d'une manière simple dans la démarche iso 26000, l'ENAC a mis en place les ressources nécessaires, que se soient humaines ou matérielles afin de mener à bien un diagnostic qui a pour mission d'évaluer la santé de l'entreprise en matière de RS et de situer la performance actuelle en termes d'actions déjà réalisées et de tracer le chemin à parcourir selon les valeurs de l'entreprise, ses objectifs ou encore le contexte réglementaire.

Chapitre II : Méthodologie et présentation de l'ENAC

3.2. Résultats des travaux des comités AD-HOC

Les tableaux suivants illustrent les résultats des travaux du diagnostic des comités AD-HOC.

Tableau N°4 : Récapitulation du diagnostic RS – ENAC

QUESTIONS CENTRALES	REAGIR	AGIR	CONFORTER	VEILLER
Gouvernance	09	18	04	00
Droits de l'homme	00	10	00	03
Conditions de travail	00	05	00	00
Environnement	00	03	00	01
Loyautés des pratiques	02	04	00	01
Questions relatives aux Consommateurs	00	00	00	07
Communauté et développement local	00	03	00	04
TOTAL	11	43	04	16

Source : Document interne de l'entreprise

Sur 74 items l'ENAC doit réagir et agir sur 54 et conforter et veiller sur 20.

Un plan d'action qui se découle de ce diagnostic, il détermine les actions les plus pertinentes et il précise les modalités pratiques de mise en œuvre, ainsi que les mobilisations et les allocations des ressources nécessaires.

Chapitre II : Méthodologie et présentation de l'ENAC

Tableau N°5 : l'identification des PP et le dialogue avec elles

Catégorie	Réagir	Agir	Conforter	Veiller	TOTAL
I	3	5	0	2	10
II	3	0	0	0	3
III	0	1	0	1	2
VI	0	3	0	1	4
V	0	0	0	7	7
IV	0	1	0	2	3
IIIV	1	22	0	6	29
IIIV	0	0	0	0	0
IIIV	0	4	0	5	9
X	1	5	1	5	12
XI	0	4	0	2	6
XII	0	3	0	2	5
XIII	0	2	0	0	2
XVI	2	0	0	0	2
XV	0	1	0	0	1
Totale	10	51	1	33	95
%	10,52%	53,68%	1,05%	34,73%	100%

Source : document interne de l'entreprise

Une évaluation des PP selon leurs importances et la relation avec elles, a donné les résultats présentés dans le tableau ci-dessus ; dont sur 95 partie prenante l'ENAC doit réagir sur 10, agir sur 51, une PP à conforter et 33 à veiller.

L'ENAC a identifié toutes ses parties prenantes, elle les a hiérarchisé et elle a déterminé la relation avec elles. Des réunions programmées par l'ENAC avec ses parties prenantes permettent de mieux cerner les enjeux, et d'anticiper les plus grands pour l'entreprise et d'identifier les faiblesses sur les quelles doit s'améliorer ; ainsi, mieux connaître les PP mieux les satisfaire.

Chapitre II : Méthodologie et présentation de l'ENAC

3.3. Ce que l'ISO 26000 va changer

La mise en place d'un système de management intégré indique certes que l'ENAC est une entreprise attractive, avec une bonne réputation, une meilleure organisation, et une anticipation des contraintes et des risques. Alors quelles sont les attentes de l'ENAC de l'ISO 26000 ? : ¹

- Un investissement pour un climat social gagnant, une meilleure résistance aux conjonctures difficiles par une gestion optimisée en ligne de moyen et long terme;
- Un cadre commun partagé au niveau international, y compris une base pour construire des outils plus opérationnels;
- Un outil de référence qui devrait être pris en compte dans les initiatives aux référentiels existants;
- Une base d'action et une grille de lecture pour permettre aux parties prenantes d'interpeller les comportements irresponsables;
- L'émergence de nouveaux modes de garantie et de reconnaissance qui s'appuieront sur une collaboration et un dialogue avec les parties prenantes

L'ENAC fait appel habituellement aux audits internes pour faire preuve qu'elle améliore en permanence son système de management intégré, car les certificats ne sont attribués que pour trois ans. Mais pour une norme qui n'est pas destinée à des fins de certification, c'est les évaluations qui peuvent aider l'ENAC à assurer l'amélioration et la pérennité de sa démarche RS.

Notre mission au sein de la présente entreprise est de faire une évaluation de ses pratiques RS selon les questions centrales de la norme, il s'agit de comparer les pratiques existantes à l'ENAC avec les pratiques recommandées par la norme, par la suite faire ressortir les pistes d'amélioration de cette démarche.

¹ Document interne de l'entreprise.

CHAPITRE III

EVALUATION DE LA DEMARCHE « RS »

Chapitre III : Evaluation de la démarche « RS »

Une mauvaise démarche RSO peut avoir des conséquences néfastes pouvant entraîner une perte de temps et d'argent considérable, ainsi qu'une démotivation des acteurs de l'entreprise.

Une amélioration continue de la démarche est, donc, nécessaire afin d'assurer son efficacité et sa valeur ajoutée.

Dans ce présent chapitre qui clôturera notre travail, nous allons tenter d'évaluer la démarche RSO par rapport aux recommandations de la norme ISO26000, puis nous formulerons des recommandations d'amélioration.

SECTION 1 : LA CONSTRUCTION DE LA GRILLE D'EVALUATION

Notre tâche au niveau de l'ENAC est de réaliser une évaluation de sa démarche RS, et pour l'accomplir correctement nous avons procédé comme suit:

1.1. Lecture et interprétation de la norme ISO 26000

La norme ISO 26000 publiée en 2010, elle fournit des lignes directrices sur les pratiques de la RS dans les organisations. Elle ne spécifie pas d'exigences mais des conseils et des recommandations pour les organisations qui veulent se comporter d'une façon socialement responsable.

La première étape de notre évaluation consiste à lire la norme pas à pas et d'interpréter les recommandations de chaque chapitre, et surtout de chaque domaine d'action des questions centrales. En effet, il faut assurer un niveau de maîtrise suffisant avant de procéder à l'évaluation des pratiques de l'ENAC, raison pour laquelle nous avons pris le temps pour la lecture et la compréhension des lignes directrices.

1.2. Préparation de la grille d'évaluation

L'architecture de la grille d'évaluation a été inspirée de la logique adoptée par la norme lors de la présentation des différents domaines d'actions, qui est la suivante : « *Pour une organisation, l'un des moyens efficaces d'identifier sa responsabilité sociétale consiste à se familiariser avec les domaines d'action de responsabilité sociétale qui se déclinent à partir*

Chapitre III : Evaluation de la démarche « RS »

des sept questions centrales ...chaque question centrale couvre des domaines d'actions spécifiques qu'il convient que l'organisation prenne en considération lorsqu'elle identifie sa responsabilité sociétale. Chaque question centrale mais pas nécessairement chaque domaine d'action a un certain degré de pertinence pour chacune des organisations. Les lignes directrices relatives à chaque domaine d'action comprennent un certain nombre d'actions qui sont censées être entreprises par l'organisation »¹.

La grille d'évaluation a été subdivisée en questions centrales et leurs domaines d'actions selon la norme ISO 26000 :

- Question 1 : Gouvernance
- Question 2 : droit de l'Homme
- Question 3 : relations et conditions de travail
- Question 4 : Environnement
- Question 5 : loyauté des pratiques
- Question 6 : questions relatives aux consommateurs
- Question 7 : communautés et développement local

1.3. Collecte d'informations concernant les pratiques RS

Pour avoir les réponses sur les questions d'évaluation, et afin de déterminer l'état d'avancement de la démarche RS de l'ENAC, notre grille d'évaluation a été accompagnée par des entretiens semi directifs auprès des acteurs (voir annexe B).

Les entretiens sont individuels et réalisés en face à face, l'objectif est donc de collecter un maximum d'informations riches et diversifiées liés aux pratiques de l'ENAC en matière de RS.

Dans le cadre de cette recherche les entretiens ont été réalisés auprès d'un ensemble d'acteurs susceptibles de nous renseigner sur l'objet de recherche et d'apporter des informations importantes à nos hypothèses ; les personnes concernées sont : DMI, DHSE, DRH, DJU et DCO.

¹ Norme « ISO 26000 », op.cit.

Chapitre III : Evaluation de la démarche « RS »

1.4. Choix du système de notation

Les pratiques réelles RSO de l'ENAC de chaque domaine d'action ont été comparées aux recommandations de la norme ISO26000 (Voir annexe B) ; par la suite sont classées dans l'un des cinq niveaux d'avancement illustrés dans le tableau suivant :

Tableau N°6 : le système de notation

Niveau	Pourcentage	interprétation
Niveau 01	0%	Aucune action : les pratiques recommandées par ISO 26000 ne sont pas adoptées.
Niveau 02	25%	Début de réponse: n'a adopté que quelques pratiques recommandées par l'ISO 26000.
Niveau 03	50%	Partiellement appliquées: Adoption de la moitié des pratiques recommandées par l'ISO 26000.
Niveau 04	75%	Majoritairement adoptées: Pratiques recommandées par ISO 26000 majoritairement adoptées.
Niveau 05	100%	Totalement adoptées: Absence d'écart par rapport aux recommandations de l'ISO 26000.

Source : Elaboré par nous-mêmes.

Ce système de notation a été appliqué à chaque domaine d'action comparé aux lignes directrices correspondantes afin d'aboutir à une synthèse générale sur l'état de la démarche RS de l'entreprise :

Sur la base des notations des domaines d'action, nous avons obtenu la note moyenne de chaque question centrale, qui se traduit par un état d'avancement aux regards les lignes directrices de la norme. (Voir annexe A)

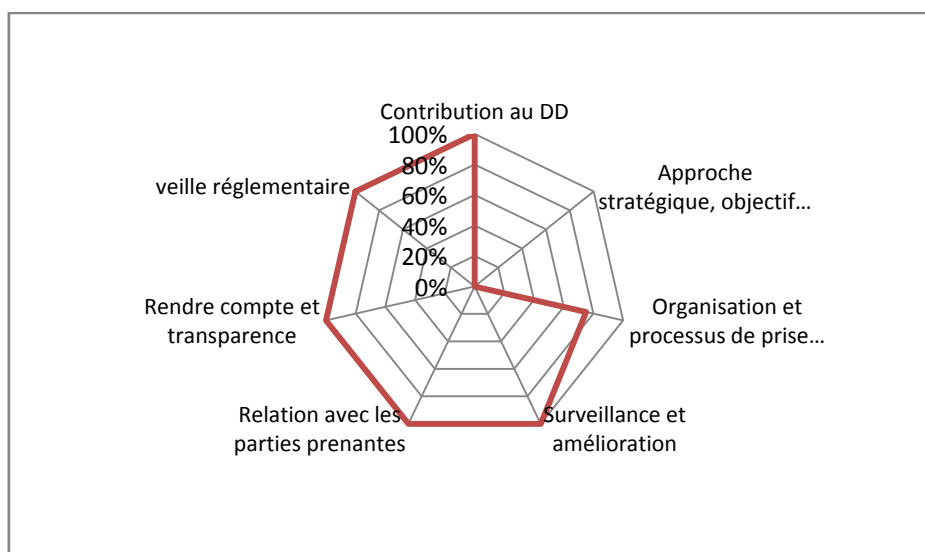
Chapitre III : Evaluation de la démarche « RS »

SECTION 2 : RESULTATS DE L'EVALUATION ET ANALYSES

Les données obtenues par l'utilisation de la grille d'évaluation ont été représentées graphiquement et exploitées pour identifier les pratiques pour lesquelles des améliorations sont nécessaires.

2.1. Résultats relatifs à la Gouvernance

Figure N°6 : Visualisation des résultats de la Gouvernance



Source : Elaboré par nous-mêmes

L'ENAC a mené une réflexion globale sur la contribution de ses activités au DD, citant par exemple l'ouverture des pistes dans la communauté dont elle opère, la contribution à la réalisation des projets tels que les mosquées, les écoles, le forage des puits d'eau et les cède aux communautés isolées...etc. Des indicateurs ont été fixés afin de surveiller et de piloter ces activités et d'assurer l'amélioration de cette contribution.

À l'aide de la veille réglementaire qu'elle effectue et des audits internes et externe pour le renouvellement des certifications (ISO9001, ISO14001 et OHSAS18000); l'ENAC assure la promotion et l'intégration des principes de la RSO dans les pratiques, les procédures et les processus de prise de décisions et elle garantit une organisation claire, bien définie et communiquée auprès des collaborateurs.

Les parties prenantes sont identifiées, leurs attentes sont hiérarchisées, et elle rend compte de l'impact de ses décisions de façon transparente à travers l'instauration d'un

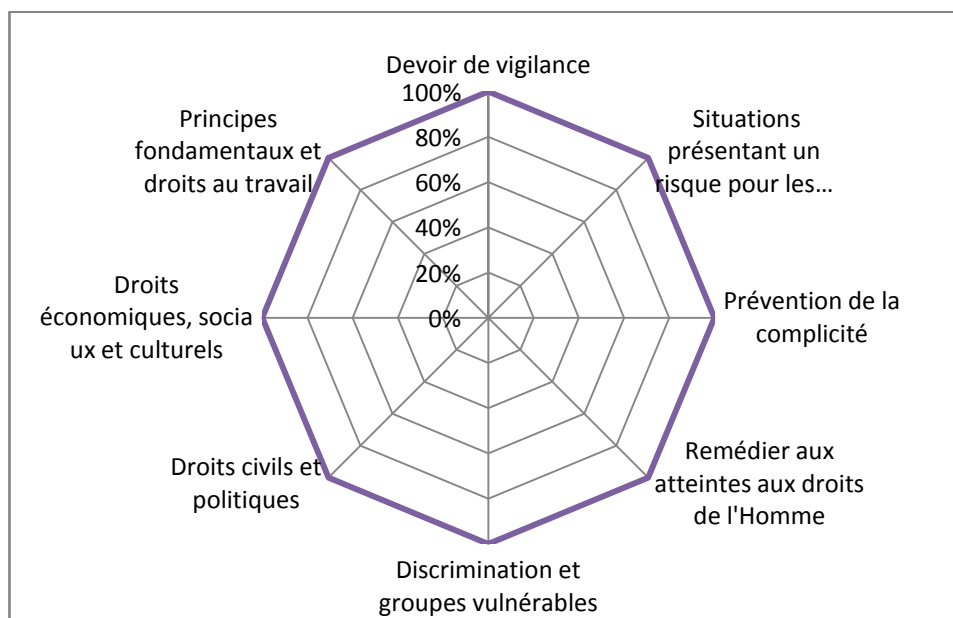
Chapitre III : Evaluation de la démarche « RS »

dialogue dans le cadre de réunions formelles ou informelles, donc répondre aux principes de redevabilité et de transparence en communiquant, auprès des parties prenantes.

Cependant, les résultats liés à la stratégie, les enjeux et les objectifs en matière de RSO ne sont pas satisfaisants, ceci révèle que l'ENAC n'a pas encore formulé sa stratégie RSO, aucun objectif n'est fixé, et aucune mesure n'a été prise concernant la diffusion et la communication de ses engagements. Les indicateurs de performance RSO ne sont pas déterminés ce qui implique que les résultats et les bonnes pratiques ne sont pas exploités pour le renforcement de la confiance des parties prenantes.

2.2. Résultats relatifs aux Droits de l'Homme

Figure N°7 : Visualisation des résultats relatifs aux droits de l'Homme



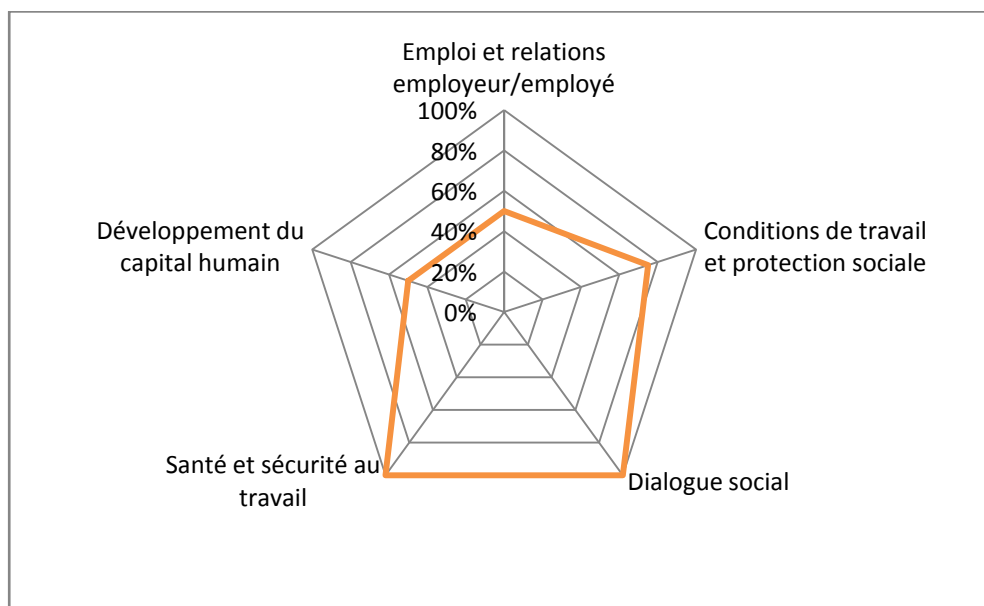
Source : Elaboré par nous-mêmes

Les résultats de l'évaluation de la présente question centrale nous montrent que l'ENAC est une entreprise exemplaire en terme de droits de l'Homme, dont elle respecte et promeut les droits reconnus dans les déclarations universelles ; elle étudie l'impact de ses activités sur ces droits et elle prévoit les différents types de complicité et de discrimination. Des dispositions garantissant le respect de tous les droits prévus par la législation, droits civils et politiques (justice, droit à la propriété, vie privée...), droits économiques, sociaux et culturels (éducation, travail, religion...), et les droits fondamentaux au travail (la négociation collective, élimination du travail des enfants...).

Chapitre III : Evaluation de la démarche « RS »

2.3. Résultats relatifs aux Relations et Conditions de travail

Figure N°8 : Visualisation des résultats concernant les relations et conditions de travail



Source : Elaboré par nous-mêmes

Nous constatons que l'ENAC encourage les négociations et l'échange d'informations entre les représentants des employeurs et des travailleurs sur des sujets d'intérêt commun concernant les questions économiques et sociales, à travers la concertation avec les syndicats.

La mise en place du référentiel OHSAS 18001 a permis à l'ENAC de gérer les aspects de santé et de sécurité au travail, incluant la prévention des risques, auprès de l'ensemble des salariés et des personnes intervenant dans le cadre de ses activités.

Le respect du code de travail, la conformité aux normes internationales de travail sont assurés par l'ENAC, ainsi les données personnelles des employés et leur vie privée sont bien protégées. Des formations sont programmées afin de développer leurs compétences, et de bonnes conditions sont garanties (durée et horaires de travail, repos hebdomadaire, moyens matériels, travail en équipes) afin de les motiver et de mener à bien leurs missions.

Par ailleurs, malgré que les relations employeurs/ employés sont régies sur la base de la législation du travail : les employeurs assument leurs responsabilités de gestion de temps, organisation du travail, rémunération, gestion des conflits..., Les employés à leur tour

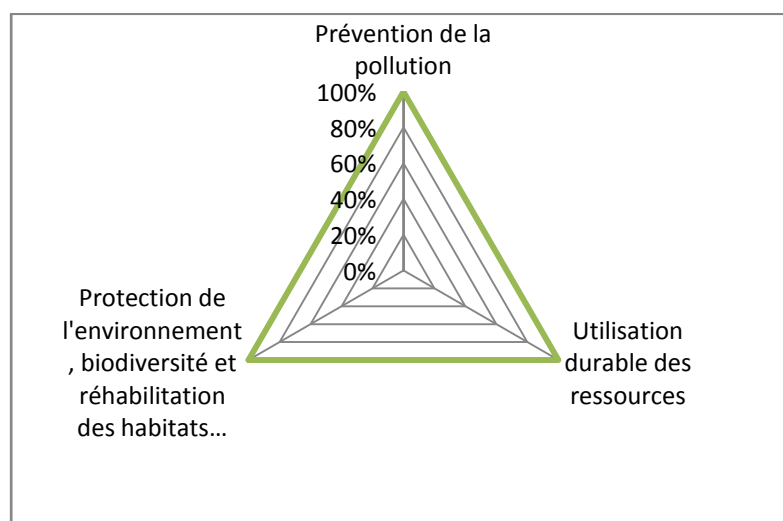
Chapitre III : Evaluation de la démarche « RS »

exécutent le contrat soit d'ordre matériel ou moral ; la figure montre que c'est un axe sur lequel doit l'ENAC se concentrer davantage, ceci s'explique par le manque de quelques éléments qui sont intéressants pour cette relation, tels que la stabilité des emplois et la circulation de l'information qui est une nécessité relationnelle et organisationnelle qui répond au besoin de chaque acteur : relationnelle parce qu'elle est un élément de collaboration, de satisfaction et de motivation ; organisationnelle parce qu'elle permet de structurer et réguler les multiples relations professionnelles en permettant efficacité et qualité du travail.

Un autre axe qui porte notre attention est celui du développement du capital humain ; qui se fait à travers les formations offertes aux employés, les opportunités d'avancement et les promotions internes ; mais l'ENAC ne peut pas assurer le développement des carrières pour toutes les catégories de son personnel, car ce n'est pas faisable pour certains métiers, citant par exemple les soudeurs et les conducteurs d'engin.

2.4. Résultats relatifs à l'Environnement

Figure N°9 : Visualisation des résultats relatifs à l'Environnement



Source : Elaboré par nous-mêmes.

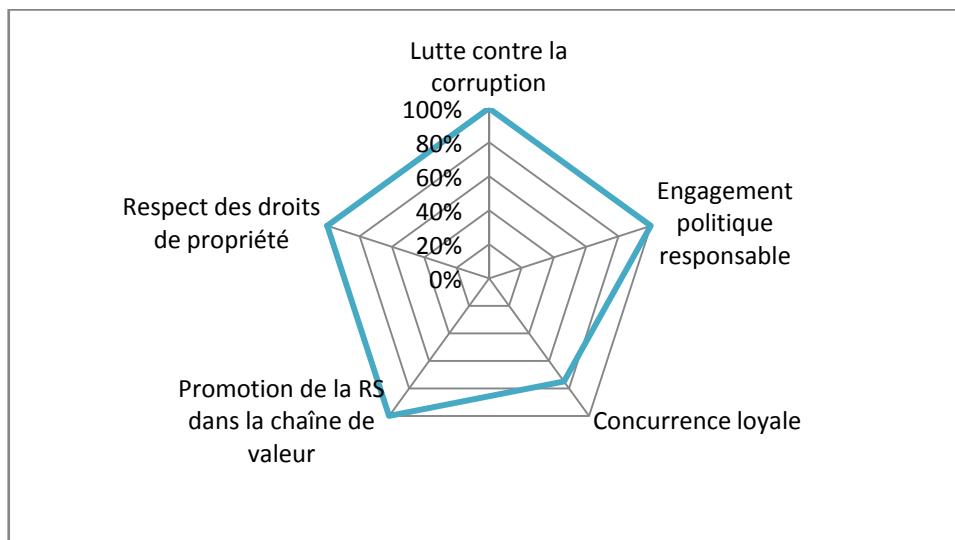
Après avoir certifié ISO 14001 système de management environnemental, l'ENAC a montré son engagement en matière de respect de l'environnement, elle a identifié les impacts de ses activités, les sources de pollution et les postes de consommations, puis des initiatives ont été prises dans le but de les réduire et d'améliorer la performance environnementale.

Chapitre III : Evaluation de la démarche « RS »

En réalisant les projets, l'ENAC porte une attention particulière aux couches de la terre, et aux zones boisées, elle essaie au maximum d'éviter le déboisement et de ne pas porter atteinte à la biodiversité, et elle assure la remise en état des terrains et des lieux.

2.5. Résultats relatifs à la loyauté des pratiques

Figure N°10 : Visualisation des résultats concernant la loyauté des pratiques



Source : Elaboré par nous-mêmes

L'ENAC a identifié les risques de corruption, et a mis en œuvre des mesures et des pratiques de lutte contre elle, tels que le code des marchés publics, les entretiens d'embauche, possibilités de promotion...etc.

Ainsi, elle a sensibilisé tous les intervenants en matière d'engagement politique et de contributions responsables, dont elle a identifié le rôle qu'elle peut mener sur son territoire, par exemple : formation des stagiaires; campagne de vaccination; lutte contre le tabagisme.

La législation et la réglementation sur la concurrence est respectée, et des procédures ont été établies pour éviter de s'engager dans un comportement anticoncurrentiel.

L'ENAC applique des critères avec les fournisseurs et les sous-traitants (Ethique, santé et sécurité au travail), elle s'assure qu'ils respectent les normes et les règlements et elle les encourage à s'engager sur la voie de la RSO (ex NAFTAL).

Afin de protéger les droits de propriété, l'ENAC a identifié les activités risquant de violer ou de porter atteinte à n'importe quel droit, que se soit intellectuel ou physique et elle a

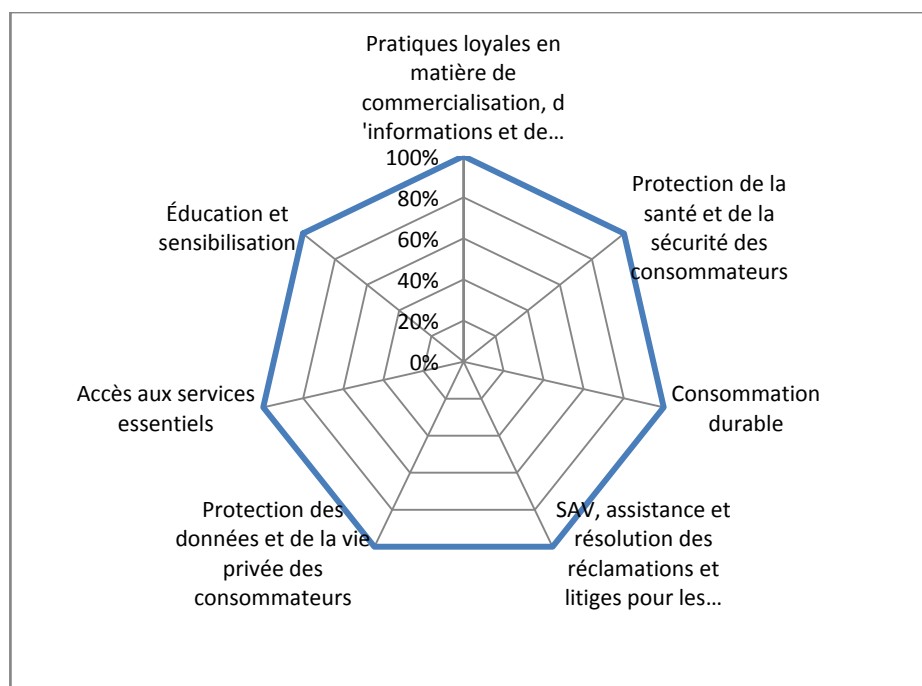
Chapitre III : Evaluation de la démarche « RS »

mis en place les moyens nécessaires pour les minimiser ou les éliminer (inspections et suivi).

Mais, la figure nous montre qu'il y a des manquements en matière de loyauté des pratiques, il s'agit de la sensibilisation de ses employés de se livrer à une concurrence loyale, la vigilance et la mise en place de dispositifs nécessaires pour faire face aux comportements anticoncurrentiels.

2.6. Résultats relatifs aux Questions relatives aux consommateurs

Figure N°11 : Visualisation des résultats des Questions relatives aux consommateurs



Source : Elaboré par nous-mêmes

Dans le cadre de la communication avec les clients l'ENAC partage des informations concrètes, claires et pertinentes d'une façon transparente, afin que les consommateurs puissent faire des comparaisons ; ses pratiques de communication marketing sont conformes aux lois et aux codes volontaires.

Aussi, elle fournit des services sûrs qui ne représentent aucun risque pour les consommateurs ou usagers, elle respecte les délais de réalisation des projets afin de les satisfaire, et elle procède aux enquêtes de satisfaction et au traitement des réclamations et des mesures visant la protection de leurs données et vie privée.

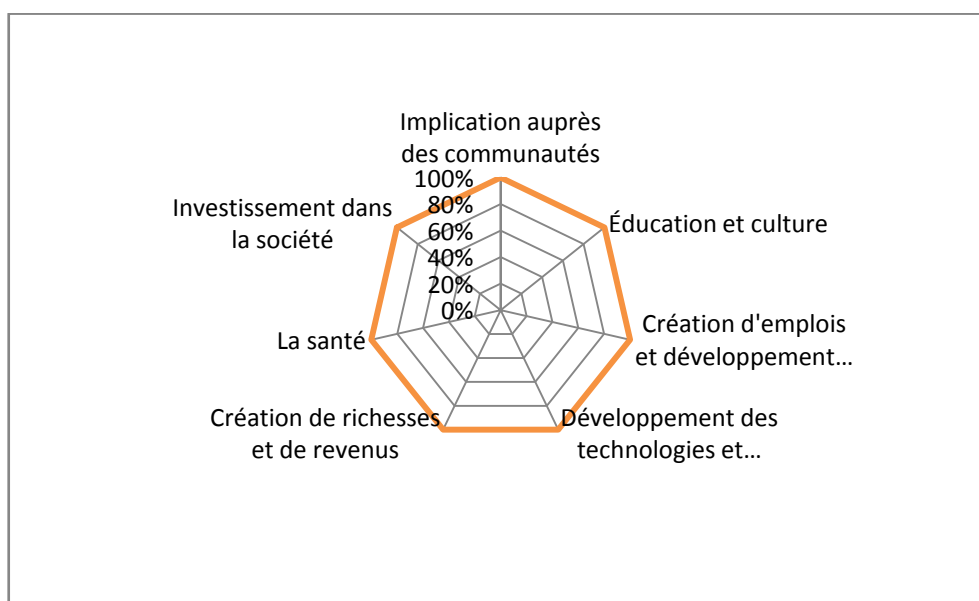
Ces résultats s'expliquent par la certification ISO9001, donc l'entreprise a déjà une orientation client ainsi que ses clients ne sont nombreux (SONATRACH, NAFTAL,

Chapitre III : Evaluation de la démarche « RS »

SONELGAZ...), donc les aspects de la communication, la sensibilisation et la satisfaction sont plus maitrisables.

2.7. Résultats relatifs aux Communautés et développement local

Figure N°12 : visualisation des résultats relatifs aux communautés et développement local



Source : Elaboré par nous-mêmes

Nous remarquons d'après la figure que l'ENAC remplit pleinement son rôle d'entreprise responsable, elle participe à l'aménagement du territoire, et à l'amélioration de la qualité de vie des communautés au sein desquelles elle opère, à travers la contribution à la réalisation des projets dans l'intérêt des zones isolées (écoles, centres culturels, mosquées), elle fait appel au recrutement local, elle donne la préférence aux fournisseurs locaux, et plus particulièrement aux centres de formation et elle achète des engins de nouvelle technologie avec de grandes sommes qui sont consacrées pour former et développer les savoirs et les savoirs faire puis diffuser et transférer ces nouvelles technologies et compétences.

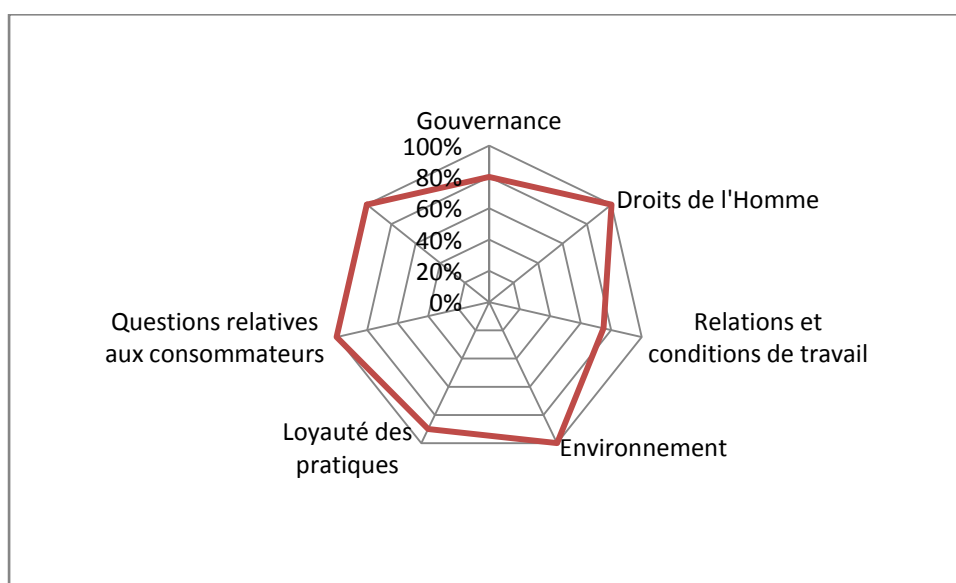
Chapitre III : Evaluation de la démarche « RS »

SECTION 3 : RECOMMANDATIONS POUR PERENNISER LA DEMARCHE RSO

Afin de remédier aux manquements décelés lors de l'étape d'évaluation, nous allons, dans la présente section, formuler des recommandations ayant pour objectif l'amélioration des pratiques de l'ENAC en matière de RSO.

Ces recommandations permettront d'assurer la pérennité de la démarche afin qu'elle apporte une réelle valeur ajoutée à l'ENAC.

Figure N°13 : visualisation des résultats des sept questions centrales



Source : Elaboré par nous-mêmes

Les résultats de l'évaluation montrent que l'ENAC a la volonté de remplir pleinement son rôle d'entreprise responsable, elle a adopté la majorité des pratiques recommandées par la norme ISO26000, des domaines d'actions dans les quels elle est exemplaire ; mais ils existent des axes sur lesquels elle doit se concentrer davantage pour mener à bien et pérenniser cette démarche qui sont : la gouvernance, relations et conditions de travail et la loyauté des pratiques. Pour cette finalité nous proposerons les recommandations suivantes :

- ✓ Formuler et développer une stratégie RSO, dont l'enjeu sera désormais de déployer la démarche à tous les échelons de l'entreprise, d'obtenir l'adhésion et la mobilisation du management et de se doter d'outils d'évaluation des performances RSO. L'actualisation régulière de la stratégie RSO est également attendue ;

Chapitre III : Evaluation de la démarche « RS »

- ✓ Définir et formaliser les enjeux RSO de manière argumentée afin de pouvoir se fixer des objectifs concrets, pertinents et quantifiés (objectif chiffré avec une échéance), et de communiquer de manière claire et précise en interne comme en externe ;
- ✓ Benchmark avec la concurrence pour l'identification et la mise à jour des enjeux et engagements RSO ;
- ✓ Mener une autoévaluation de son engagement RSO, voire à soumettre sa démarche à un audit interne : la transparence, les évaluations et les bonnes pratiques devant être largement accessibles via Internet afin que les autres entreprises puissent s'en inspirer et que les parties prenantes puissent exercer leur droit de regard ;
- ✓ Afficher les résultats des évaluations et miser sur la publicité de cet affichage pour renforcer la confiance de ses interlocuteurs internes et externes ;
- ✓ Encourager la participation effective des employés à tous les niveaux, aux activités de l'organisation en rapport avec la responsabilité sociétale.
- ✓ La prise en compte de composantes de la RSO dans les critères d'évaluation des managers pour les sensibiliser à la responsabilité sociétale;
- ✓ Se doter d'un tableau de bord inspiré des valeurs de la norme ISO 26000 pour permettre de garder des traces du chemin parcouru et de pérenniser les acquis ;
- ✓ S'engager à assurer au salarié à contrat temporaire soit un complément de formation professionnelle, soit une formation par voie de l'apprentissage ;
- ✓ Procéder aux audits sociaux, les tableaux d'affichage et les enquêtes de satisfaction pour faire ressortir les éléments de non satisfaction des employés et de prendre des mesures pour la réduction du Turnover ;
- ✓ Anticiper les risques de licenciement ;
- ✓ Révision de la grille du salaire ;
- ✓ Offrir des opportunités de développement et d'enrichissement personnels sur une base d'égalité ;
- ✓ La gestion prévisionnelle des compétences: Trouver un cheminement des personnes qui, au fur et à mesure qu'elles développeront leurs compétences, pourront être préparées à assumer plus de responsabilités et à être mieux rémunérées. Ceci permet à l'entreprise de satisfaire son personnel et de diminuer le taux du Turnover ;
- ✓ Vérifier les conditions de travail des fournisseurs et sous-traitants.

Chapitre III : Evaluation de la démarche « RS »

- ✓ Utiliser les différentes formes de communication pour véhiculer les informations opportunes ;
- ✓ La mobilité horizontale des agents dont leurs métiers ne sont pas évolutifs ;
- ✓ Sensibiliser ses employés de se livrer à une concurrence loyale ;
- ✓ Etre vigilante aux différents types de concurrences déloyales, avec les parties prenantes internes et externes.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

La norme ISO 26000 est positionnée comme le meilleur support pour les entreprises qui veulent entreprendre une démarche RSO et remplir pleinement leurs rôle d'entreprises responsables, en leurs offrant des recommandations, des conseils et des propositions.

Par ailleurs une démarche RSO doit être soumise régulièrement à l'évaluation afin d'assurer sa valeur ajoutée, la continuité des progrès en matière de RSO et de discerner les points forts et les axes de progrès.

A travers ce mémoire, nous avons évalué la démarche Responsabilité Sociétale de l'ENAC par rapport à la norme ISO 26000, en s'assurant que ses pratiques sont congruentes avec les attentes sociétales actuelles, émergentes et futures, tout en utilisant une grille d'évaluation élaborée par nous-mêmes sur la base des recommandations de la norme, puis, nous avons fait ressortir les pratiques pour lesquelles des améliorations sont nécessaires.

Afin de remédier aux manquements décelés lors de l'étape d'évaluation, nous avons formulé un certain nombre de recommandations faciles à entreprendre et qui permettront d'améliorer la démarche RSO de l'ENAC.

A travers les étapes de ce mémoire, nous avons pu vérifier les hypothèses émises, et nous pouvons conclure ce qui suit :

- Les pratiques recommandées par la norme ISO 26000 sont adoptées par l'ENAC ;
- L'ENAC n'a pas bien défini sa politique Responsabilité Sociétale, et aucune mesure n'a été prise pour renforcer la communication à-propos ses engagements en matière de RSO.

Le stage pratique que nous avons effectué chez l'ENAC nous a été très bénéfique. D'une part, il nous a permis de décortiquer et de comprendre une norme que les entreprises ne peuvent pas ignorer car il y a aujourd'hui une véritable demande ; d'autre part nous avons pu découvrir que ce n'est pas ardu de mettre en place les lignes directrices de la norme ISO 26000 au sein d'une entreprise algérienne, surtout celle qui veille à la conformité de son système de management aux standards internationaux, dont elle se trouve très avancée dans son chemin vers la RSE ; c'est pour quoi nous souhaitons que d'autres études expliqueront le plus qu'apporte la mise en place de la norme iso 26000 au système de management intégré.

BIBLIOGRAPHIE

➤ **Ouvrage :**

- ❖ CAPRON Michel et autres, 2011, « ISO26000 : une norme « hors norme » ? », Edition ECONOMICA, Paris.
- ❖ LECOMTE Séverine et ADARY Assael, 2012, « L'ISO 26000 en pratique », Edition DUNOD, paris.
- ❖ PROVOST Elisabeth et SIBILLE François, 2013, « Osez manager ISO 26000 », Edition afnor, Paris.
- ❖ TURCOTTE Marie-France et autres, 2011, « Comprendre la Responsabilité sociétale de l'entreprise et AGIR sur les bases de la norme ISO 26000 », Edition Québec.
- ❖ TREMBLAY Diane-gabrielle et ROLLAND David, 2004, « Responsabilité Sociale D'Entreprise et Finance Responsable: Quels Enjeux ? », Edition Québec.
- ❖ VERMEULIN Christian et VERMEULIN Frédéric, 2012, « Comprendre et entreprendre une démarche RSE », Edition afnor, France.

➤ **Mémoires de master/magister :**

- ❖ DAMAK-AYADI Salma, 2004, « le référentiel de normalisation SA 8000 : en jeux et perspectives », université de paris- dauphine.

➤ **Documents internes à l'organisme d'accueil :**

- ❖ Manuel d'organisation de l'ENAC

➤ **Rapports et documents institutionnels :**

- ❖ BRUNDTLAND Gro Harlem, (Premier Ministre norvégien), 1987, « Rapport Brundtland : Notre avenir à tous ».
- ❖ Commission européenne, 2001, « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, livre vert ».
- ❖ HMANA Ornella, 2010, « Guide d'application de l'ISO 26000 aux offices publics de l'habitat ».

- ❖ Label CGEM, 2009, « La responsabilité sociale des entreprises : les aspects relatifs au travail ».
- ❖ Norme, (ISO 26000), 2010, « lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ».

➤ **Webographie**

- ❖ ENAC, consulté le 22/05/2014 : <http://www.enac-dz.com/>
- ❖ La norme « responsabilité sociétale des entreprise » intéresse peu les PME Algériennes, Consulté le 09/05/2014 :
<http://www.medafco.org/article/11/12/2013/la-norme-responsabilite-societale-des-entreprises-rse-interesse-peu-les-pme-algeriennes>
- ❖ Le Pacte Mondiale des Nations Unies, Consulté le 20/04/2014 :
<http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-901/responsabilite-sociale-des-22057/les-referentiels-internationaux-et/article/le-pacte-mondial-des-nations-unies>
- ❖ Les organisations pilotes, consulté le 10/05/2014 :
http://www.ianor.dz/Site_IANOR/ISO%2026000.php?id=7
- ❖ PAILLER Marie, 2012, Comment mettre en place une démarche RSE en entreprise, consulté le 20/04/2014 | <http://www.assises-eedd.org/comment-mettre-en-place-une-demarche-rse-en-entreprise-et-quels-avantages-en-retirer>.
- ❖ Reporting RSE des entreprises, consulté le 20/04/2014
<http://www.reportingrse.org/maroc-p-188.html>

ANNEXES

Sommaire des annexes

Lettre	Titre de l'annexe
A	La grille d'évaluation de la démarche RS par rapport aux lignes directrices de la norme ISO26000
B	Les guides des entretiens
C	L'attestation RSE de l'ENAC

Annexe A

Questions centrales	Pratiques adoptées	Pratiques ISO 26000	Niveau d'avancement	Pourcentage d'avancement %
1-Gouvernance de l'organisation			AVANCEMENT	82%
Contribution au DD: La direction mène une réflexion globale sur la contribution de ses activités au développement durable; et définit des indicateurs de suivi.	2	2	totalemment adoptées	100%
Approche stratégique, objectifs RSE: La stratégie, intégrant les principaux enjeux de responsabilité sociétale, est déclinée en politiques et en objectifs, et elle est communiquée.	0	3	aucune action	0%
Organisation et processus de prise de décision: Une organisation claire est définie et les collaborateurs sont mis en capacité de déployer la stratégie et la politique responsabilité sociétale.	3	4	majoritairement adoptées	75%
Surveillance et amélioration: L'amélioration continue de l'intégration de la responsabilité sociétale dans les pratiques, procédures, systèmes et activités de l'ENAC (plan d'action, revues de direction...).	2	2	totalemment adoptées	100%
Relation avec les parties prenantes: L'identification des parties prenantes, et le dialogue avec elles a fin identifier leurs intérêts et attentes qui seront pris en considération dans les processus de décision.	3	3	totalemment adoptées	100%
Rendre compte et transparence: Rendre compte de l'impact des actions et décisions de l'ENAC, de façon transparente, vers l'ensemble des parties prenantes.	1	1	totalemment adoptées	100%
veille réglementaire: L'organisation effectue une veille réglementaire et s'assure de son application.	2	2	totalemment adoptées	100%
2-Droits de l'Homme			AVANCEMENT	100%
Devoir de vigilance: L'identification, la prévention et le traitement des impacts réels ou potentiels sur les droits de l'Homme, résultant des activités de l'entreprise.	1	1	totalemment adoptées	100%
Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme: La prévention et le traitement des situations à risques que l'entreprise pourrait rencontrer vis à vis des droits de l'Homme.	2	2	totalemment adoptées	100%
Prévention de la complicité: L'identification et la prévention des différents types de complicités impliquant les parties prenantes.	2	2	totalemment adoptées	100%
Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme: L'établissement et la disponibilité des mécanismes de recours pour les parties prenantes, en cas d'atteinte aux droits de l'Homme.	1	1	totalemment adoptées	100%
Discrimination et groupes vulnérables: La veille à garantir qu'aucune discrimination n'est exercée à l'encontre des parties prenantes.	3	3	totalemment adoptées	100%
Droits civils et politiques: Le respect de tous les droit politiques et civils individuels (être protégé contre la torture, adopter et pratiquer une religion, liberté d'expression...).	1	1	totalemment adoptées	100%
Droits économiques, sociaux et culturels: Le respect des droits économiques, sociaux et culturels(travail, éducation, protection sociale...)	1	1	totalemment adoptées	100%
Principes fondamentaux et droits au travail: Le respect des droits fondamentaux au travail (liberté d'association, travail forcé, travail des enfants...)	1	1	totalemment adoptées	100%

3-Relations et conditions de travail			AVANCEMENT	75%
Emploi et relations employeur/employé: Les relations employeur/employé sont basées sur le respect des droits et des obligations de chacun, et l'égalité des chances et de traitement.	4	8	partiellement adoptées	50%
Conditions de travail et protection sociale: Assurer à l'ensemble des salariés la protection sociale et de bonnes conditions de travail, notamment en termes de rémunération, d'horaires et d'équilibre vie professionnelle/vie privée.	2	3	majoritairement adoptées	75%
Dialogue social: Les relations sociales sont fondées sur le dialogue avec les instances représentatives du personnel et développées grâce à des modalités de concertation entre employeurs et employés.	3	3	totalemment adoptées	100%
Santé et sécurité au travail: Gérer les aspects de santé et de sécurité au travail (bien-être physique, mental et social), incluant la prévention des risques, auprès de l'ensemble des salariés et des personnes intervenant dans le cadre des activités de l'ENAC.	5	5	totalemment adoptées	100%
Développement du capital humain: Les ressources humaines ont l'accès au développement des compétences et des carrières, à la formation et aux opportunités d'avancement.	2	4	partiellement adoptées	50%
4- Environnement			AVANCEMENT	100%
Prévention de la pollution: Identifier les sources de pollution et les impacts liés aux activités de l'ENAC, et prendre les mesures nécessaires pour les prévenir et les réduire.	3	3	totalemment adoptées	100%
Utilisation durable des ressources: Identifier les différentes ressources consommées par les activités de l'ENAC, et mettre en œuvre les mesures d'économie et d'optimisation.	5	5	totalemment adoptées	100%
Atténuation des changements climatiques et adaptation: Identifier les impacts des activités de l'ENAC sur les changements climatiques, et mettre en œuvre des mesures pour y faire face.				
Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels: Préserver la biodiversité, et protéger les services assurés par les écosystème, en réduisant , voire éliminant les impacts négatifs.	3	3	totalemment adoptées	100%
5- Loyauté des pratiques			AVANCEMENT	95%
Lutte contre la corruption: Mettre en œuvre et maintenir une politique et des pratiques de lutte contre la corruption sur les activités de l'ENAC.	3	3	totalemment adoptées	100%
Engagement politique responsable: Encourager le développement de politiques publiques bénéfiques pour la société, et éviter les conflits d'intérêt et les abus d'autorité.	3	3	totalemment adoptées	100%
Concurrence loyale: Prévenir les pratiques de concurrence déloyale et éviter de s'engager dans un comportement anticoncurrentiel ou d'en être complice.	2	3	début de réponse	75%
Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur: Promouvoir les principes et les pratiques de la responsabilité sociétale tout au long de la chaîne de valeur.	3	3	totalemment adoptées	100%
Respect des droits de propriété: Mettre en œuvre une politique et des pratiques qui promeuvent le respect des droits de propriété (propriété intellectuelle, brevet, droits d'auteurs...).	3	3	totalemment adoptées	100%

6- Questions relatives aux consommateurs				100%
Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats: Les pratiques de commercialisation et les contrats fournissent aux consommateurs des informations concrètes, claires et compréhensibles sur les produits et les services.	3	3	totalément adoptées	100%
Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs: S'assurer de la protection de la santé et de la sécurité des consommateurs et des parties prenantes intervenant dans l'utilisation des produits, ainsi leurs environnement.	2	2	totalément adoptées	100%
Consommation durable: Promouvoir les principes de la consommation durable auprès des consommateurs (recyclage, mode de consommation...).	1	1	totalément adoptées	100%
Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs: Améliorer la satisfaction des consommateurs en proposant des produits de qualité, et en traitant leurs demandes (services après vente, réclamations, retours, maintenance...).	3	3	totalément adoptées	100%
Protection des données et de la vie privée des consommateurs: Faire appel à des systèmes rigoureux pour l'obtention, l'utilisation et la protection des données relatives aux consommateurs.	1	1	totalément adoptées	100%
Accès aux services essentiels: Assurer le droit d'accès aux services essentiels (eau, énergie, transport...) à toutes les populations sans aucune discrimination.	3	3	totalément adoptées	100%
Éducation et sensibilisation: Sensibiliser le consommateur à l'impact de ses choix de consommation sur les autres et sur le développement durable.	1	1	totalément adoptées	100%
7- Communautés et développement local			AVANCEMENT	100%
Implication auprès des communautés: Participer, s'impliquer au développement des communautés au sein desquelles l'ENAC opère.	3	3	totalément adoptées	100%
Éducation et culture: Promouvoir l'éducation et améliorer sa qualité, ainsi que la Protection du patrimoine culturel de son territoire.	3	3	totalément adoptées	100%
Création d'emplois et développement des compétences: La création d'emplois et le développement des compétences sur les territoire d'implantations.	3	3	totalément adoptées	100%
Développement des technologies et accès à la technologie: Offrir et développer un savoir spécialisé, un savoir faire et des technologies, afin de promouvoir le développement socio-économique.	2	2	totalément adoptées	100%
Création de richesses et de revenus: Participer au développement économique des territoires (création de richesses et de revenus, investissement locaux, niveaux de salaires...)	2	2	totalément adoptées	100%
La santé: Contribuer à la promotion de la santé des habitants, et améliorer l'accès aux services de santé.	2	2	totalément adoptées	100%
Investissement dans la société: Contribuer au développement de la société par des actions et des investissements (Achats locaux, dons...).	2	2	totalément adoptées	100%

Annexe B

Guide d'entretien01 : Gouvernance

Bonjour,

Nous vous remercions d'avoir accepté de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer un peu de votre temps.

Nous avons planifié d'effectuer un entretien avec quelques responsables de l'ENAC, afin d'évaluer et de cerner avec exactitude ses pratiques en matière de RSO.

Ces entretiens s'inscrivent dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'études, dont le thème s'intitule : «**Evaluation de la démarche RS au regard des lignes directrices d'ISO26000**» en vue de l'obtention du diplôme de master professionnel en « Management par la Qualité » au sein de l'Ecole

Questions :

1. De façon générale, comment définiriez-vous les notions de Développement Durable et de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ?
2. Que ce que vous pensez des recommandations de la norme iso26000 à propos la gouvernance?
3. Les pratiques suivantes existent-elles au sein de l'ENAC ?

• DA-01 :

- 1) Mener une réflexion globale sur la contribution de ses activités au développement durable ;
- 2) Fixer des indicateurs (environnementaux, sociaux et économiques) de suivi et de pilotage de ces activités

• DA-02 :

- 1) Définition de la vision, des missions et objectifs en matière de RSE;
- 2) Formulation de la stratégie de RSE
- 3) Révision et suivi

• **DA-03 :**

- 1) Une organisation claire, bien définie et communiquée auprès des collaborateurs ;
- 2) Participation des employés à la prise de décision
- 3) diversité dans la composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité.
- 4) Traçabilité des décisions

• **DA-04 :**

- 1) Intégrer les principes de la RS dans les pratiques, procédures, activités...
- 2) Evaluation et amélioration continue (plan d'action, revue de direction)

• **DA-05 :**

- 1) Identification des parties prenantes ;
- 2) Prise en compte des attentes des parties prenantes (clients, fournisseurs,...) ;
- 3) Dialogue autour de la responsabilité sociétale (RSE) avec les parties prenantes.

• **DA-06 :**

- 1) rendre compte aux parties prenantes des activités et décisions de l'entreprise (la transparence)

• **DA-07 :**

- 1) veille réglementaire ;
- 2) application des exigences réglementaires

4. En tant que responsable, et preneur de décision, y-t-ils des valeurs ou des principes sur lesquels vous fondez, et vous communiquez auprès de vos subordonnés?

Guide d'entretien 02: Droits de l'Homme

Questions :

1. De façon générale, comment définiriez-vous les notions de Développement Durable et de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ?
2. Que ce que vous pensez des recommandations de la norme iso26000 à propos les droits de l'Homme?
3. Les pratiques suivantes existent-elles au sein de l'ENAC ?
 - **DA-01 :**
 - 1) étude de l'impact des activités de l'entreprise et de celles des parties prenantes sur les droits de l'homme.
 - **DA-02 :**
 - 1) Actions pour prévenir et régler les situations à risques vis à vis des droits de l'homme pour l'ensemble des activités de l'entreprise.
 - 2) Mesures prises pour contribuer à interdire le travail des enfants
 - **DA-03 :**
 - 1) prévention de la complicité impliquant les parties prenantes
 - 2) formation des employés sur les politiques et procédures relatives aux droits de l'homme applicables dans leur activité
 - **DA-04 :**
 - 1) Mise en place d'un dispositif à la disposition des parties prenantes pour la résolution des griefs et la dénonciation d'une situation de violation des droits de l'homme.
 - **DA-05 :**
 - 1) prévention de la discrimination, notamment vis à vis des groupes vulnérables, dans les relations de l'entreprise avec ses collaborateurs et l'ensemble de ses partenaires (usagers, clients, fournisseurs, sous traitants...)
 - 2) actions visant l'équité et l'insertion
 - 3) prise en compte de la discrimination dans la politique salariale
 - **DA-06 :**
 - 1) dispositions garantissant le respect des droits civils et politiques (vie privée, droit à la propriété, justice, libertés d'expression et de réunion...)

2) dispositions garantissant le respect des droits économiques, sociaux et culturels (éducation, travail, liberté d'association, religion, niveau de vie, protection sociale...)

• **DA-07 :**

1) respect des droits fondamentaux au travail (droits à la négociation collective, élimination du travail des enfants, du travail forcé ou obligatoire...);

2) contrôle du respect des droits de l'homme par les fournisseurs et de sous-traitants.

4. En tant que responsable, et preneur de décision, y-t-ils des valeurs ou des principes sur lesquels vous fondez, et vous communiquez auprès de vos subordonnés?

Guide d'entretien 03: Relations et conditions de travail

Questions :

1. De façon générale, comment définiriez-vous les notions de Développement Durable et de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ?
2. Que ce que vous pensez des recommandations de la norme iso26000 à propos les relations et conditions de travail ?
3. Les pratiques suivantes existent-elles au sein de l'ENAC ?

- **DA-01 :**

- 1) la reconnaissance juridique des employés
- 2) respect du code de travail ;
- 3) recours au travail occasionnel ou temporaire
- 4) information des employés
- 5) prévention des risques de licenciement ;
- 6) protection des données personnelles des employés et leur vie privée ;
- 7) vérification des conditions de travail des fournisseurs et sous traitants
- 8) mesures prises pour la réduction du Turnover du personnel.

- **DA-02 :**

- 1) conformité aux normes internationales du travail ;
- 2) respect des traditions et coutumes nationales ou religieuses
- 3) conditions de travail (rémunérations, la durée et horaires de travail, repos hebdomadaire, congés équilibre vie personnelle et vie professionnelle) ;

- **DA-03 :**

- 1) relations avec les organisations des travailleurs et leurs représentants;
- 2) mise en place d'un mécanisme de concertation avec les employés ;
- 3) mesures prises pour assurer le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective.

- **DA-04 :**

- 1) analyse et maîtrise des risques engendrés par les activités sur la santé et la sécurité des employés ;
- 2) respect de la législation relative à l'hygiène, santé et sécurité au travail ;
- 3) information, sensibilisation et formation des employés aux règles de l'hygiène, santé et sécurité au travail ;
- 4) mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail ;
- 5) surveillance et mesurage du nombre d'accidents du travail, de maladies professionnelles.

- **DA-05 :**

- 1) la formation des employés
- 2) la gestion des carrières
- 3) la reconnaissance des compétences ;
- 4) la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

4. En tant que responsable, et preneur de décision, y-t-ils des valeurs ou des principes sur lesquels vous fondez, et vous communiquez auprès de vos subordonnés?

Guide d'entretien 04: Environnement

Questions :

1. De façon générale, comment définiriez-vous les notions de Développement Durable et de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ?
2. Que ce que vous pensez des recommandations de la norme iso26000 à propos l'environnement ?
3. Les pratiques suivantes existent-elles au sein de l'ENAC ?
 - **DA-01 :**
 - 1) veille réglementaire pour respecter les lois et des réglementations en matière d'environnement.
 - 2) identification des sources de pollution (émissions dans l'air, rejets dans l'eau, gestion des déchets, utilisation et mise au rebut de produits chimiques toxiques et dangereux)
 - 3) initiatives pour réduire les émissions et rejets.
 - **DA-02 :**
 - 1) identification des postes de consommation ;
 - 2) suivi des consommations
 - 3) recherche de moyens limitant les consommations ;
 - 4) initiatives pour réduire la consommation d'énergie et réductions obtenues
 - 5) identification des impacts environnementaux significatifs des produits et des services, du transport des produits, autres marchandises et matières utilisés par l'entreprise dans le cadre de son activité.
 - **DA-03 :**
 - 1) contrôle des émissions de GES (gaz à effet de serre) ;
 - 2) mise en place de mesures pour limiter les émissions de GES.
 - **DA-04 :**
 - 1) identification, valorisation et protection de la biodiversité
 - 2) utilisation des sols et des ressources naturelles de manière durable ;
 - 3) protection et réhabilitation des écosystèmes naturels.
4. En tant que responsable, et preneur de décision, y-t-ils des valeurs ou des principes sur lesquels vous fondez, et vous communiquez auprès de vos subordonnés?

Guide d'entretien05 : loyauté des pratiques

Questions :

1. De façon générale, comment définiriez-vous les notions de Développement Durable et de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ?
2. Que ce que vous pensez des recommandations de la norme iso26000 à propos la loyauté des pratiques?
3. Les pratiques suivantes existent-elles au sein de l'ENAC ?
 - **DA-01 :**
 - 1) formation et sensibilisation des employés, sous-traitants et fournisseurs aux politiques et procédures anti-corruption de l'entreprise sur l'ensemble des activités de l'entreprise (achats, ventes...)
 - 2) mesures de lutte contre la corruption
 - 3) mesures prises en réponse à des incidents de corruption.
 - **DA-02 :**
 - 1) formation et sensibilisation des employés en matière d'engagement politique et de contributions responsables;
 - 2) participation à la formulation des politiques publiques et lobbying ;
 - 3) mesures prises pour encourager le développement de politiques publiques responsables.
 - **DA-03 :**
 - 1) respect de la législation et la réglementation sur la concurrence et coopération avec les autorités appropriées;
 - 2) sensibilisation des employés sur l'importance de se livrer à une concurrence loyale;
 - 3) mesures prises pour prévenir les pratiques de concurrence déloyale
 - **DA-04 :**
 - 1) application de critères économiques, sociaux et environnementaux avec les fournisseurs et sous-traitants
 - 2) l'entreprise s'assure que ses fournisseurs et sous-traitants respectent les normes et règlements nationaux et internationaux ;
 - 3) encouragement des parties prenantes à s'engager sur la voie de la RSE.
 - **DA-05 :**
 - 1) respect de la réglementation en matière de droits de propriété
 - 2) identification des éléments faisant l'objet d'un droit de propriété
 - 3) identification des activités risquant de violer les droits de propriété

Guide d'entretien 06: questions relatives aux consommateurs

Questions :

1. De façon générale, comment définiriez-vous les notions de Développement Durable et de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ?
2. Que ce que vous pensez des recommandations de la norme iso26000 à propos les questions relatives aux consommateurs?
3. Les pratiques suivantes existent-elles au sein de l'ENAC ?
 - **DA-01 :**
 - 1) loyauté des pratiques commerciales ;
 - 2) clarté des contrats et des informations fournies aux consommateurs ou usagers ;
 - 3) programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et parrainages
 - **DA-02 :**
 - 1) les produits et/ou services de l'entité sont conçus et proposés dans le respect de la santé et la sécurité des consommateurs ou usagers
 - 2) système de retrait des produits en cas de danger pour les consommateurs
 - **DA-03 :**
 - 1) promotion des principes de la consommation durable auprès des clients ou usagers (modes de consommation, recyclage...).
 - **DA-04 :**
 - 1) information des consommateurs et usagers sur les moyens de contacter les SAV (service après vente)
 - 2) pratiques relatives à la satisfaction (enquêtes de satisfaction client)
 - 3) procédures de traitement des demandes des clients, consommateurs ou usagers (réclamations, défaillances, litiges,...).
 - **DA-05 :**
 - 1) mesures visant la protection des données relatives aux consommateurs.
 - **DA-06 :**
 - 1) délais de recouvrement des factures (raisonnables)
 - 2) transparence lors de l'élaboration des tarifs et charges
 - 3) prise en compte des populations en difficulté lors de l'élaboration des tarifs.
 - **DA-07 :**
 - 1) information des consommateurs sur les impacts sociaux et environnementaux et une consommation durable des produits et services.

Guide d'entretien 07: Communauté et développement local

Questions :

1. De façon générale, comment définiriez-vous les notions de Développement Durable et de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ?
2. Que ce que vous pensez des recommandations de la norme iso26000 à propos les communautés et le développement local ?
3. Les pratiques suivantes existent-elles au sein de l'ENAC ?
 - **DA-01 :**
 - 1) participation à l'aménagement du territoire d'implantation
 - 2) participation à l'amélioration de la qualité de vie des communautés au sein desquelles l'entreprise opère
 - 3) participation et incitation des employés à s'investir dans la vie associative du territoire.
 - **DA-02 :**
 - 1) participation à l'éducation et l'élimination de l'analphabétisme dans sa proximité
 - 2) respect des cultures et intérêts et participation à leur maintien
 - 3) actions pour protéger le patrimoine culturel.
 - **DA-03 :**
 - 1) connaissance du bassin d'emploi du territoire
 - 2) analyse de l'impact des décisions de l'entreprise, notamment l'externalisation sur la création d'emplois
 - 3) participation à la création d'emplois et au développement des compétences sur son territoire d'implantation
 - **DA-04 :**
 - 1) Utilisation des ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise pour contribuer
à développer les savoir, savoir faire et technologies,
 - 2) transfert et diffusion de technologies et compétences.
 - **DA-05 :**
 - 1) Etude de l'impact socio-économique des décisions et activités de l'entreprise sur le territoire ;
 - 2) Donner la préférence à des fournisseurs locaux de produits et services.
 - **DA-06 :**
 - 1) actions pour éliminer les impacts néfastes des activités de l'entreprise sur la santé des habitants et la préserver

- 2) sensibilisation aux menaces pour la santé et aux maladies graves et à leur prévention.
- **DA-07 :**
 - 1) contribution au développement de la société (achats locaux, programme d'éducation, partenariats, bénévolat, donations...)
 - 2) collaboration avec les communautés locales pour faire coïncider les projets du territoire avec ses choix d'investissement.

4. En tant que responsable, et preneur de décision, y-t-ils des valeurs ou des principes sur lesquels vous fondez, et vous communiquez auprès de vos subordonnés?

Annexe C



11 décembre 2013

Monsieur Slimane Arbi Bey
Président Directeur Général
ENAC - Filiale du Groupe Sonatrach
132, rue Tripoli
Hussein Dey
Alger
Algérie

Projet sur l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale dans la région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA)

Cher Monsieur Arbi Bey,

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) et l'Institut algérien de normalisation (IANOR) reconnaissent la participation, en 2012, d'ENAC - Filiale du Groupe Sonatrach dans la phase pilote du projet cité en objet. Le projet est conçu pour encourager les organisations à utiliser la norme *ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Ce projet est mis en œuvre par l'ISO et l'IANOR, et financé par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (Sida).

Nous apprécions votre engagement personnel ainsi que les efforts que vous et vos collaborateurs avez consacrés à développer un plan d'action pour appliquer la norme ISO 26000 dans votre organisation et à initier son exécution.

Nous sommes heureux de constater que vous êtes fermement engagé à assurer un suivi continu pour la mise en œuvre du plan d'action de l'organisation d'ici fin 2014, date d'échéance du projet.

Nous vous prions de trouver ici, cher Monsieur Arbi Bey, l'expression de nos sentiments distingués.




Rob Steele
Secrétaire général de l'ISO


Ratiba Chibani
Directrice générale de l'IANOR

The image shows the logo and seal of the Institut Algérien de Normalisation (IANOR). The seal is circular and contains the text 'IANOR' and 'Institut Algérien de Normalisation' in Arabic and French. The logo is also visible in the top right corner.

Table des matières

Liste des tableaux

Liste des schémas

Liste des abréviations

Résumé

Sommaire

Introduction Générale 02

Chapitre I: Cadre conceptuel de la recherche

Section 1 : Généralités sur la RSE 06

1.1. Bref historique 06

1.2. Définitions 07

1.3. Avantages d'une démarche RSE 09

1.4. Les principaux supports normatifs de la RSE 10

1.4.1. Le pacte mondial 10

1.4.2. La déclaration sur les multinationales de l'OIT 11

1.4.3. Les principes directeurs de l'OCDE 11

1.4.4. SA 8000 11

1.4.5. Le livre vert de la commission européenne RSE 11

1.4.6. Le label CGEM sur la RSE 12

1.4.7. ISO26000 lignes directrices relatives à la RSO 12

Section 2 : La RSE selon la norme ISO 26000 13

2.1. Le projet ISO26000 en bref 13

2.2. Contenu général de la norme 14

2.2.1. Les principes d'ISO26000 15

2.2.2. Les sept questions centrales d'ISO26000 16

2.2.2.a. Gouvernance 16

2.2.2.b. Droits de l'Homme	16
2.2.2.c. Relations et conditions de travail	17
2.2.2.d. Environnement	17
2.2.2.e. Loyauté des pratiques.....	17
2.2.2.f. Questions relatives aux consommateurs	18
2.2.2.g. Communautés et développement local	18
2.3. Etapes de mise en œuvre d'une démarche RS selon la norme ISO26000	18
2.3.1. Etape 01 : Diagnostic	19
2.3.2. Etape 02 : Plan d'action et mise en œuvre	20
2.3.3. Etape 03 : Evaluation et suivi.....	20

Chapitre II : Méthodologie et présentation du cas « ENAC »

Section 1 : Méthodologie de travail..... 23

1.1. Choix du sujet d'étude et du lieu de stage	23
1.2. Intérêt de l'étude chercheur	24
1.2.1. Pour l'Entreprise Nationale de Canalisation « ENAC ».....	24
1.2.2. Pour le chercheur	24
1.3. Les outils de collecte des données	25
1.3.1. La collecte documentaire	25
1.3.2. L'observation	25
1.3.3. L'enquête par entretien	25

Section 2 : Présentation de l'ENAC 26

2.1. Historique	26
2.2. Fiche signalétique	27
2.3. Missions	27
2.4. Moyens humains et matériels	28
2.5. Fonctionnement de l'ENAC.....	29
2.6. Les principes directeurs d'organisation.....	29
2.7. Structuration de l'ENAC.....	30
2.8. L'organigramme	31

2.9. La démarche QHSE de l'ENAC.....	33
Section 3 : la RSO au sein de l'ENAC	34
3.1. Les étapes du projet d'implémentation de la norme	34
3.2. Résultats des travaux du comité AD-HOC	36
3.3. Ce que l'ISO26000 va changer !.....	38
 Chapitre III : Evaluation de la démarche RS	
Section 1 : Construction de la grille d'évaluation	40
1.1. Lecture et interprétation de la norme ISO26000	40
1.2. Préparation de la grille d'évaluation	40
1.3. Collecte d'information concernant les pratiques RS	41
1.4. Choix du système de notation	42
Section 2 : Résultats de l'évaluation et analyses.....	43
2.1. Résultats relatifs à la Gouvernance	43
2.2. Résultats relatifs aux Droits de l'Homme.....	44
2.3. Résultats relatifs aux Relations et Conditions de travail.....	45
2.4. Résultats relatifs à l'Environnement	46
2.5. Résultats relatifs à la loyauté des pratiques.....	47
2.6. Résultats relatifs aux Communautés et développement local	48
2.7. Résultats relatifs aux Questions relatives aux consommateurs.....	49
Section 3 : Recommandations pour pérenniser la démarche RSO	50
Conclusion générale	45

Bibliographie

Annexes