



**Mémoire de fin d'études Pour l'obtention du diplôme de Master en
Entrepreneuriat et management des projets sous le thème :**

L'apport de l'intégration de la RSE dans les projets stratégiques

Cas pratique de Sonelgaz

Présenté par :

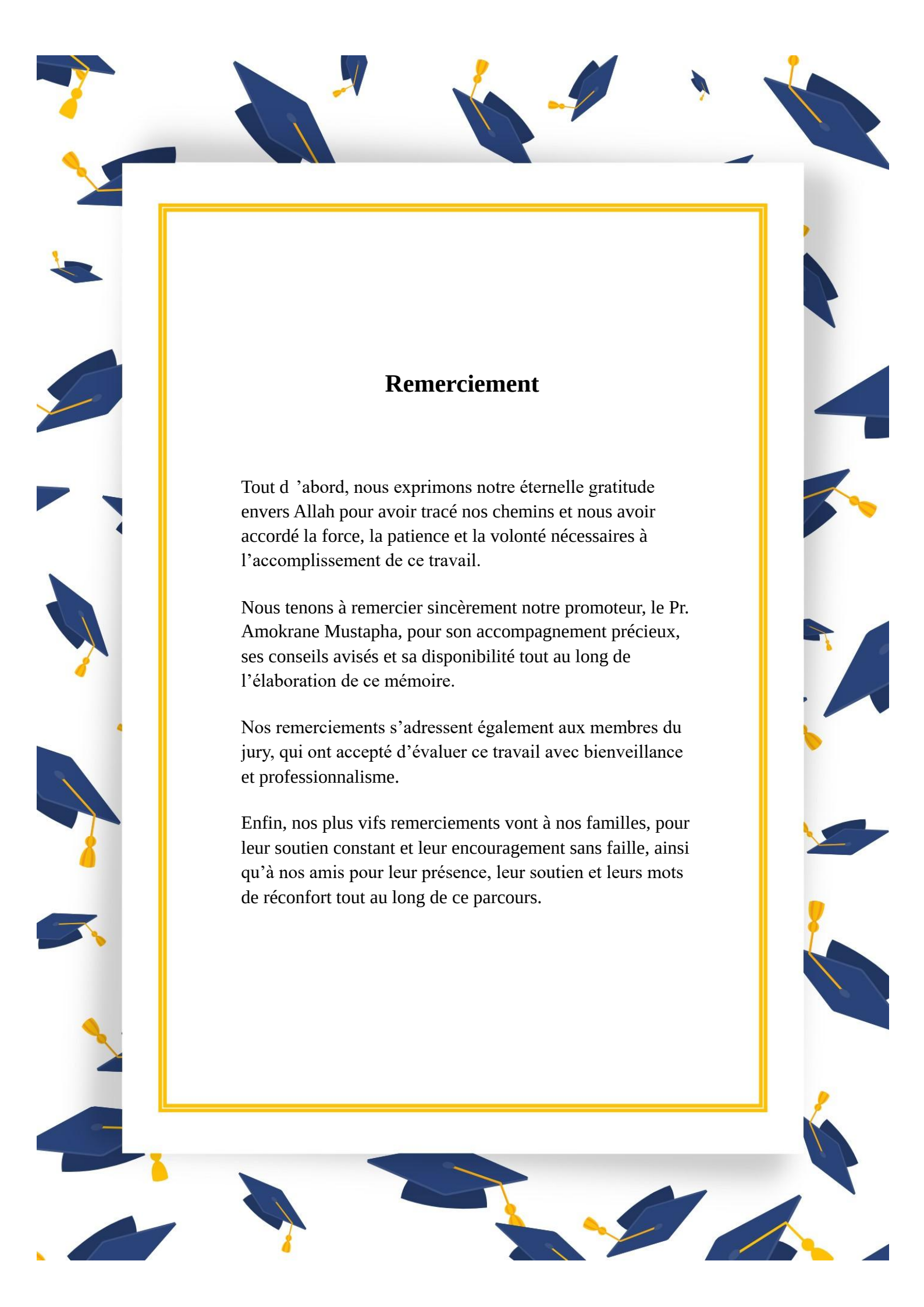
- Korichi Asma

Mébarki israa ikram

Sous la direction du :

Pr. Amokrane Mustapha -

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



Remerciement

Tout d 'abord, nous exprimons notre éternelle gratitude envers Allah pour avoir tracé nos chemins et nous avoir accordé la force, la patience et la volonté nécessaires à l'accomplissement de ce travail.

Nous tenons à remercier sincèrement notre promoteur, le Pr. Amokrane Mustapha, pour son accompagnement précieux, ses conseils avisés et sa disponibilité tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Nos remerciements s'adressent également aux membres du jury, qui ont accepté d'évaluer ce travail avec bienveillance et professionnalisme.

Enfin, nos plus vifs remerciements vont à nos familles, pour leur soutien constant et leur encouragement sans faille, ainsi qu'à nos amis pour leur présence, leur soutien et leurs mots de réconfort tout au long de ce parcours.

Résumé

Nous assistons aujourd'hui à un intérêt croissant pour l'engagement volontaire des entreprises dans les domaines économique, social et environnemental. La prise de conscience des conséquences des activités économiques constitue une étape clé vers l'adoption de comportements socialement responsables.

Le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) offre un cadre pertinent pour analyser les relations entre l'entreprise et son environnement. Au-delà de la recherche de la performance économique, l'entreprise porte également des responsabilités sociales et environnementales vis-à-vis de ses employés et de la communauté.

Dans un contexte marqué par l'importance croissante des enjeux de développement durable, l'intégration de la RSE dans les projets stratégiques apparaît comme une nécessité incontournable pour garantir une croissance durable et équilibrée. Cette intégration permet non seulement une meilleure gestion des ressources, mais aussi le renforcement des relations avec les parties prenantes et la promotion d'une innovation responsable.

Afin d'explorer cette problématique, notre étude s'est appuyée sur une approche qualitative. Nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de quatre cadres de l'entreprise Sonelgaz, en suivant un guide structuré autour de quatre axes principaux. Les données recueillies ont été analysées à l'aide du logiciel d'analyse qualitative NVivo, permettant de codifier et de catégoriser les réponses selon les thématiques retenues.

Les résultats révèlent, selon les axes étudiés :

Axe 1 (Perception de la RSE) : une prise de conscience générale de l'importance de la RSE, bien que son intégration reste parfois perçue comme un simple engagement déclaratif.

Axe 2 (Intégration dans les projets stratégiques) : des efforts visibles d'intégration dans certains projets, notamment à travers des démarches de réduction d'impacts environnementaux et des actions sociales ciblées.

Axe 3 (Impacts et bénéfices de la RSE) : les interviewés soulignent des bénéfices en termes d'image, de satisfaction des parties prenantes et de mobilisation interne, même si les indicateurs de mesure restent perfectibles.

Axe 4 (Facteurs favorables et obstacles) : la culture organisationnelle, l'implication du top management et la sensibilisation des collaborateurs apparaissent comme des leviers clés, tandis que des freins subsistent liés notamment au manque de formation et de ressources spécifiques.

Ainsi, l'intégration de la RSE au sein de la stratégie organisationnelle de Sonelgaz représente un levier stratégique important pour concilier performance économique et responsabilité sociale, tout en contribuant à la pérennité des activités de l'entreprise.

Mots-clés : Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), Développement durable, Projets stratégiques, Méthode qualitative, NVivo, Entretien semi-directif, Parties prenantes, Stratégie organisationnelle.

Abstract

Nowadays, there is growing interest in the voluntary engagement of companies in economic, social, and environmental fields. Awareness of the consequences of business activities represents a crucial step towards adopting socially responsible behaviors.

The concept of Corporate Social Responsibility (CSR) provides a relevant framework for analyzing the relationship between the company and its environment. Beyond the pursuit of economic performance, companies also bear social and environmental responsibilities towards their employees and the wider community.

In a context where sustainable development issues are increasingly important, integrating CSR into strategic projects has become essential to ensure balanced and lasting growth. This integration not only enables more efficient resource management but also strengthens stakeholder relationships and promotes responsible innovation.

To explore this issue, our study adopted a qualitative approach. We conducted semi-structured interviews with four managers from the company Sonelgaz, following a guide structured around four main axes. The collected data were analyzed using the qualitative analysis software NVivo, allowing us to code and categorize the responses according to the selected themes.

The findings, based on the four axes, reveal:

Axis 1 (Perception of CSR): a general awareness of the importance of CSR, although its integration is sometimes seen as mostly declarative.

Axis 2 (Integration into strategic projects): visible efforts to incorporate CSR into certain projects, particularly through actions aimed at reducing environmental impacts and targeted social initiatives.

Axis 3 (Impacts and benefits of CSR): participants highlight benefits in terms of image, stakeholder satisfaction, and internal engagement, although measurement indicators still require improvement.

Axis 4 (Enabling factors and obstacles): organizational culture, top management involvement, and employee awareness emerge as key drivers, while obstacles remain, mainly due to a lack of training and dedicated resources.

Thus, integrating CSR into Sonelgaz's organizational strategy represents a key strategic lever to balance economic performance with social responsibility, contributing to the long-term sustainability of the company's activities.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Sustainable development, Strategic projects, Qualitative method, NVivo, Semi-structured interview, Stakeholders, Organizational strategy.

الملخص :

نشهد اليوم اهتماماً متزايداً بانخراط المؤسسات بشكل طوعي في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتُعدّ زيادة الوعي بتبعات الأنشطة الاقتصادية خطوة أساسية نحو تبني سلوكيات مسؤولة اجتماعياً.

يُعدّ مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إطاراً مناسباً لتحليل العلاقة بين المؤسسة وبيئتها. فإلى جانب تحقيق الأداء الاقتصادي، تتحمّل المؤسسات مسؤوليات اجتماعية وبيئية تجاه موظفيها والمجتمع المحيط بها.

وفي ظل تصاعد أهمية قضايا التنمية المستدامة، أصبحت عملية إدماج المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن المشاريع الاستراتيجية ضرورة حتمية لضمان تحقيق نمو متوازن ومستدام. إذ تساهم هذه العملية في تحسين إدارة الموارد، وتعزيز علاقات المؤسسة مع أصحاب المصلحة، وتشجيع الابتكار المسؤول.

وللمعالجة هذه الإشكالية، تم اعتماد منهج نوعي في هذه الدراسة. حيث تم إجراء مقابلات شبه موجهة مع أربعة من إطارات مؤسسة سونلغاز، وفق دليل مقابلة منظم حول أربعة محاور رئيسية. وقد تم تحليل البيانات المستخلصة باستخدام برنامج **nvivo** التحليل النوعي

الذي أتاح الترميز والتصنيف وفقاً للمواضيع المحددة .

وقد أسفرت نتائج التحليل وفق المحاور الأربعة عن الآتي:

المحور الأول (تصورات حول المسؤولية الاجتماعية): وجود وعي عام بأهمية المسؤولية الاجتماعية، وإن كان إدماجها يُنظر إليه أحياناً كالنزام شكلي أكثر من كونه فعلياً.

المحور الثاني (الإدماج في المشاريع الاستراتيجية): توجد جهود ملموسة لإدماج المسؤولية الاجتماعية في بعض المشاريع، خاصة عبر تقليص الآثار البيئية وتنفيذ مبادرات اجتماعية محددة.

المحور الثالث (الآثار والفوائد المترتبة على المسؤولية الاجتماعية): أبرز المشاركون فوائد في تحسين صورة المؤسسة، ورضا أصحاب المصلحة، وتحفيز الكوادر الداخلية، مع الإشارة إلى الحاجة لتطوير أدوات القياس.

المحور الرابع (العوامل المساعدة والمعوقات): يُعدّ كل من ثقافة المؤسسة، ودور القيادة العليا، وتوعية العاملين من العوامل المحفزة، بينما تشكل قلة التكوين وندرة الموارد المتخصصة أبرز العقاقيل.

وعليه، فإن دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن الاستراتيجية التنظيمية لمؤسسة سونلغاز يشكل رافعة استراتيجية أساسية لتحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والمسؤولية الاجتماعية، بما يضمن استمرارية نشاط المؤسسة على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، التنمية المستدامة، المشاريع الاستراتيجية، المنهج النوعي، برنامج **nvivo** لمقابلة شبه الموجهة، أصحاب المصلحة، الاستراتيجية التنظيمية .

Sommaire

Remerciement

Résumer

Abstract

ملخص

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction Générale 1

CHAPITRE 1 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE 3

Présentation du projet 4

Section 1 : Positionnement épistémologique 4

Section 2 : Approche méthodologique 5

Section 3 : Protocole de recherche 5

Section 4 : Analyse des données 7

Section 5 : Validation des résultats 7

Limites et contraintes de la recherche 7

CHAPITRE 2 : LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE) 9

Introduction 10

Section 1 : Origines et évolution du concept 10

Section 2 : L'institutionnalisation de la Rse 21

Section 3 : Cadre Institutionnel de La R S En Algérie 28

Conclusion 33

CHAPITRE 3 : LES PROJETS STRATÉGIQUES 34

Introduction 35

Section 1 : Définition et Caractéristiques des Projets Stratégiques	35
Section 2 : Élaboration et Évaluation Des Projets Stratégiques	38
Section 3 : Le choix et la supervision des projets stratégiques	40
Conclusion	43
 CHAPITRE 4 : INTÉGRATION DE LA RSE DANS LES PROJETS STRATEGIQUES	 44
Introduction	45
Section 1 : Approches d'intégration de la RSE dans les projets stratégiques	45
Section 2 : Processus d'intégration de la RSE dans les projets stratégiques	46
Section 3 : Impacts Et Bénéfices De L'intégration De La Rse Dans Les Projets Stratégiques	48
Section 4 : Les Obstacles À L'intégration De La R S E	59
Section 5 : Facteurs Clés De Succès De L'intégration De La Rse Dans Les Projets Stratégiques	51
Conclusion	53
 CHAPITRE 5 : CAS PRATIQUE – L'INTÉGRATION DE LA RSE DANS LES PROJETS STRATÉGIQUES DE SONELGAZ	 54
Introduction	55
Section 1 : Définition de la Société Algérienne de l'Électricité et du Gaz	55
Section 2 : Intégration de la RSE dans les projets stratégiques de Sonelgaz	61
Conclusion	80
 CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RÉSULTATS	 81
Introduction	82
Section 1 : Présentation des résultats	82
Section 2 : Discussion des résultats	96
Conclusion générale	102
Bibliographie	106
Annexe	110
Table des matières	123

Liste des abréviations

DD : Développement Durable

FMN : Firmes Multinationales

GRI : Global Reporting Initiative

H/F : Homme/Femme

IRP : Institution Représentative Du Personnel

ISO : International Organization For Standardization

MDI : Initiative Méditerranéenne pour le Développement

KMO : Kaiser-Mayer-Olkin

MSA : Measure Sampling Adequacy

MSQ : Minnesota Satisfaction Questionnaire

NRE : Nouvelles Régulations Économiques Mémoire : Le rôle de la responsabilité sociétale des Entreprises sur la satisfaction des employés **OIT** : Organisation Internationale de Travail

ONG : Organisations Non Gouvernementales

ONU : Organisation des Nations Unies

RSE : Responsabilité Sociale /Sociétale Des Entreprises

SA : Social Accountability

UBCI : Union Bancaire pour le Commerce Et l'Industrie

UGTT : Union Générale Tunisienne du Travail

UIB : Union Internationale de Banques

UTICA : Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'artisanat

WBCSD: World Business Council for Sustainable Development

Liste Des Figures

Figure 1 : Présentation Du Groupe Sonelgaz	56
Figure 2 : Nuage Des Mots	88
Figure 3 : Pourcentage De Couverture De La Perception Et Culture De La RSE)	92
Figure 4 : Pourcentage De Couverture De L'axe 2	93
Figure 5 : Pourcentage De Couverture De L'axe 3	93
Figure 6 : Pourcentage De Couverture De L'axe 4	94

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les personnes interviewées.	6
Tableau 2 Développement du Concept de la RSE	12
Tableau 3 : Démentions de la RSE	17
Tableau 4 : Présente une carte d'identité de Sonelgaz	55
Tableau 5 : Organigramme de l'entreprise Sonelgaz dans la wilaya de Blida	59
Tableau 6 L'analyse de perception et culture RSE	82
Tableau 7 : Communication, formation et engagement	84
Tableau 8 : L'intégration de la RSE	85
Tableau 9 : L'impact de la RSE	86
Tableau 10 Fréquences des mots	89
Tableau 11 corrélation de Pearson	90
Tableau 12 Pourcentage de couverture de l'axe 1	91
Tableau 13 : Pourcentage de couverture de l'axe 2	92
Tableau 14 : Pourcentage de couverture de l'axe 3	93
Tableau 15 : Pourcentage de couverture de l'axe 4	94
Tableau 16 : Synthèse des résultats	96

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) s'affirme aujourd'hui comme centrale dans l'évolution des modèles organisationnels et stratégiques des entreprises. Elle s'affranchit des simples engagements volontaires et devient un réel levier de transformation dans un contexte de transformations économique, sociale et environnementale. Sa prise en compte dans les projets stratégiques témoigne d'un changement radical du rôle de l'entreprise, qui ne se mêle plus à une seule logique de maximisation du profit mais retrouve une dynamique de création de valeur partagée.

La RSE ne peut être intégrée à la stratégie de l'entreprise que par une redéfinition des pratiques managériales et organisationnelles. Elle impacte les relations avec les parties prenantes, modifie les modes de gouvernance, elle contribue à bâtir une vision à long terme tendue vers l'équilibre entre performance économique, responsabilité sociale et respect de l'environnement. Cette dynamique s'appuie sur une trame normative évolutive requérant des entreprises de nouvelles approches pour répondre aux exigences croissantes de transparence et d'éthique.

Loin d'être perçue comme une contrainte, la responsabilité sociétale des entreprises devient un vecteur d'adaptation et de différenciation face à un environnement de plus en plus exigeant. Son intégration dans les projets stratégiques permet aux entreprises d'asseoir leur résilience, d'optimiser leurs relations avec les parties prenantes et de participer à un développement durable. Elle s'inscrit dans un débat plus vif sur la transformation des modèles économiques et sur la place de l'entreprise dans la société contemporaine.

Dans notre thèse de recherche nous allons voir de plus près la réalité de la Responsabilité Sociale dans l'entreprise Algérienne, ainsi notre problématique va tourner autour de la question suivante: **Comment l'intégration de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les projets stratégiques influence-t-elle la performance globale des organisations et quelles sont les meilleures pratiques pour une mise en œuvre efficace ?**

Pour répondre à notre problématique, nous avons divisé notre travail de recherche en six chapitres.

Avant d'approfondir le raisonnement et d'explicitier le fondement de la réflexion engagée, il semble fondamental de répondre aux questions suivantes, qui découlent de notre problématique : Qu'est-ce que la RSE et quels sont ses dimensions ? Qu'est-ce que les projets stratégique ? Quel est l'intérêt de la mise en œuvre de la RSE dans les projets stratégiques ? Et quel est impact d'intégrer la RSE sur les projets stratégiques ?

Au niveau de la partie théorique, nous allons essayer de se focaliser sur les notions de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et les projets stratégiques, qui comporteront une explication et une revue de la littérature en ces sujets ainsi que les motivations de mettre en place cette démarche. L'étude de lien de causalité entre la RSE et les projets stratégiques clôturera cette partie. La partie empirique enclave deux chapitres. Le premier chapitre portera sur l'organisme d'accueil et le dispositif de la RSE mise en place, alors que le deuxième présentera les résultats des questions de recherche. Cette dernière sera suivie d'une discussion des résultats aboutis et dans un second lieu certaines recommandations.

- **Objectifs de la recherche**

L'objectif de cette étude est d'approfondir notre compréhension de l'intégration de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les stratégies commerciales des sociétés. L'étude vise à analyser les bases théoriques et les principes éthiques qui la sous-tendent, en considérant les éléments internes et externes qui influent sur les choix des entreprises en matière de responsabilité sociale.

Par conséquent, l'objectif de l'étude est d'identifier les principaux facteurs qui influent sur l'adoption de la RSE dans les décisions stratégiques. Il s'agit également d'identifier les caractéristiques de gestion qui favorisent l'engagement de l'entreprise, des parties prenantes et des interactions institutionnelles. Tout au long de son analyse qualitative et théorique, l'étude cherchera à mettre en lumière la dimension administrative et la logique sous-jacente aux actions permettant aux entreprises d'intégrer la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans le cadre de leur stratégie de durabilité.

L'exploration de l'analyse vise à définir des cadres pour intégrer la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les processus décisionnels au sein des structures organisationnelles et managériales. Ce point de vue vise à élaborer un schéma de compréhension conceptuelle destiné à accompagner les entreprises dans leur démarche vers l'adoption d'une responsabilité accrue.

- **Choix de sujet**

Le choix du sujet, qui consiste à sélectionner un thème spécifique à étudier, est motivé par le désir de saisir de manière approfondie les défis actuels liés à l'évolution des modèles économiques en réponse aux exigences croissantes du développement durable.

Effectivement, à notre époque où les entreprises font face à une pression croissante pour assumer leurs responsabilités envers la société, il est devenu essentiel d'analyser de quelle façon la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) peut être incorporée dans leurs projets stratégiques.

Ce travail de recherche vise à examiner de quelle manière la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), en tant que levier d'action, peut contribuer à améliorer la performance globale de l'entreprise tout en répondant aux attentes de plus en plus importantes des différentes parties prenantes impliquées.

Ce sujet est intéressant à la fois d'un point de vue théorique, car il permet d'enrichir les réflexions sur la stratégie d'entreprise, et d'un point de vue opérationnel, tout en identifiant des solutions pratiques pour son application.

CHAPITRE 1 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre a pour objectif de présenter de manière détaillée la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de notre mémoire portant sur l'apport de l'intégration de la RSE dans les projets stratégiques.

Présentation du projet

Notre recherche a pour objectif d'analyser l'intégration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans les projets stratégiques de Sonelgaz.

Nous avons commencé par identifier les principaux principes de la RSE et les comparer avec les pratiques actuelles de l'entreprise, ce qui nous a permis de réaliser un diagnostic qualitatif à travers des entretiens semi-directifs menés auprès de différents acteurs internes.

Cette démarche nous a permis d'obtenir une compréhension claire du positionnement de Sonelgaz vis-à-vis des enjeux sociétaux, environnementaux et économiques, ainsi que de repérer les écarts entre les pratiques observées et les standards d'une démarche RSE structurée.

À partir de ce diagnostic, et après avoir identifié les forces et les limites de l'intégration de la RSE dans les projets stratégiques, nous proposons des pistes d'amélioration visant à renforcer cette intégration. L'objectif est de contribuer à une meilleure prise en compte des enjeux de durabilité dans la stratégie de l'entreprise, tout en favorisant l'implication des parties prenantes internes.

Section 1 : Positionnement épistémologique

Notre mémoire adopte une approche épistémologique compréhensive et pragmatique, s'inscrivant dans le paradigme interprétatif tout en intégrant des éléments du paradigme constructiviste. Ce choix est motivé par le désir d'analyser en détail les logiques, les représentations et les pratiques des parties prenantes engagées dans l'incorporation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans les projets stratégiques de SONELGAZ, tout en visant à identifier des actions concrètes et adaptées au contexte.

Plutôt que d'adopter une approche positiviste visant à établir des lois universelles, cette étude repose sur la notion selon laquelle la réalité sociale, notamment la performance globale d'une organisation en matière de RSE, est façonnée par les individus et est étroitement liée à leurs perceptions, valeurs, intérêts et contextes particuliers. Il est donc plus pertinent de chercher à comprendre les interactions dynamiques entre la stratégie, la responsabilité sociale et la performance, plutôt que de simplement mesurer une relation de cause à effet linéaire.

Cette approche permet d'adopter une méthodologie qualitative, mettant l'accent sur l'étude de cas (en l'occurrence, celle de SONELGAZ), qui fait appel à des entretiens semi-directifs, des recherches documentaires, ainsi que des méthodes telles que l'analyse thématique ou l'analyse de contenu.

Ce positionnement est motivé par le désir d'approfondir la compréhension des logiques, des représentations et des pratiques des parties prenantes impliquées dans l'intégration de la RSE dans les projets stratégiques de SONELGAZ, tout en cherchant à identifier des actions concrètes et contextualisées.

Section 2 : Approche méthodologique

La méthodologie est définie comme un ensemble de méthodes et de principes visant à accomplir une action spécifique. (Abousaid, 2023).

Notre étude repose sur une approche de nature qualitative, visant à comprendre le dit phénomène, en l'occurrence la contribution de l'intégration de la RSE dans les projets stratégiques, par le biais du cas de Sonelgaz – Unité de Blida (Boulevard des 20 mètres).

L'approche qualitative c'est donc précisément la niche qu'on abandonne ici. Selon (Josen, Fendt, & Point, 2018) : « la recherche qualitative assure une visée compréhensive d'un phénomène à travers la construction d'un modèle ».

Loin de se préoccuper des logiques d'action générale, nous avons fait le choix d'interroger des croyances et à travers celles-ci de restituer les disputes qui peuvent être, dans chaque contexte, en fonction des interactions sociales rendues possibles par les attitudes et les habitudes des acteurs. Au final, pour cette recherche, nous avons voulu aborder d'abord les attentes, les compréhensions, dans le monde des professionnels des politiques de la santé en matière de recherche dans ces lieux où, souvent, l'enchaînement de l'administratif et du soignant rendait et rend difficile l'élaboration d'une réponse appropriée dont nous faisons l'hypothèse ici et qui pourrait faire l'objet d'une théorisation appropriée.

Section 3 : Protocole de recherche

Dans cette recherche, nous avons opté pour une étude de cas unique. En effet, l'unité locale de Sonelgaz à Blida est une aire pertinente pour regarder œuvrer la RSE dans cette configuration de projets qualifiés de stratégiques. Elle nous intéresse tant par la diversité de projets opérants ou en projet qu'elle comprend que par la présence d'un dispositif RSE déclinable sur place.

Le choix de la taille de l'échantillon dans le cadre de cette recherche repose sur une méthode d'échantillonnage raisonné. Ce type de sélection est particulièrement adapté aux recherches qualitatives comme la nôtre, centrée sur l'étude de l'intégration de la RSE dans les projets stratégiques de Sonelgaz. L'objectif étant d'obtenir des données riches, variées et pertinentes, nous avons volontairement ciblé des personnes occupant des fonctions clés au sein de l'entreprise, disposant d'une expérience significative et d'une connaissance approfondie des pratiques RSE et des projets stratégiques. Ce choix nous a permis de recueillir des discours éclairés, porteurs de sens, et en lien direct avec notre problématique de recherche.

L'échantillon a été conçu suivant une logistique de sélection raisonnée (non probabiliste) ciblant :

1. Chef de service des finances.
2. Chargé d'étude Rh
3. Agent de gestion principal du personnel
4. Cadre de gestion Rh

3.1 Collecte et analyse des données

- **Collecte des données**

Les données ont été collectées principalement par :

- **Analyse documentaire**

Dans le cadre de notre recherche sur l'intégration de la RSE dans les projets stratégiques de Sonelgaz, nous avons eu recours à une diversité de sources documentaires internes mises à notre disposition par l'entreprise. Ces documents nous ont permis de mieux comprendre l'organisation, les orientations stratégiques, ainsi que les pratiques environnementales et sociales en place. Ils incluent, entre autres, des schémas organisationnels, des notes de service, des comptes rendus d'activités, rapports internes, supports de communication.

- **Entretiens semi-directifs**

Selon (Thietart, 2014) il existe trois types d'entretien : entretien non-directif, entretien directif et entretien semi-directif. Pour notre recherche, nous avons collecté les données en réalisant des entretiens semi-directifs. Permettant de laisser une certaine liberté aux participants tout en orientant l'échange vers des thématiques précises.

En utilisant un guide d'entretien (Voir Annexe A), Ce guide a servi de fil conducteur lors des entretiens menés auprès d'acteurs internes de Sonelgaz. Il a permis de garantir une cohérence dans les échanges tout en laissant une marge de liberté aux interviewés pour exprimer leurs points de vue. L'ensemble des entretiens a été enregistré avec l'accord des participants, puis intégralement transcrit et anonymes en vue de l'analyse.

- **Les interviewers**

Tableau 1 : Les personnes interviewées

interviewés	Genres	Âges	Fonctions	Ancienneté	Dates	durée	Lieu
E1	Homme	38 ans	Chargé d'étude Rh	8 ans	22\04	1h 20 min	En présentiel
E2	Homme	32 ans	Agent de gestion principal du personnel	10 ans	23\04	1h 40 min	En présentiel
E3	Femme	32 ans	Chef de service des finances	10 ans	28\04	40 min	En présentiel
E4	Homme	58 ans	Cadre de gestion Rh	Plus de 20 ans	05\05	1h 10 min	En présentiel

Source : établie par nous-mêmes

Section 4 : Analyse des données

Dans le cadre de cette étude, l'analyse des données a été réalisée selon une approche qualitative, cohérente avec l'objectif de compréhension approfondie des perceptions, pratiques et stratégies liées à l'intégration de la RSE dans les projets stratégiques.

4.1 Approche d'analyse choisie

L'analyse repose principalement sur une approche thématique, qui consiste à identifier, regrouper et interpréter les idées exprimées par les participants autour de thèmes récurrents. Cette approche permet d'aller au-delà de la simple description des discours pour en dégager des logiques sous-jacentes, des convergences et des divergences.

4.2 Outils mobilisés

L'outil principal utilisé pour le traitement et l'analyse des entretiens est le logiciel NVivo, qui permet de coder les extraits pertinents et de structurer l'information autour de thématiques spécifiques. Ce logiciel a facilité l'organisation des données, la visualisation des pourcentages de couverture par axe, ainsi que la création de matrices condensées rassemblant les verbatims significatifs.

4.3 Techniques d'analyse

Trois techniques complémentaires ont été mobilisées :

- **L'analyse lexicale**, pour repérer les termes et expressions les plus fréquemment utilisés dans les discours, et en déduire les champs sémantiques dominants.
- **Le codage thématique**, permettant d'assigner des unités de sens à des catégories d'analyse définies en lien avec le cadre conceptuel (perception, communication, intégration, impacts).
- **La synthèse par matrices**, sous forme de tableaux condensés, regroupant les principales idées exprimées par les interviewés par axe d'analyse, afin de permettre la comparaison croisée des cas.

Section 5 : Validation des résultats

La triangulation des méthodes (analyse lexicale, codage thématique, synthèse par matrices) a permis d'assurer la fiabilité des résultats. L'analyse a été conduite de manière systématique, et les éléments retenus sont représentatifs de la diversité des discours recueillis.

Limites et contraintes de la recherche

Malgré la prudence méthodologique, certaines marges ont pu être identifiées :

- Étudier un cas unique ne permet pas une généralisation des résultats ;
- Le temps de conduite des entretiens ainsi que du traitement et de l'analyse des données limité peut restreindre la profondeur de certaines analyses ;
- La prise en main de NVivo requiert une certaine technicité qui a nécessité un temps d'acclimatation pour appréhender l'outil ;

Enfin, des réticences de certains des participants à s'exprimer librement sur certaines pratiques internes ont pu influencer le contenu recueilli.

CHAPITRE 2 : LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE)

Introduction

Ces dernières années, l'activité humaine a vivement mis les écosystèmes en danger par rapport aux autres périodes historiques. C'est pourquoi, les préoccupations environnementales ont vu le jour. Les sociétés sont de plus en plus conscientes de cette urgence et ont intérêt d'agir dans l'objectif de protéger l'environnement mais également de prendre en considération les intérêts des populations. Le terme «La Responsabilité Sociétale Des Entreprises (RSE)» devient un défi mondial. Il prend en compte trois dimensions : sociale, environnementale et économique.

Section 1 : Origines et évolution du concept

1.1 Origine

Rien n'est le fruit du hasard même pour la RSE, elle a été le produit de plusieurs changements et critiques, qui ont été un terrain favorable pour qu'elle apparaisse, elle s'inscrit dans une recherche de solution à la problématique du DD dans la modification d'un nouveau management qui est trop gaspilleur, et dans la volonté d'une autre gouvernance d'entreprise. Les chercheurs ne se sont pas mis d'accord quant à la date de son existence ; en effet, les premiers ouvrages appartenant au champ académique « Business and Society » traitent la RSE dès les années 1950 alors que d'autres montrent que l'idée de Responsabilité Sociale remonte à la fin du 19ème siècle dans les milieux des affaires, dans un contexte de bouleversements sur le plan économique et politique au sein de la société américaine.

1.2 Émergence de la responsabilité sociétale des Entreprises

Plusieurs facteurs ont été mis en place pour donner naissance au concept de la RSE dont certains sont d'ordre idéologiques, éthiques, pragmatiques et socioculturels alors que d'autres sont liés à la modification profonde des formes d'entreprise et à la gouvernance.

Il est à rappeler que le concept de RSE est apparu dans un contexte de transformation du capitalisme américain qui est le fondement de plusieurs facteurs. En effet, pour des raisons idéologiques, il y'a eu apparition des grands « trusts » qui ont exprimé leurs abus vis-à-vis du comportement des grandes entreprises sur le plan économique et social. Le 20ème siècle a donné naissance aux différents mouvements syndicaux et de réforme de l'entreprise.

En ce qui concerne les raisons éthiques, elles reposent sur des piliers religieux (Epstein, 2002) qui remontent aux protestants. Pour eux, une entreprise qui veut se montrer responsable doit être loyale envers les parties avec lesquelles elle agit, faire une charité et être honnête afin de contribuer au bien-être social.

Quant aux raisons pragmatiques, elles sont liées aux pressions exercées par les autorités (mouvements antimondialisations, les ONG, les consommateurs, les investisseurs, médias ...) à travers les réglementations afin de réduire les dégâts causés par le capitalisme sur l'environnement socioéconomique après la deuxième guerre mondiale.

Finalement pour les raisons socioculturelles, La société américaine était un terrain approprié au développement de la RSE en terme de pressions exercées par les médias, associations etc., de la culture et l'identité de la société américaine qui est très attachée à sa religion dans ses

activités en particulier ses activités économiques ; et finalement la considération de la RSE comme une « bonne pratique » dans la gestion des affaires.

Néanmoins, d'autres facteurs ont contribué à l'explication de la genèse de la RSE. En effet, la modification de forme d'entreprise en termes d'accroissement de la taille (Chandler, 1988) et « l'entrée progressive d'une ère d'organiseurs » (Burnham, 1947) ont changé le statut de l'entreprise au début du 20ème siècle. Aussi la séparation entre propriété & gestion et la dispersion de l'actionnariat de l'entreprise ont été fortement considérées comme étant un changement considérable puisque le contrôle exercé par les actionnaires sur les dirigeants a diminué. De ce qui suit, ces éléments ont changé la nature de l'entreprise qui n'est pas la seule créature de ses actionnaires, mais une entité à part agissant vis-à-vis d'un ensemble de « groupes intéressés, incluant cette vague entité, la communauté dans son ensemble » (Heald, 1961).

Un autre facteur de changement réside dans l'émergence du mouvement de professionnalisation du management par la naissance des Business schools américaines ; et qui ont transformé, à travers les programmes formation, la figure des dirigeants et leurs visions quant aux conséquences de leurs décisions vis-à-vis de la société.

Mais ce n'est qu'à partir des années 1950 que la RSE se manifeste comme un objet de gestion avec l'économiste Bown ; considéré comme étant le père fondateur de cette discipline, qui dans son ouvrage *business and society* (1953) interroge sur la relation qui existe entre le fonctionnement d'un système économique et le bien-être social.

Les années suivantes se distinguent par l'émergence de mouvements de contestation de la légitimité de l'entreprise induisant la création des agences pour la protection de l'environnement.

La décennie 80 s'est caractérisée par l'apparition du concept de Performance sociétale des Entreprises ou Corporate Social Performance, développé par Carroll (Carroll, 1979. Freeman (1984) fait intégrer la théorie des parties prenantes ou Stakeholders étudiant le rôle des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes.

Il se trouve aussi que le créneau de la RSE a surtout pris forme à partir des années 80 où les discours des entreprises ont évolué se focalisant de plus en plus sur le thème de développement durable. C'est au sommet de Terre-Rio en 1992 où l'attention sur la question écologique s'est portée très fortement et on demande à l'entreprise de réduire ses impacts négatifs sur l'environnement. Ensuite, au Sommet de Lisbonne en 2000, les entreprises ont dû changer leurs comportements et agir d'une manière plus responsable sur le plan économique et social. D'où la nécessité de la prise en compte des dimensions environnementales, sociales et économiques (piliers du DD)

1.3 Évolution du concept de la RSE

La RSE a été la pierre angulaire sur laquelle plusieurs travaux ont été développés pour donner naissance à de nouveaux concepts dont nous citons ceux de Frederick (1994 ; 1998), et de Madrakhimova (2013)

Frederick (1994 ; 1998) développe quatre phases majeurs allant du concept du « Corporate Social Responsibility » (RSE1) qui est centré sur les obligations ou les principes de la RSE. Ces principes sont en nombre de cinq :

- La responsabilité est le fondement du pouvoir ;
- L'intervention massive de l'État améliore l'adoption volontaire de la RSE ;
- L'adoption volontaire de la RSE nécessite l'acceptation des demandes légitimes des différents acteurs de la société ;
- Le respect des règles du jeu qui gouvernent le marché est la base de la RSE ;
- Un comportement responsable garantit une stabilité économique, sociale et politique.

Nous assistons dans un deuxième lieu à une vision basée sur un processus d'action venant en réponse aux pressions sociétales ou la réceptivité sociétale « Corporate Social Responsiveness » (RSE2). Ce concept se situe dans une perspective action et met en valeur l'action de réponse. Le passage à (RSE3) ou « Corporate Social Rectitude » a été émergé pour dresser un cadre normatif d'une théorie généralisée sur l'éthique. Finalement la (RSE4) ou « cosmos, religion, sciences » mobilise les notions de Cosmos, de Science et de Religion pour donner naissance à une approche capable de confronter les crises actuelles de l'humanité.

Quant à Madrakhimova (2013), elle a suggéré un développement du concept de la RSE résumé dans le tableau ci –dessous

Tableau 2 Développement du Concept de la RSE

Tableau 3: La genèse du concept de Responsabilité sociale des entreprises (adapté de Madrakhimova (2013))

Le Concept	Les auteurs	Les fondements
Responsabilité sociale des entreprises	Bowen (1953); Carroll (1979); Davis (1960)	Vision normative de la responsabilité sociale, frontières entre les sphères économique et sociale
Réactivité sociale des entreprises	Ackerman (1973); Carroll (1979); Preston et Post (1975)	La capacité des entreprises à répondre aux défis sociaux
Performance sociale des entreprises	Carroll (1979); Wood (1991); Sethi (1975); Wartick et Cochran (1985); Wood et Jones (1995a)	Un modèle de performance sociale des entreprises
Performance sociale des entreprises et parties prenantes	Clarkson (1995); Donaldson et Preston (1995); Freeman (1984); Post et al. (2002)	Nouvelle conceptualisation de l'entreprise dans un écosystème de parties prenantes
Citoyenneté d'entreprises	Logsdon et Wood (2002)	Un modèle qui encadre les entreprises au cœur de leurs responsabilités vis-à-vis de leurs parties prenantes
Durabilité des entreprises	Steurer et al (2005); Van Marrewijk (2003)	La relation entre responsabilité sociale des entreprises et leur stabilité/durabilité

2 Multiples Définitions de la RSE

À cause de l'ampleur de ce domaine et de la diversité des opinions, la terminologie concernant la RSE est pour l'instant assez imprécise. Même la définition internationale unifiée de la notion de RSE n'existe pratiquement pas. Il existe de nombreux efforts de définir et d'encadrer cette notion, néanmoins, les chercheurs ne sont pas arrivés à une même définition qui serait généralement acceptée. Cela peut être causé par le fait que la RSE est basée sur un caractère bénévole et n'a pas de limites bien précisées. Dans la littérature concernant la RSE, nous pouvons trouver plusieurs définitions possibles de cette notion. La définition la plus fréquente est celle de la Commission européenne.

La Commission européenne a présentée dans son Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Ce document était destiné, premièrement, à amorcer le débat sur le concept de la responsabilité sociale des entreprises et, deuxièmement, à définir les moyens de construire un partenariat permettant l'élaboration d'un cadre européen pour la promotion de ce concept. (Commission européenne, 2001)

Le Livre vert définissait la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » car elles sont de plus en plus conscientes qu'un comportement responsable se traduit par une réussite commerciale durable. La RSE penche également vers une gestion socialement responsable du changement au niveau de l'entreprise. Ce résultat est obtenu lorsque celle-ci s'efforce de trouver des compromis équilibrés et acceptables pour tous. Le but final serait de satisfaire de manière optimale les exigences et les besoins de toutes les parties prenantes. (Commission européenne, 2001)

Bien que très concise, cette définition fait référence clairement au sens large du terme de la RSE. Malgré le terme anglais de corporate social responsibility, la RSE couvre les préoccupations sociales et environnementales qui doivent être intégrées dans la stratégie et les opérations commerciales. La Commission européenne s'est orientée vers le concept volontaire de la RSE. L'importance de la manière dont les entreprises interagissent avec leurs parties prenantes internes et externes est également soulignée. (Commission européenne, 2001)

La définition de la Commission européenne était et demeure toujours un stimulant pour de nombreux acteurs concernés par le procès de la RSE, à proposer leurs propres définitions ou à contribuer à son interprétation.

Nous allons en présenter seulement quelques-unes avec le constat évident qu'il manque encore une définition normative complète, capable de la meilleure des façons de « réconcilier » tous les points de vue très souvent en désaccord (la fameuse formule -one size fits all).

L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) propose une définition descriptive en estimant que la RSE peut signifier différentes choses pour différents groupes, secteurs et intervenants et qu'elle est toujours en évolution. L'OCDE considère

qu'on « s'entend en général pour dire que les entreprises dans une économie globale sont souvent appelées à jouer un plus grand rôle, au-delà de celui de création d'emplois et de richesses et que la RSE est la contribution des entreprises au développement de la durabilité; que le comportement des entreprises doit non seulement assurer des dividendes aux actionnaires, des salaires aux employés et des produits et services aux consommateurs, mais il doit répondre également aux préoccupations et aux valeurs de la société et de l'environnement». (OCDE, s.d.)

Le Business for Social Responsibility (BSR) définit la RSE comme des pratiques d'affaires qui « renforcent la responsabilisation et respectent les valeurs sur le plan de l'éthique dans l'intérêt de tous les intervenants ». Le BSR propose également que des « pratiques d'affaires responsables respectent et préservent l'environnement naturel » et qu'en « aidant à améliorer la qualité de vie et les occasions d'affaires, les pratiques d'affaires responsables donnent le pouvoir aux gens et permettent d'investir dans la collectivité où l'entreprise œuvre. Si la RSE est abordée de façon globale, elle peut livrer les plus grands avantages à l'entreprise et aux intervenants lorsqu'elle est intégrée dans la stratégie et l'exploitation de l'entreprise ». (Industrie Canada, s.d.)

The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) intègre la RSE dans un contexte de développement durable. Selon le WBCSD, la RSE est « l'engagement continu des entreprises à agir correctement sur le plan de l'éthique et de contribuer au développement économique, tout en améliorant la qualité de vie de ses employés et de leurs familles, de la collectivité locale et de l'ensemble de la société ». Même dans cette formulation, la RSE est considérée comme une des trois responsabilités clés des entreprises, y compris la responsabilité économique et la responsabilité environnementale. (WBCSD, s.d.)

Le Canadian Business for Social Responsibility (CBSR) définit la RSE comme « l'engagement d'une entreprise à opérer dans un milieu de durabilité économique et environnementale tout en reconnaissant les intérêts de ses intervenants. Les intervenants comprennent les investisseurs, les clients, les employés, les partenaires d'affaires, les collectivités locales, l'environnement et l'ensemble de la société ». Le CBSR aussi précise que la «RSE va au-delà des bonnes œuvres telles que le bénévolat et la charité ». (Industrie Canada, s.d.)

Selon Carroll, « la responsabilité sociale du business englobe tout aussi bien des attentes économiques, légales, éthiques, que d'autres attentes discrétionnaires de la société par rapport à une compagnie dans un temps donné ». (Carroll, 1979)

D'après McWilliams et Siegel la RSE comprend des actions qui semblent faire avancer le bien collectif, au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce que la loi exige. (McWilliams & Siegel, 2001)

Finalement, on peut conclure que dans toutes les définitions domine un nouveau lien - connu comme Triple Bottom Line . Le concept Triple Bottom Line est la transposition de la notion de développement durable en entreprise par l'évaluation de la performance de l'entreprise sous trois angles : social : conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes (People) ; environnemental : compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes (Planet) et économique (Profit).

Triple Bottom Line correspond donc au triple P – People, Planet, Profit ; ou encore Triple Résultat. Le terme est une allusion à la Bottom Line (ou dernière ligne du bilan), c'est-à-dire au résultat net. Cependant on remarque encore d'autres points communs tels que:

- La RSE se réfère au rôle des affaires au sein de la société ainsi qu'aux attentes de la société par rapport à la compagnie;
- La RSE suppose que les compagnies contractent volontairement des obligations qui dépassent le cadre de la législation existante;
- La RSE sous-entend une attention centrée sur les conséquences sociales des activités dans le domaine des affaires, qu'elles soient positives ou négatives;
- La RSE se réfère aux activités régulières d'entreprise et non pas à ses actions philanthropiques (nombreux sont ceux qui se demandent si la philanthropie peut être qualifiée de RSE);
- La RSE est évaluée sur sa capacité à contribuer effectivement à la réalisation des buts sociaux, environnementaux et économiques;
- La RSE sous-entend une obligation pour les entreprises à faire des rapports sur leurs performances sociales et environnementales afin de promouvoir la transparence. . (Elkington, 1998)

Les définitions susmentionnées doivent être comprises comme des définitions de travail, puisque aucun consensus autour d'une d'entre elles n'a été trouvé. Une des raisons serait peut-être le fait que dans beaucoup de définitions l'aspect d'aspiration y est présent (comme cela devrait être), ce qui n'est pas facile à formuler concrètement. Par ailleurs, les pratiques de la RSE sont différentes par leur nature, étant donné qu'elles portent en elles la spécificité locale, régionale et nationale.

Dans le monde certains sont d'avis que sans l'existence d'une définition unique, il n'est pas possible d'établir des standards solides pour la mise en œuvre de ce concept. D'autres par contre pensent que la seule existence d'une liste d'éléments et d'objectives clefs, permettrait une interaction et une communication efficace entre tous les acteurs présents. Finalement, il y en a qui spéculent qu'une définition « solide », dont l'application serait restreinte, pourrait freiner une évolution future du système de la RSE. . (Auteurs, s.d.)

3 Théories explicatives de la RSE :

Il existe trois approches de la RSE :

3.1 L'approche moraliste de l'éthique des affaires :

La conception moraliste considère que l'entreprise est un agent moral qui a le devoir d'agir de manière socialement responsable.

De George (1995) présente trois raisons principales pour justifier l'importance de ces théories.

D'abord, la théorie de l'éthique est un recours nécessaires dans les quatre situations suivantes : les intuitions morales des individus différents ; deux ou plusieurs règles morales sont en

conflit ; le suivi d'une règle ou une pratique généralement acceptée est mise en question. Il est nécessaire, dans ces cas-là, de savoir comment prendre une décision et déterminer quelles règles sont morales ou ne le sont pas. La théorie de l'éthique fournit des réponses, en expliquent pourquoi des actions sont bonnes ou mauvaises.

Ensuite, l'auteur explique que la connaissance de méthode standard de raisonnement moral permet à l'individu qui prend des décisions morales de s'expliquer et de se justifier envers les autres.

Enfin, la théorie de l'éthique, telle qu'elle est présentée par De George, est critique, dans la mesure où elle cherche à justifier les fondements moraux, à les évaluer, à les rejeter ou à les réviser. (Pestre, 2013)

3.2 L'approche économique néo-classique :

La théorie néo-classique envisage l'entreprise comme un nœud de contrats et considère que l'efficacité du marché assure la meilleure allocation des ressources.

Dans ce contexte, Jensen, en 2002, concède que la maximisation de la valeur de marché de l'entreprise, à long terme, devrait améliorer le bien-être collectif. Trente ans plus tôt, Friedman (1970) évoquait le risque que l'entreprise encourt si elle choisit d'affecter des ressources pour l'atteinte d'objectifs sociaux. Déjà, en 1919, alors que Ford souhaitait réinjecter les profits de l'entreprise avec des visées sociales. La perspective néo-classique considère que si le marché se révèle inefficace, c'est alors le rôle de l'État de corriger les conséquences de ce dysfonctionnement.

3.3 L'approche des parties prenantes :

La théorie des parties prenantes s'est progressivement imposée comme la référence théorique dominante de la RSE. Freeman (1984) soutient ainsi que la RSE occupe une place justifiée dans la gestion de l'entreprise. Les parties prenantes sont définies par l'auteur comme étant « tout individu ou groupe d'individus qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de l'organisation », sont ainsi généralement identifiés les actionnaires, les fournisseurs, les employés, les clients, les pouvoirs publics, les communautés locales et les acteurs de la société civile, tels que les organisations non gouvernementales, etc.

Trois conceptions des parties prenantes sont distinguées par Donaldson et Preston (1995) : les visions descriptives, instrumentales et normatives. La vision descriptive permet d'expliquer certaines caractéristiques de l'entreprise. La théorie des parties prenantes est alors utilisée pour expliquer le comportement de l'organisation et pour décrire la façon dont les dirigeants prennent leurs décisions.

Le paradigme instrumental est utilitariste dans le sens où la prise en compte de l'intérêt des parties prenantes est une condition de la performance économique et financière. Cette approche tente de comprendre les relations entretenues entre l'entreprise et ses parties prenantes, afin de déterminer quels acteurs attirent l'attention des dirigeants de l'entreprise ; Carroll (1989) a distingué les parties prenantes primaires et secondaires ; Clarkson (1995), les parties prenantes volontaires et involontaires ; Mitchell, Agle et Wood (1997), les parties prenantes urgentes, puissantes et légitimes.

Le paradigme normatif est orienté éthique dans le sens où il envisage les obligations morales de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes. Selon Donaldson et Dunfee (1999), les dirigeants sont soumis à un impératif moral de prendre les décisions les plus justes, peu important les conséquences de celles-ci sur la performance financière de l'entreprise. Les auteurs développent la notion de contrat social existant entre la société et l'entreprise : celle-ci est redevable envers celle-là et elle est censée contribuer à son bien-être. La RSE ne se limite pas à répondre aux attentes de différentes parties prenantes.

Le but principal de la conception de RSE est l'existence de la confiance entre l'entreprise et ses stakeholders. Il est très important que l'entreprise soit capable d'identifier et de définir les besoins et les attentes des stakeholders sur la base d'un dialogue ouvert avec eux. (Mercier, 2004, p. 10)

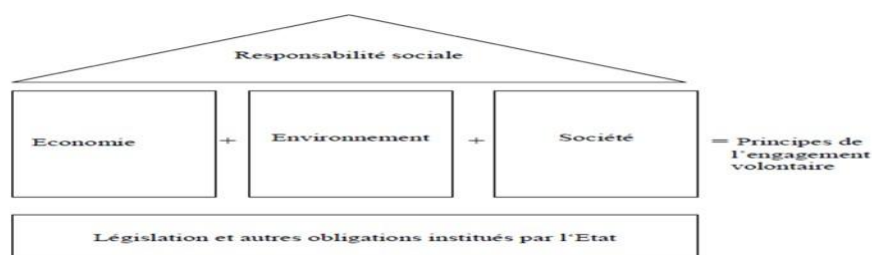
Les réflexions précédentes tendent à mettre en évidence la complexité des définitions et de la notion de la RSE. Ce qui n'est plus remis en question est le fait que l'entreprise interagit avec son milieu selon trois axes : économique, environnemental et social. Cependant, de quels critères l'entreprise se sert-elle pour établir ses priorités, et comment trouve-t-elle une position d'équilibre optimale entre ces « trois flammes » ? Dans ce qui suit, nous allons essayer de trouver des réponses.

4 Les dimensions DE LA RSE

Les dimensions de la RSE englobent trois piliers fondamentaux et interdépendants : économique, social et environnemental. Ils doivent être abordés de manière équilibrée pour qu'une entreprise puisse véritablement mettre en œuvre une stratégie RSE efficace et contribuer au développement durable.

Les entreprises socialement responsables développent et implantent leurs propres politiques sociales et des objectifs dépassant les obligations instituées par la loi en pratiquant des activités dans ces niveaux comme nous pouvons le voir dans l'image 1. (Skacelik, 2010, p.27)

Tableau 3 : Définitions de la RSE



La responsabilité sociale de chaque entreprise devrait être composée des activités appartenant à toutes les trois dimensions. Chaque firme peut choisir et développer ses propres pratiques selon son orientation et en respectant les attentes et exigences des parties prenantes – stakeholders.

Les trois piliers de la RSE sont dans certaines sources appelés « 3P » (People, Planet, Profit). La dimension de la RSE peut être exprimée de manière plus détaillée :

4.1 Économique

Le pilier économique représente surtout une dimension interne dans l'entreprise. Dans le domaine économique, la pratique de la RSE exige avant tout le commerce de transparence et les relations positives avec les investisseurs, les clients, les fournisseurs et d'autres partenaires de commerce. Ce pilier comprend également les impacts de l'activité commerciale de l'entreprise sur l'économie locale, nationale et globale, par exemple au travers du développement de l'emploi ou de la lutte contre la corruption. De plus, cette dimension inclut les managers et la façon d'accomplir la politique d'entreprise. (Prachař et al. 2008, p. 14)

Les stakeholders qui devraient être considérés comme les partenaires-clés dans ce domaine sont ceux qui font partie du marché, c'est à dire :

- Les propriétaires et les investisseurs,
- Les fournisseurs,
- Les clients/consommateurs,
- Les médias,
- Les institutions de l'État.

Les entreprises socialement responsables peuvent dans le cadre économique exercer par exemple ces activités :

- Refus de la corruption,
- Création du code d'éthique,
- Transparence de toutes les activités commerciales,
- Biens et services de bonne qualité et sécurisés,
- Règlement des factures à temps,
- Service après-vente,
- Protection de la propriété intellectuelle,
- Éthique de marketing et de publicité,
- Innovations etc.

Les entreprises économiquement responsables ne perçoivent pas l'économie de marché comme une menace, pour elles, le marché libre représente une occasion du développement et de la croissance.

4.2 Social

Dans le cadre du pilier social, le comportement responsable de l'entreprise s'oriente vers le personnel et la communauté locale. Elle se force d'influencer le niveau de vie, la santé, la sécurité, l'enseignement et le développement culturel non seulement de ses propres employés mais aussi des citoyens vivant dans la localité où se trouve son siège.

La dimension sociale est un des domaines essentiels pour le travail des syndicats.

Dans ce contexte, il est nécessaire de former une bonne culture d'entreprise car la plupart des activités commerciales responsables dans ce domaine est liée avec cette notion. L'entreprise représente un certain type de système culturel; elle crée et développe sa propre structure de valeurs de base, des idées partagées, des modèles de comportement, une manière commune d'aborder les problèmes et d'autres règles uniques et originales. Ces règles sont représentées dans une façon d'agir identique, ou au moins ressemblante, des individus à l'intérieur de l'entreprise ainsi qu'envers leur environnement.

Une bonne culture d'entreprise permet la progression de l'initiative, du loyalisme et de l'identification des travailleurs avec la firme, elle unit le personnel autour du nom et des produits en le motivant. Mis à part sa fonction d'établir un lien profond entre la société et ses membres, elle permet de former l'image générale de l'entreprise.

La plupart des auteurs considère les valeurs comme la quintessence de la culture d'entreprise et les instruments principaux de sa création. Les valeurs clés sont souvent exprimées dans le Code d'éthique et communiquées non seulement aux salariés, mais aussi au public dans le but de créer l'image de l'organisation. Le problème fréquent en pratique c'est la dissonance entre les valeurs déclarées et celles qui sont réellement appliquées. (Prachař et al., 2008, p. 14)

Les stakeholders qui prédominent dans le domaine social peuvent être divisés en deux groupes selon leur position :

- Position interne = le milieu de travail :
 - Les employés,
 - Les syndicats.
- Position externe = la communauté locale :
 - Les organismes sans but lucratif,
 - Le public.

Dans le domaine social, les entreprises exercent les activités suivantes :

- Par rapport au milieu de travail :
 - Protection de la santé et de la sécurité de travail,
 - Enseignement et développement personnel,
 - Refus de la discrimination,
 - Égalité de chance,
 - Équilibre entre la vie personnelle et professionnelle,
 - Soutien des employés licenciés etc.
- Par rapport à la communauté locale :
 - Dons financiers ou matériels,

- Volontariat d'entreprise,
- Enseignement,
- Intégration sociale,
- Soutien du niveau de vie des citoyens (culture, sport etc.),
- Développement de l'emploi,
- Développement de l'infrastructure locale etc.

4.3 Environnemental

Au XXI^e siècle, la préservation de l'environnement est devenue un enjeu majeur dans tous les pays développés. La réduction des activités humaines polluantes est aujourd'hui une des priorités de la politique internationale. De plus, l'Organisation des Nations Unies a désigné la protection de l'environnement comme l'un des huit objectifs du millénaire pour le développement.

Dans le domaine environnemental, l'entreprise se rend compte des impacts de son comportement sur la nature vivante et même inanimée, y compris tout l'écosystème, l'air, l'eau et le sol. La responsabilité environnementale exige l'exercice des activités commerciales en harmonie avec la préservation des ressources naturelles et sans endommagement de l'environnement. (Prachař et al., 2008, p. 14)

Dans ce cas, les stakeholders clés sont apparents. Ce sont avant tout :

- Les groupes environnementaux,
- D'autres interlocuteurs de l'environnement.

Parmi les activités orientées vers la préservation de l'environnement, nous pouvons mentionner par exemple :

- Économie d'énergie,
- Économie d'eau,
- Programmes de recyclage,
- Gestion des déchets,
- Réduction de l'utilisation des produits chimiques dangereux,
- Emballage et le transport de sécurité,

- Respect des normes (ISO, EMAS etc.)
- Production écologique,
- Protection des ressources naturelles etc.

Section 2 : L'institutionnalisation de la RSE

Des textes internationaux en appui à la démarche d'un encadrement normatif du concept de RSE:

Les pratiques de RSE sont guidées par des principes puisés dans de grands documents de référence qui fixent des contenus normatifs appelés à orienter le comportement des firmes dans les domaines social et environnemental. Les sources se trouvent principalement dans les organismes internationaux qui les relaient sous forme d'incitations à agir.

Des travaux sur la RSE se poursuivent activement au sein du système des Nations Unies, des organisations économiques et financières, de l'Union Européenne et de l'Organisation Internationale de la Francophonie. Ces initiatives apparaissent de plus en plus convergentes et complémentaires.

2.1 Dans le système des Nations Unies :

2.1.1 Le pacte Mondial :

Pour Gond et Igalens (2010), il revient au secrétaire général de l'ONU, Koffi Annan, d'avoir donné au forum de Davos, en 1999, un signal fort de l'intérêt de la communauté internationale pour la RSE. Il appela les dirigeants des grandes entreprises à adhérer au Pacte Mondial, c'est-à-dire à s'engager à respecter et à militer pour que dix principes soient appliqués partout dans le monde grâce aux entreprises. (ONU, s.d.)

L'ancien secrétaire général des Nations Unies, Kofi Annan, a lancé en 2000 un "pacte mondial" (Global Compact) auquel ont adhéré 8646 entreprises qui s'engagent à respecter dix principes portant sur les droits de l'homme, sur le droit du travail, la protection de l'environnement et la gouvernance (lutte contre la corruption). Les adhérents doivent communiquer chaque année un rapport sur les progrès accomplis par rapport à l'année précédente. On observe une évolution vers davantage d'exigence de la part des membres. Le rapport est évalué par le conseil d'administration de Pacte. Si une entreprise ne communique pas sur une action de progrès une année, elle est considérée comme "non communicante". Si cela se reproduit l'année suivante, elle est classée comme "inactive". Au bout de trois ans de silence, elle est radiée de la liste. 630 entreprises ont été exclues de Pacte au cours du premier semestre 2008. (UN Global Compact, s.d.)

2.1.2 Le représentant spécial des Nations Unies pour la question des droits de l'Homme, des sociétés transnationales et autres entreprises :

Un représentant spécial du Secrétaire Général chargé de la question des droits de l'Homme, des sociétés transnationales et autres entreprises, John Ruggie, a été nommé par la commission des droits de l'Homme, devenue le conseil des droits de l'Homme, en 2005. Son rapport, en date du 7 avril 2008, intitulé "Protect, Respect, Remedy" est axé autour de trois

principes fondamentaux : l'obligation de protéger qui incombe aux États, la responsabilité de l'entreprise de respecter les droits de l'homme, et l'accès à un recours effectif. Il esquisse la définition d'un cadre théorique et stratégique destiné à favoriser une meilleure cohérence des pratiques et permettre l'élaboration d'un guide à l'attention des acteurs concernés. (Ruggie, 2008)

2.1.3 L'Organisation Internationale du Travail (OIT)

Institution tripartite associant les organisations patronales et représentatives des travailleurs aux États, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) a réaffirmé le caractère fondamental de la liberté d'association et de la reconnaissance effective du droit à la négociation collective, de l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire, de l'abolition effective du travail des enfants et de l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession, dans sa Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de 1998 (OIT, s.d.-a). Celle-ci est une référence incontournable pour tous les acteurs de la scène internationale qui 'ne vise pas en tant que tel à établir le caractère fondamental de certains droits. Leur prééminence résulte de l'objet sur lequel ils portent et du fait qu'ils ont déjà été reconnus comme fondamentaux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'OIT. En d'autres termes, les droits fondamentaux ne sont pas fondamentaux parce que la Déclaration le dit, mais la Déclaration le dit parce qu'ils le sont. (OIT, 1998)

L'OIT a révisé en novembre 2000 sa déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale, instrument dont la mise en œuvre se fait sur une base volontariste et qui fait l'objet d'une enquête de suivi par le conseil d'administration du BIT. (OIT, s.d.-b)

Le rapport de la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation, instituée à l'initiative du BIT sous l'autorité du Secrétaire général des Nations Unies, publié au début 2004, affirme que la "RSE complète, sans la remplacer, la réglementation et la politique de l'État" et préconise l'Organisation, dans chaque pays, de "dialogues nationaux" sur le sujet. (OIT, s.d.-b)

2.2 L'Organisation internationale pour la normalisation (ISO) :

L'Organisation internationale pour la normalisation (ISO) a constitué un groupe de travail auquel participent 90 pays représentés chacun par une grande variété de parties prenantes, dont des organisations patronales, syndicales et ONG, pour définir une norme internationale utilisable par tous types d'organisations définissant des lignes directrices en matière de responsabilité sociétale : ISO 26000. Approuvée le 17 septembre 2010 par 93% des États, traite des enjeux de la responsabilité sociétale liés à l'environnement, aux droits de l'Homme, aux pratiques de travail, à la gouvernance des organisation, à l'éthique des affaires, à l'engagement vis-à-vis des populations locales et au développement de la société ainsi qu'aux relations avec les consommateurs.

2.3 Au sein des clubs et organisations économiques et financières :

2.3.1 L'Organisation pour la Coopération et le Développement Économique (OCDE) :

L'Organisation pour la Coopération et le Développement Économique (OCDE) a défini les Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales. (OCDE, 2001),

D'une portée générale, ces principes non contraignants adoptés par 40 États énoncent un ensemble de règles et de bonnes pratiques en matière d'environnement, de protection des droits de l'homme, de lutte contre la corruption, de protection des consommateurs, etc. Ces pratiques sont actuellement en révision.

Leur mise en œuvre est confiée aux Points de contact nationaux (PCN). (OCDE, s.d.-a), Leur mise en œuvre est suivie par des ONG ou des saisis de "circonstances spécifiques", le plus souvent par des ONG ou des syndicats. Ils s'efforcent d'organiser une médiation, et lorsque celle-ci est infructueuse, publient un communiqué exprimant leur point de vue.

Le Conseil de l'OCDE a adopté le 8 juin 2006, après consultations avec différentes parties prenantes (représentants d'entreprises, de syndicats, d'organisations non gouvernementales, de gouvernements de pays concernés et universitaires), l'Outil de sensibilisation au risque destiné aux entreprises multinationales opérant dans les zones à déficit de gouvernance. Son objectif est double : d'une part élargir la prise de conscience des entreprises des risques et défis éthiques rencontrés dans les zones de faible gouvernance, d'autre part indiquer des orientations de comportement conformes aux principes directeurs de l'OCDE, dont le respect de la loi nationale et des instruments internationaux fondamentaux, invitant à une vigilance accrue dans les relations avec les clients, les partenaires commerciaux et les agents publics, et à la dénonciation des actes illicites, etc. L'OCDE encourage toutes les parties prenantes des entreprises à une utilisation active de cet outil.

Le 20 mars 2007, le Conseil de l'OCDE a approuvé les Principes de l'OCDE pour la participation du secteur privé aux infrastructures destinés à aider les gouvernements à œuvrer de conserve avec des partenaires privés pour financer et réaliser des projets dans des domaines qui revêtent une importance vitale pour l'économie, tels les transports, la distribution d'eau, la production d'électricité et les télécommunications. (OCDE, 2007)

2.3.2 Le G8 :

En juin 2003, le G8 d'Evian a adopté, sous présidence française, une déclaration "pour la croissance et une économie de marché responsable".

Ce texte encourage "les entreprises à se rapprocher d'autres parties prenantes pour compléter ou renforcer la mise en œuvre des instruments existants, notamment les principes directeurs de l'OCDE ou les principes de la déclaration de l'OIT de 1998 relative aux principes et droits fondamentaux au travail".

Le G8, à Évian et de nouveau à Sean Island, a donné son appui au lancement de l'Initiative sur la Transparence des Industries Extractives (ITIE) qui vise à clarifier les relations financières entre entreprises et États à travers une gouvernance tripartite associant la société civile des pays concernés.

Ce processus incluait fin mars 2009, 38 pays, dont 26 où les industries pétrolières et minières sont un élément clé de la richesse nationale et qui ont accepté d'entrer dans cette procédure de lutte contre la corruption fondée sur le respect progressif de 18 critères et est assortie d'expertises extérieures partiellement financées par les États qui soutiennent l'Initiative. La moitié des pays qui la mettent en œuvre appartient à la francophonie. (EITI, s.d.)

Lors du sommet du G8 qui s'est déroulé du 6 au 8 juin 2007 à Heiligendamm, les chefs d'État et de gouvernement ont adopté la "Déclaration Croissance et responsabilité dans l'économie mondiale" qui a marqué une étape importante en ce que l'un de ses chapitres proclame la nécessité d'une convergence et d'une universalisation des normes, appelant "...les entreprises cotées sur nos bourses de valeurs à évaluer dans leurs rapports annuels la manière dont elles se conforment aux principes et normes de RSE(...). L'OCDE, en coopération avec le Pacte mondial et l'OIT, a compilé les normes les plus pertinentes en matière de RSE afin d'accroître la visibilité et la clarté des divers principes et normes" et "demande aux économies émergentes d'adopter la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales".

2.3.3 La Société Financière Internationale (SFI) :

Le conseil d'administration de la Société financière internationale (SFI), filiale de la Banque mondiale, accompagne ses prêts d'une assistance technique permettant aux entreprises clientes de se conformer à des standards de performance relevant de la RSE. (IFC, s.d.)

La SFI et un groupe de banques internationales ont initié en 2003 les Principes d'Équateur, révisés en 2006, qui permettent l'identification a priori, l'évaluation et la gestion du risque social et environnemental en matière de financement de projets. C'est aujourd'hui une norme adoptée par la plupart des sociétés financières. (Equator Principles, s.d.)

2.4 Dans le cadre de l'Union Européenne (UE) :

Les principaux organes de l'UE participent aujourd'hui à l'élaboration d'une politique européenne de RSE."

2.4.1 Le Parlement Européen :

La résolution du Parlement Européen intitulée la RSE : Un nouveau partenariat (mars 2007) a proposé l'instauration d'un régime de rapportage dans le cadre des Directives Comptables Communautaires, visant à inclure les informations sociales et environnementales à côté des exigences d'information financière dans les rapports annuels. Elle a aussi suggéré l'identification et la promotion d'actions spécifiques et d'une réglementation de l'Union Européenne pour soutenir le développement de la RSE. (Parlement européen, 2007)

2.4.2 Le Comité économique et social européen (CESE) :

Après un avis du 8 juin 2005 intitulé «Instruments de mesure et d'information sur la Responsabilité sociale des Entreprises dans une économie globalisée», le Comité économique et social européen (CESE) a publié en décembre 2006 un avis sur la "Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen sur la mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises".

Il suggère aux États membres d'intégrer la promotion de la RSE dans leurs plans nationaux de réforme et dans les stratégies nationales de développement durable. Il rappelle que le caractère

volontaire des pratiques de RSE suppose d'abord que les entreprises soient en conformité avec les droits national et international. Le CESE préconise également le développement du dialogue social transnational par la négociation d'accords-cadres internationaux (ACI) sur la RSE.

Soulignant le besoin d'évaluations externes et de notations objectives, il invite l'Union européenne à s'investir dans la révision ou l'élaboration d'instruments de mesure et d'informations, tels que la Global Reporting Initiative (GRI) et ISO 26000.

2.4.3 La Commission Européenne (CE) :

La Commission européenne a publié un livre vert sur la RSE en mars 2001, puis une communication intitulée "Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises" en mars 2006. Celle-ci, fruit de plusieurs années de discussions et de consultations publiques avec l'ensemble des parties prenantes en particulier au sein du forum multipartite européen sur la RSE, qui a présenté son rapport final en 2004, s'est traduite par le lancement de "l'Alliance européenne pour la RSE", cadre général pour les initiatives de RSE. En 2007, la RSE a été également incluse dans les priorités stratégiques du partenariat stratégique Afrique-UE. (Union européenne, s.d.)

Le forum multipartite, relancé le 10 février 2009, a vu s'exprimer le vœu assez général que soit établi un cadre réglementaire européen pour la RSE.

Dans son discours de clôture, M. Günter Verheugen, Vice-président de la Commission européenne, a appelé les Européens à "redoubler d'efforts pour faire de l'UE un pôle d'excellence en matière de RSE", et affirmé que "les entreprises qui nous guideront en dehors de la récession seront celles qui portent les valeurs de la RSE au cœur de leurs stratégies".

2.5 Dans le cadre de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF):

Constituée d'une cinquantaine d'États "ayant la langue française en partage", l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) s'est récemment engagée dans une réflexion et un programme d'action relatifs à la RSE.

2.5.1 Le séminaire de Rabat sur la RSE dans l'espace francophone:

Un séminaire sur la RSE dans l'espace francophone, auquel ont participé des représentants d'une trentaine de pays, s'est tenu à Rabat du 28 février au 1er mars 2008. Ses conclusions soulignent un principe de cause à effet essentiel : "il n'y a pas d'activité économique pérenne sans considération pour les Droits de l'Homme, pour la personne au travail et pour l'environnement". (Prigent & Nouvel, 2008)

Quatre concepts clés ont été notamment dégagés définissant une vision commune aux acteurs RSE de la Francophonie :

- le potentiel de la francophonie en tant qu'espace Nord-Sud multilatéral, acteurs vecteur de la promotion des droits fondamentaux universellement reconnus,
- l'existence de référentiels universellement identifiés et connus, et la nécessité de leur respect : les droits de l'homme, de la personne au travail et de l'environnement. Les

acteurs francophones entendent s'appuyer sur des textes substantiels de droit international et non sur des principes "moraux", au demeurant imprécis et à géométrie variable.

- le rôle clé de l'État comme régulateur et partenaire des entreprises.
- l'importance du contrat social par lequel doit se construire l'engagement pluri-acteurs de la RSE.

2.5.2 La Déclaration de Québec :

Le sommet des chefs d'État et de gouvernement de la Francophonie s'est engagé à travers la déclaration de Québec du 17-19 octobre 2008 à promouvoir la RSE en encourageant les acteurs francophones, y compris les entreprises, à adhérer aux instruments élaborés par les institutions internationales en matière de droits de l'homme, de droits sociaux et environnementaux, dont le contenu est considéré comme faisant partie d'un socle commun dans lequel chaque acteur se reconnaîtra.

Les États membres de l'OIF se sont aussi engagés particulièrement dans la "promotion de la transparence, de la responsabilité et de la bonne gouvernance" dans le secteur des industries extractives et à "encourager une adhésion plus large à l'Initiative pour la Transparence dans les Industries d'Extraction (ITIE) dont font déjà partie 14 pays appartenant à la Francophonie. (Organisation internationale de la Francophonie [OIF], 2008)

2.6 Dans le cadre de la Global Reporting Initiative (GRI) :

Une initiative privée s'est imposée comme une référence majeure pour améliorer la qualité des rapports de développement durable des entreprises : la Global Reporting Initiative (GRI). Créée en 1997 par l'association Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), la GRI a pour objectif de proposer un modèle de rapport de développement durable à travers des lignes directrices et d'indicateurs. Une troisième génération de ce modèle a été publiée début octobre 2006. L'objectif est de promouvoir un format de rapportage permettant d'utiliser des outils identiques mais tenant compte des spécificités sectorielles et d'évaluer la performance extra-financière. (Global Reporting Initiative, s.d) Depuis 2008, a été constitué un Groupe de Conseil des États.

2.7 Cadre juridique et institutionnel en Afrique :

Le cadre juridique et institutionnel en Afrique s'articule autour de politiques développées au sein d'organisations d'intégration régionale ou sous régionale et de législations communautaires ou nationales régissant la RSE et l'activité des entreprises qui peuvent servir d'appui ou de fondement à la RSE.

2.7.1 Le cadre posé par les organisations d'intégration régionale en Afrique :

La stratégie de l'Union Africaine pour assurer un développement durable au XXI^e siècle : le NEPAD

Née des cendres de l'Organisation de l'Unité Africaine (OUA), l'Union Africaine (UA) est une organisation de coopération intergouvernementale qui ambitionne d'être une

organisation d'intégration à la fois politique et économique. Si l'intégration politique peine à se faire, l'intégration économique semble se dessiner à travers le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD), une initiative qui se positionne comme une stratégie intégrée de développement. Il est à la fois une vision et un cadre stratégique de développement destiné à "stopper la marginalisation persistante de l'Afrique dans le processus de mondialisation". Il vise à promouvoir un cadre socio-économique intégré de développement pour l'Afrique par la prise en compte des défis majeurs qui se posent au continent tels que l'accroissement de la pauvreté et de la misère, la persistance du sous-développement économique. Il ambitionne d'éradiquer la pauvreté et la croissance et le développement durable des pays individuellement et collectivement. Sa stratégie de développement durable fixe comme priorités :

- L'établissement des conditions favorables au développement durable à travers entre autres la démocratie et la bonne gouvernance politique, économique et d'entreprise, le renforcement des capacités et le développement de compétences ;
- la réforme des politiques et l'augmentation des investissements dans des secteurs prioritaires : l'agriculture, le développement humain (santé, éducation, sciences et technologies), les infrastructures (l'énergie, les transports, l'eau et l'assainissement), le commerce (la promotion de la diversité de la production et des exportations, le développement du commerce intra-africain et l'accès aux marchés des pays développés, l'environnement) ;
- la mobilisation des ressources aussi bien internes qu'étrangères :

Ce plan stratégique de développement de l'Afrique est devenu aujourd'hui la référence ultime et pose les cadres d'un renforcement du secteur privé et de la participation de celui-ci à tous les stades du développement. Par voie de conséquence, elle conduit l'entreprise à envisager voire assumer d'autres responsabilités vis-à-vis du développement africain. D'autres organisations intergouvernementales notamment ouest africaines, l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) posent des cadres propres à l'éclosion de la RSE.

2.7.2 Le programme qualité de l'UEMOA :

L'UEMOA, qui regroupe 8 pays ouest africains (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo) avec une superficie de 3,5 millions de Km² et 70 millions d'habitants, est l'organisation africaine d'intégration la plus avancée. Elle dispose d'une monnaie unique, d'un marché commun en vigueur depuis le 1er janvier 2000. Ses pays membres partagent des critères de convergence macro-économique et des politiques communes dans certains domaines comme : la politique agricole de l'Union (PAU), la politique industrielle et le programme qualité. (UEMAO, 2005)

Le programme qualité de l'Union a conduit à l'adoption d'un schéma d'harmonisation des activités d'accréditation, de certification, de normalisation et de métrologie visant à favoriser l'insertion harmonieuse des États dans le processus de mondialisation par la levée des obstacles techniques au commerce. Il met ainsi en place non seulement un cadre juridique de coopération régionale en matière de qualité, mais aussi des mécanismes de coordination et de pilotage ainsi que des structures techniques de soutien.

Section 3 : Cadre Institutionnel de La Responsabilité Sociétale Des Entreprises En Algérie

L'engagement de l'Algérie ENVERS La Responsabilité Sociale des Entreprises selon trois niveaux :

3..1 Au niveau national :

3.1.1 Le Comité National Miroir sur la norme ISO 26000 :

Compte tenu de l'importance de cette norme, l'institut Algérien de Normalisation IANOR a installé au niveau de son siège le 18 mai 2011 le comité miroir Algérien de l'ISO 26000. Il est composé de 35 membres provenant de toutes les parties prenantes impliquées dans le processus de la responsabilité sociétale à savoir : les entreprises, le commerce, le gouvernement, les consommateurs, les bureaux de conseil.

L'installation du dit comité devra permettre de formaliser un cadre d'action à toutes les parties prenantes impliquées dans le processus de la Responsabilité Sociétale, d'informer et d'assurer le partage d'expériences.

Le rôle principal de ce comité est d'organiser des sessions de sensibilisation et de formation, de créer une plateforme de communication pour le réseau constitué de parties prenantes, d'assurer le suivi des travaux du comité international ISO 26000 et de soumettre à l'IANOR toute proposition ayant un lien avec la responsabilité sociétale.

Le comité a d'ores et déjà arrêté un plan d'actions qui prévoit des journées de formation et de sensibilisation dans le domaine de la responsabilité sociétale comme il a sélectionné deux entreprises pilotes en l'occurrence NCA Rouïba et ALRIM pour le déploiement de la norme ISO 26000 en leurs seins. (MAEP, 2012)

3.1.2 La Déclaration du Millénaire :

La Déclaration du Millénaire a cristallisé autant les réflexions que les engagements de la Communauté internationale en faveur de la dignité humaine, de la légalité, de l'équité et de la coopération internationale pour le développement. Adoptée en septembre 2000, à l'occasion du Sommet du Millénaire (New York, 6-8 septembre 2000) qui a regroupé plus de 147 Chefs d'État et de Gouvernement et des représentants de 189 pays, la Déclaration du Millénaire, s'appuyant sur les valeurs de liberté, d'égalité, de solidarité et de partage des responsabilités, a défini la mission désormais assignée à la Communauté des Nations et quantifié les objectifs, au nombre de huit, qu'il appartient aux pays membres des Nations Unies d'atteindre à l'horizon 2015.

Elle établit les priorités de la Communauté internationale en matière de développement en ce début du siècle.

Mettant la personne humaine au centre de ses préoccupations, la Déclaration du Millénaire exprime la volonté de réaliser, à l'horizon 2015, les progrès en vue d'un développement humain, notamment, dans les pays du Sud.

Sur cette base, un consensus s'est établi autour de la réalisation de huit objectifs afin d'intensifier les efforts pour :

- Éliminer la pauvreté et la faim,
- Réaliser l'éducation primaire universelle,
- Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes,
- Réduire la mortalité infantile,
- Améliorer la santé maternelle,
- Combattre le VIH/sida, le paludisme et autres maladies transmissibles,
- Assurer un environnement viable,
- Créer un partenariat mondial pour le développement.

L'Algérie a, par la voix de son président, adhérer à ce programme qui engage une lutte intégrée contre la pauvreté, l'illettrisme, la faim, les disparités entre les sexes, la mortalité infantile et maternelle et la dégradation de l'environnement, par la mise en œuvre d'un authentique partenariat mondial pour le développement s'appuyant sur les valeurs de liberté, d'égalité, de solidarité et de partage des responsabilités.

A l'instar de tous les pays, l'Algérie a établi son "Rapport national sur les objectifs du Millénaire pour le Développement". Ce Rapport évalue successivement, pour chacun des huit objectifs, la situation en Algérie, les enjeux et défis à relever ainsi que les ressources à mobiliser pour honorer les engagements contractés lors du Sommet du Millénaire.

Elaboré par le Gouvernement algérien, ce "rapport national sur les objectifs du Millénaire pour le développement", reflet des données et perspectives institutionnelles du pays, constitue un outil de référence susceptible d'éclairer les orientations futures destinées à rassembler, dans une vision partagée de leur avenir, les citoyens algériens afin de réaliser, en commun, les objectifs retenus, par la Déclaration du Millénaire.

Le Gouvernement algérien a élaboré le Rapport National sur l'état et l'avenir de l'Environnement -RNE 2000-, adopté par le Conseil des ministres le 12 août 2001 et le RNE 2003. Aussi, pour se placer dans une logique de développement durable, l'Algérie a construit, sur la base du constat du RNE, une stratégie nationale de l'environnement (SNE) dans une perspective décennale articulée autour de trois axes :

- Relancer la croissance économique sur une base restructurée et élargie, afin de réduire la pauvreté et créer des emplois,
- Préserver des ressources naturelles fragiles et limitées (eaux, sols, forêts, biodiversité, etc.), pour un développement soutenable à long terme,
- Améliorer la santé publique du citoyen par une meilleure gestion des déchets, de l'assainissement et des rejets atmosphériques.

Le ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement a également préparé et diffusé un RNE (Rapport National sur l'état et l'avenir de l'Environnement) grand public, permettant aux acteurs socio-économiques et aux citoyens de participer à un large débat organisé au niveau des communes, villes et wilayas. Le débat, lancé officiellement le 12 mai 2001, est destiné à accroître la participation de larges segments de la société pour une meilleure protection de l'environnement et à développer l'éco-citoyenneté. D'importants séminaires internationaux ont également été organisés : "Gestion intégrée des déchets solides" (mai 2000), "Instruments économiques dans le domaine de l'environnement" (mai 2001), "Environnement et pollution industrielle" (mai 2001). Le processus de consultations ainsi conçu est destiné à être continué et renforcé au cours de la mise en œuvre des actions prioritaire et à la faveur de l'affinement de la stratégie décennal qui sous-tend le PNAE-DD (Plan National d'Action pour l'Environnement et le Développement Durable). (Ministère de l'Environnement, 2002)

3.2 Au niveau Africain :

3.2.1 Le NEPAD:

L'Algérie, en tant que pays fondateur de l'initiative du Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique, participe activement à plusieurs projets de coopération régionale dans le cadre de cette initiative, notamment dans les domaines du développement humain, de l'agriculture et du transfert de technologies. (NEPAD, 2001)

3.3 Au niveau Euro-méditerranéen :

3.3.1 Le Réseau Euro-méditerranéen :

L'Algérie a rejoint le réseau euro-méditerranéen dont l'objectif est d'agir ensemble pour établir une zone de dialogue, d'échange et de coopération qui garantit la paix, la stabilité et la prospérité dans le bassin méditerranéen.

3.3.2 Le processus de Barcelone :

L'accord signé avec l'Algérie en décembre 2001 portant sur le renforcement de la coopération économique lancé par la conférence de Barcelone en 1995, fait l'objet du titre V (articles 47 à 66) et vise à accompagner la libéralisation des échanges industriels. Avec le titre VI (articles 67 à 78), il est convenu d'instituer un dialogue entre les parties sur les questions sociales, portant notamment sur les conditions de vie et de travail. Le volet social, culturel et humain de la Déclaration de Barcelone a pour objectif de développer les ressources humaines, de favoriser la compréhension entre les cultures et les échanges entre les sociétés civiles.

Le SMAP (Short and Medium Action Plan for the Environment) est la partie environnementale du processus de Barcelone. Le SMAP couvre : la gestion intégrée des ressources hydrauliques, la gestion intégrée des déchets, les "points chauds" environnementaux (y compris les zones polluées et les zones avec une biodiversité sensible), la gestion intégrée des zones côtières, la lutte contre la désertification. La Commission a

encouragé la réduction de la pollution industrielle en accordant une bonification d'intérêts sur un prêt de la BEI (10,75 millions E).

3.3.3 Le réseau Euro-méditerranéen des droits de l'homme (REMDH) :

Le réseau Euro-méditerranéen des droits de l'homme a développé une série d'instruments et d'initiatives où les partenaires s'engagent, en établissant le Partenariat euroméditerranéen (PEM), à agir conformément à la Charte des Nations Unies et la Déclaration universelle des droits de l'homme. En ce sens, l'instauration d'un dialogue avec les États les incite à respecter leurs engagements, en coordination avec les ONG impliquées dans la surveillance des droits de l'homme et les agences internationales. La conclusion de cet accord d'association est un pas important sur la voie de la libéralisation économique en Algérie, qui est tenue de mettre en place une législation moderne en matière de concurrence et de protection de la propriété intellectuelle.

3.3.4 Le forum parlementaire euro-méditerranéen :

Le forum parlementaire euro-méditerranéen a commencé ses travaux en 1998. Rassemblant des parlementaires de chacun des partenaires, l'objectif est de fournir un espace à la société civile pour discuter des objectifs et des priorités du processus de Barcelone. C'est dans cet esprit que l'Algérie a établi un partenariat efficace dans la perspective de projets qui touchent la population directement et qui appellent au développement de l'esprit entrepreneurial, qui demeure la qualité primordiale du partenariat idéal.

3.3.5 Le Projet RS/MENA (Responsabilité Sociale/Middle East & North Africa) :

Ce projet est financé par l'agence suédoise de développement SIDA, sous l'égide de l'ISO et de l'IANOR. Il a été lancé en 2010 dans 8 pays méditerranéens (4 francophones et 4 anglophones), pour réaliser jusqu'en 2014 les objectifs suivants :

- Des journées nationales de sensibilisation,
- La formation de 4 experts par an et par pays participant au projet,
- L'implémentation de la norme ISO 26000 dans 4 organisations par an et par pays participant au projet.

En Algérie, ce programme est bien avancé. A la date de mars 2013, il y a 12 organisations (10 entreprises, 1 association professionnelle (FCE, s.d.) et 1 école supérieure de management (ENSM, s.d.) et 8 experts formés pour accompagner ces organisations.

3.4 Au niveau international :

La coopération internationale constitue le cadre adéquat pour atteindre les objectifs et l'efficacité recherchés par l'Agenda 21 en matière d'environnement et de développement durable. L'Algérie a ratifié la Convention de Vienne et le protocole de Montréal le 13

septembre 1992, le «protocole de Kyoto, la Convention sur les Changements Climatiques, et a entamé la procédure de ratification de l'amendement de Copenhague du protocole de Montréal.

L'Algérie est membre également du comité ISO, représentée par l'IANOR (Institut Algérien de Normalisation) sous tutelle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement (MPMEPI). Elle a aussi participé au Forum mondial ISO 26 000 à Genève, en novembre 2012, qui a vu la participation de 200 membres représentant une centaine de pays. Ce Forum a permis de faire un point sur la situation de mise en œuvre de la norme ISO 26000 dans le monde, 2 ans après son adoption, et d'échanger les expériences réalisées par les entreprises de pays émergents.

L'Algérie a également adopté l'ensemble des Conventions Internationales relatives a :

- La lutte contre la corruption et les formes de blanchiment d'argent ;
- La promotion des droits de l'homme et la lutte contre toutes les formes de discriminations (avec l'amendement du Code Pénal sur le harcèlement moral) ;
- La protection des droits des travailleurs et des conventions de l'OIT."

Conclusion

La Responsabilité Sociétale des Entreprises s'est imposée comme un élément incontournable de la gestion moderne. L'étude de son évolution, de son institutionnalisation et de son cadre en Algérie montre qu'elle ne se limite plus à une simple démarche volontaire, mais tend à s'intégrer progressivement dans les politiques publiques et les stratégies d'entreprise. Bien que des défis persistent, notamment en matière de réglementation, de sensibilisation et d'application concrète, la dynamique engagée en Algérie est porteuse d'espoir. Il convient désormais de renforcer les efforts en matière de gouvernance, de transparence et de formation pour faire de la RSE un véritable levier de développement durable.

CHAPITRE 3 :

LES PROJETS STRATÉGIQUES

Introduction

Les projets stratégiques occupent une place centrale dans la mise en œuvre des orientations à long terme des organisations. Dans un contexte économique en constante évolution, ils permettent aux entreprises de s'adapter, d'innover et d'assurer leur compétitivité. Ce chapitre vise à définir les caractéristiques essentielles de ces projets, à analyser leur processus d'élaboration et d'évaluation, ainsi qu'à examiner les critères de choix et les mécanismes de supervision. Comprendre ces aspects est fondamental pour assurer la cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et les actions concrètes déployées sur le terrain.

Section 1 : Définition et Caractéristiques des Projets Stratégiques

1. Multiples définitions:

Un projet stratégique est une initiative organisée et planifiée, alignée avec les objectifs à long terme de l'organisation, visant à créer un impact significatif sur sa performance globale, sa position concurrentielle, ou sa transformation. Ces projets sont essentiels pour soutenir la vision, la mission, et les priorités stratégiques de l'organisation. Ils impliquent souvent des ressources substantielles, des risques élevés, et une gestion minutieuse tout au long de leur cycle de vie pour assurer leur succès et leur contribution à la stratégie globale.

1.1 Définition managériale (PMI - Project Management Institute)

Un projet stratégique est un projet qui aligne ses objectifs avec la stratégie globale de l'organisation, visant à créer une valeur à long terme (Project Management Institute, 2017).

Cette définition met l'accent sur l'alignement des projets avec la stratégie globale de l'organisation. Un projet stratégique est conçu pour soutenir les objectifs à long terme de l'entreprise et doit créer une valeur durable, et non juste un retour rapide. L'alignement stratégique est essentiel pour garantir que les projets contribuent directement à la vision et à la mission de l'organisation. Il assure que les ressources investies sont utilisées de manière optimale pour renforcer la position compétitive et réaliser les ambitions à long terme de l'organisation.

1.2 Définition académique (Harvard Business Review)

Les projets stratégiques sont ceux qui ont un impact direct sur la compétitivité, la croissance ou la transformation organisationnelle (Kaplan & Norton, 2008).

Cette définition insiste sur l'impact direct des projets stratégiques sur des éléments clés de l'organisation, comme la compétitivité, la croissance et la transformation. Un projet stratégique a pour but d'améliorer la position de l'organisation sur le marché. Par exemple, un projet visant à introduire une nouvelle technologie ou à réorganiser les processus internes peut être stratégique si ces actions permettent à l'entreprise de croître et de mieux se positionner

face à ses concurrents. Un projet stratégique est donc essentiel pour créer un avantage concurrentiel durable.

1.3 Définition en gestion publique

Dans le secteur public, un projet stratégique est un projet prioritaire inscrit dans le plan stratégique national ou sectoriel, répondant à des objectifs de développement durable ou de réforme (Organisation de coopération et de développement économiques [OCDE], 2015).

Cette définition se concentre sur le secteur public, où les projets stratégiques sont souvent liés à des objectifs sociaux, économiques ou environnementaux. Ces projets sont des initiatives majeures qui visent à répondre à des priorités nationales ou sectorielles, telles que la réforme des services publics ou la mise en œuvre de politiques publiques ambitieuses. Ils sont conçus pour créer un changement à grande échelle, souvent dans un cadre de transformation ou de modernisation de l'État. L'objectif est de générer un impact positif sur la société et d'améliorer la qualité de vie des citoyens.

1.4 Définition orientée gouvernance d'entreprise

Un projet est dit stratégique lorsqu'il permet à l'entreprise de modifier sa position sur son marché, de transformer ses processus clés ou de se réorganiser en profondeur (David, 2017).

Selon cette définition, un projet stratégique est celui qui provoque une transformation significative au sein de l'entreprise. Cela inclut la modification de la position de l'entreprise sur le marché, la réorganisation de ses processus internes ou même une révision de sa structure organisationnelle. Ces projets sont cruciaux pour répondre à des enjeux stratégiques majeurs, tels que l'innovation ou l'adaptation aux nouvelles conditions du marché. Ils sont souvent portés par la direction générale et nécessitent une gestion du changement efficace pour garantir leur succès.

1.5 Définition simplifiée (usage courant en entreprise)

Un projet stratégique est tout projet qui contribue significativement à la réalisation des priorités stratégiques de l'organisation (Garrette, Dussauge, & Garette,)

Cette définition simplifiée souligne que tout projet qui aide à réaliser les priorités stratégiques de l'organisation peut être considéré comme stratégique. Les projets stratégiques sont ceux qui ont un impact direct sur les objectifs à long terme de l'entreprise, que ce soit en termes de croissance, d'efficacité ou de positionnement sur le marché. Par exemple, un projet visant à lancer un nouveau produit ou à améliorer un service clé pour les clients peut être vu comme stratégique si cela aide l'entreprise à atteindre ses objectifs de manière significative.

2 Caractéristiques des projets stratégiques

Les projets stratégiques sont essentiels à la réalisation des objectifs à long terme de l'organisation et se distinguent des projets opérationnels par des caractéristiques uniques. Ces caractéristiques sont détaillées ci-dessous :

2.1. Alignement avec les objectifs stratégiques

Les projets stratégiques sont conçus pour soutenir directement les objectifs à long terme de l'organisation. Ils sont alignés avec la vision, la mission et les axes stratégiques définis par la direction. Cela garantit que les ressources investies dans ces projets contribuent à des résultats qui sont en cohérence avec les priorités globales de l'organisation. L'alignement stratégique est crucial pour assurer que les projets ne s'écartent pas de la direction globale de l'entreprise et qu'ils contribuent à renforcer sa compétitivité et sa position sur le marché (PMI, 2017).

2.2. Impact à long terme

Contrairement aux projets à court terme ou opérationnels, qui visent des résultats immédiats ou à court terme, les projets stratégiques ont pour but de produire des effets durables. Ils ne se limitent pas à une simple amélioration opérationnelle, mais cherchent à influencer durablement la performance globale de l'organisation. Cela inclut la consolidation de sa position concurrentielle, le renforcement de son image de marque, ou encore l'amélioration de ses capacités internes pour faire face à des défis futurs (Kaplan & Norton, 2008).

2.3. Caractère transformateur

Les projets stratégiques ont souvent pour objectif d'opérer des changements significatifs au sein de l'organisation. Ils visent à transformer les processus, la structure organisationnelle ou même les produits et services proposés par l'entreprise. Ce caractère transformateur est essentiel pour répondre aux évolutions du marché, à l'innovation technologique, ou aux exigences réglementaires. Ces projets jouent un rôle clé dans la dynamique d'innovation, de digitalisation, ou de réforme, contribuant à adapter l'entreprise aux nouvelles réalités du marché (David, 2017).

2.4. Mobilisation de ressources critiques

Un projet stratégique exige généralement des ressources considérables, tant financières que humaines et technologiques. Ces ressources sont souvent allouées de manière centralisée, avec l'implication de plusieurs niveaux hiérarchiques, y compris la haute direction. La gestion des projets stratégiques nécessite un engagement à long terme, avec une attention particulière aux compétences nécessaires, à la technologie requise, et à l'allocation de budgets conséquents. L'implication de la direction est cruciale pour garantir l'approbation des ressources et l'engagement nécessaire à la réussite du projet (OCDE, 2015).

2.5. Risque et incertitude élevés

En raison de leur ampleur et de leur portée, les projets stratégiques comportent souvent des risques plus complexes. Ces risques peuvent être internes, liés aux capacités organisationnelles ou à la gestion des ressources, ou externes, tels que des changements dans le marché, les réglementations, ou la concurrence. De plus, étant donné leur influence sur l'orientation de l'entreprise, ces projets sont souvent exposés à des incertitudes élevées concernant leurs résultats et leur mise en œuvre. Cela nécessite une planification rigoureuse, un suivi continu, et une gestion proactive des risques pour garantir la réussite du projet (Kaplan & Norton, 2008).

2.6. Priorité dans le portefeuille de projets

Les projets stratégiques bénéficient souvent d'un statut prioritaire au sein du portefeuille de projets de l'organisation. Leur réussite a des implications majeures pour l'atteinte des résultats globaux de l'entreprise. Par conséquent, ils sont souvent pris en charge en priorité par la direction, avec des ressources dédiées et une attention particulière portée à leur exécution. Leur succès est un facteur clé dans la réalisation de la vision stratégique à long terme de l'organisation. Ces projets sont souvent au centre des préoccupations de la gouvernance d'entreprise, car ils conditionnent en grande partie la performance à long terme (Garrette, Dussauge, & Garete, 2012).

Section 2: Élaboration et Évaluation Des Projets Stratégiques

L'élaboration et l'évolution des projets stratégiques sont des processus clés pour aligner les actions d'une organisation avec ses objectifs à long terme. Ces projets, distincts des projets opérationnels, suivent plusieurs étapes essentielles : analyse stratégique, définition des objectifs, sélection et priorisation, planification des ressources, et mise en œuvre. Leur gestion nécessite une capacité d'adaptation aux changements et une évaluation post-projet pour mesurer leur impact sur la stratégie globale de l'organisation.

1. Élaboration des projets stratégiques

1.1 Analyse stratégique préalable

Avant d'entamer la conception d'un projet stratégique, une analyse approfondie de l'environnement externe et interne de l'organisation est nécessaire. L'analyse externe se base sur des outils comme l'analyse PESTEL (politique, économique, social, technologique, environnemental, et légal), qui permet de comprendre les influences externes qui peuvent affecter le projet. De plus, l'analyse des parties prenantes permet d'identifier les acteurs clés, leurs attentes, et la manière dont ils pourraient influencer le projet. À l'interne, des outils comme le diagnostic SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) et l'analyse des capacités organisationnelles aident à évaluer les ressources internes et les défis auxquels l'organisation pourrait être confrontée. Cette phase permet de cerner les enjeux, identifier les opportunités et anticiper les risques, ce qui est crucial pour la réussite du projet (Ansoff, 1987 ; Bryson, 2011).

1.2 Définition des objectifs stratégiques

Une fois l'analyse stratégique réalisée, il est essentiel de définir des objectifs stratégiques clairs, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (SMART). Ces objectifs doivent être alignés sur la vision et la mission de l'organisation. Ils servent de base pour la conception et la priorisation des projets, en veillant à ce qu'ils contribuent à la réalisation des priorités stratégiques à long terme de l'entreprise.

1.3 Sélection et priorisation des projets

Une fois les objectifs stratégiques établis, l'organisation doit sélectionner les projets ayant un fort impact stratégique. Des outils tels que la matrice d'évaluation des projets, le modèle de scoring, ou l'analyse du portefeuille stratégique sont utilisés pour évaluer et prioriser les projets en fonction de critères tels que leur alignement avec la stratégie, leur

faisabilité, leur potentiel de rentabilité, ou leur impact sur la compétitivité de l'organisation. La priorisation assure que les ressources sont allouées aux projets les plus importants pour l'organisation (Kerzner, 2013)..

1.4 Planification et allocation des ressources

La planification détaillée est une étape cruciale dans l'élaboration du projet stratégique. Elle implique l'estimation des ressources nécessaires (humaines, financières, matérielles) et la définition d'un calendrier précis pour chaque phase du projet. L'allocation efficace des ressources permet de garantir que les projets disposent des moyens nécessaires pour être menés à bien et dans les délais impartis.

1.5 Mise en œuvre et pilotage stratégique

Lors de la mise en œuvre, un suivi rigoureux est nécessaire pour s'assurer que le projet progresse conformément aux objectifs stratégiques. Le pilotage stratégique implique l'utilisation d'indicateurs de performance clés (KPI), de tableaux de bord et de comités de suivi. Ces mécanismes permettent de mesurer les progrès, d'ajuster les actions si nécessaire, et d'assurer la conformité avec les objectifs définis au départ (PMI, 2021).

2. Évolution des projets stratégiques

2.1 Adaptation continue aux changements

Les projets stratégiques doivent être flexibles et capables de s'adapter aux changements internes et externes. Les facteurs comme les évolutions du marché, les nouvelles technologies, ou les changements réglementaires peuvent rendre nécessaire une réorientation stratégique du projet. La capacité à ajuster les projets en fonction de ces nouvelles dynamiques est essentielle pour leur succès à long terme.

2.2 Apprentissage organisationnel

L'apprentissage tiré des projets en cours et terminés est une composante clé de l'évolution des projets stratégiques. Les retours d'expérience (rétrospectives, capitalisation des connaissances) permettent à l'organisation d'améliorer ses pratiques et d'anticiper les risques pour les projets futurs. Cela favorise l'innovation dans la gestion de projets et renforce les capacités organisationnelles à travers l'apprentissage des erreurs et des succès passés.

2.3 Intégration de nouvelles approches

Au fil du temps, les méthodologies de gestion de projets évoluent. L'adoption de nouvelles approches telles que l'agilité, le lean management, ou la gestion de la valeur peut contribuer à améliorer la réactivité des équipes projet et à optimiser les performances. L'intégration de ces nouvelles méthodologies permet de rendre les processus plus flexibles et d'améliorer la gestion des ressources et des délais (PMI, 2021).

2.4 Évaluation post-projet

Une fois qu'un projet stratégique est terminé, une évaluation de ses résultats est essentielle pour mesurer son impact par rapport aux objectifs initiaux. Cette évaluation permet de déterminer si les bénéfices attendus ont été réalisés et quelle a été la contribution du projet à la stratégie globale de l'organisation. Les leçons apprises à cette étape servent à améliorer la gestion des projets futurs et à affiner la stratégie organisationnelle.

Section 3: Le choix et la supervision des projets stratégiques

Le choix des projets stratégiques constitue une étape critique dans le processus de planification stratégique, car il engage l'organisation dans des initiatives à fort impact, tant en termes de ressources que de résultats attendus. Cette sélection ne saurait être arbitraire ; elle repose sur une analyse rigoureuse des objectifs organisationnels, des contraintes internes et des opportunités offertes par l'environnement externe (Ansoff, 1987).

1 Le choix des projets stratégiques

La sélection des projets à caractère stratégique s'effectue généralement à travers des outils d'aide à la décision tels que : la matrice d'analyse multicritères, les grilles de scoring, la méthode du retour sur investissement stratégique (SROI), ou encore l'analyse du portefeuille de projets. Ces outils permettent d'évaluer les projets selon des critères tels que l'alignement stratégique, la faisabilité, le risque, la rentabilité, ou encore l'impact à long terme (Kerzner, 2013).

Selon Bryson (2011), un projet stratégique est choisi non seulement pour ses résultats directs, mais surtout pour sa capacité à renforcer la position concurrentielle de l'organisation, à transformer ses capacités internes, ou à répondre à une problématique sociétale ou sectorielle prioritaire.

1.1. Alignement avec les objectifs organisationnels :

La sélection des projets stratégiques doit être guidée par une évaluation approfondie des objectifs à long terme de l'organisation (Ansoff, 1987). Cela inclut une analyse des orientations stratégiques globales, telles que la mission, la vision et les priorités à long terme.

1.2. Outils d'aide à la décision :

L'utilisation d'outils d'analyse multicritères, de grilles de scoring et d'analyse du portefeuille de projets est essentielle pour évaluer chaque projet en fonction de critères tels que la faisabilité, le retour sur investissement (ROI), le risque et l'impact à long terme (Kerzner, 2013).

1.3. Renforcement de la position concurrentielle :

Selon Bryson (2011), un projet stratégique est choisi non seulement pour ses résultats immédiats, mais aussi pour sa capacité à améliorer la position concurrentielle de l'organisation ou à répondre à des enjeux sociétaux et sectoriels spécifiques.

1.4. Transformation des capacités internes :

En plus des bénéfices externes, un projet stratégique vise à transformer les processus internes de l'organisation, ce qui peut inclure des innovations ou des améliorations organisationnelles.

2. La supervision des projets stratégiques

Une fois sélectionnés, les projets stratégiques nécessitent un dispositif de supervision renforcé. Cette supervision implique à la fois un pilotage opérationnel quotidien et une gouvernance stratégique assurée par la direction générale ou un comité stratégique de projets. Selon le Project Management Institute (PMI, 2021), une supervision efficace s'articule autour des éléments suivants :

2.1. Suivi et évaluation structurés :

Une supervision efficace nécessite la mise en place d'un système de suivi avec des indicateurs de performance clés (KPI), des tableaux de bord stratégiques et des points de contrôle réguliers pour évaluer l'avancement et l'efficacité des projets (PMI, 2021).

2.2. Gestion proactive des risques :

Une gestion active des risques est indispensable pour identifier les incertitudes ou les aléas qui pourraient compromettre la réussite du projet. Cela implique une veille stratégique continue et l'élaboration de plans de contingence adaptés (PMI, 2021).

2.3. Communication ascendante et descendante :

La circulation d'informations entre les équipes opérationnelles et les instances de gouvernance (direction générale, comité stratégique) est cruciale pour garantir une cohérence de gestion et une réactivité face aux défis (PMI, 2021).

2.4. Leadership stratégique fort :

Un leadership stratégique est essentiel pour mobiliser les parties prenantes, arbitrer les priorités et garantir la cohérence du projet avec la stratégie globale de l'organisation. Le rôle du leadership est aussi de maintenir la motivation des équipes et de prendre des décisions éclairées pour surmonter les obstacles.

2.5. Priorisation des projets :

Les projets stratégiques bénéficient souvent d'un statut prioritaire dans le portefeuille de projets.

Ce qui reflète leur importance pour atteindre les objectifs stratégiques globaux de l'organisation (Garrette, Dussauge, & Garete, 2012).

3 La mise en œuvre d'un projet stratégique

La mise en œuvre d'un projet stratégique constitue l'étape décisive au cours de laquelle les choix formulés lors de la planification prennent corps dans l'action. Elle marque le passage de la stratégie à l'exécution concrète, avec des enjeux majeurs en termes de performance, de coordination et de pilotage. Cette phase mobilise l'ensemble des ressources et acteurs autour d'objectifs précis, dans une logique de valeur ajoutée et d'alignement stratégique (PMI, 2021).

3.1. Préparation à la mise en œuvre

La phase préparatoire assure la structuration du projet avant son lancement opérationnel. Elle permet de définir clairement le périmètre du projet, ses modalités d'exécution, ainsi que les ressources et les mécanismes de gouvernance nécessaires. Cette étape est cruciale pour garantir un déroulement fluide et prévenir les dérives en matière de coûts, délais ou qualité (Kerzner, 2013).

3.2. Exécution et pilotage du projet stratégique

La phase d'exécution correspond à la réalisation concrète des activités planifiées. Elle repose sur un pilotage rigoureux qui combine suivi des tâches, évaluation continue des résultats et ajustements opérationnels. L'utilisation d'indicateurs de performance permet d'objectiver les progrès réalisés et d'assurer la contribution du projet aux finalités stratégiques de l'organisation (Bryson, 2011).

3.3. Flexibilité et adaptation en cours de mise en œuvre

Dans un environnement incertain et évolutif, la capacité à adapter le projet aux aléas et aux nouvelles exigences constitue un facteur clé de succès. L'intégration de méthodes agiles, ou l'adoption d'approches hybrides, favorise une plus grande réactivité et une meilleure adéquation entre les livrables et les besoins réels des bénéficiaires ou de l'organisation (PMI, 2021).

3.4. Capitalisation et transfert des résultats

La clôture du projet ne se limite pas à la livraison des résultats ; elle implique aussi une démarche de capitalisation permettant de documenter les enseignements tirés, d'identifier les bonnes pratiques et de renforcer les capacités internes de l'organisation. Ce processus contribue à l'apprentissage organisationnel et à l'amélioration continue des pratiques stratégiques (Kerzner, 2013).

Conclusion

Les projets stratégiques constituent des instruments essentiels pour traduire les objectifs de long terme des entreprises en actions concrètes. Leur réussite repose sur une bonne compréhension de leurs spécificités, une planification rigoureuse, ainsi qu'un suivi et une évaluation adaptés. La qualité du pilotage et la pertinence du choix des projets conditionnent fortement leur impact. Ainsi, l'intégration de dimensions transversales, telles que la RSE, dans la gestion des projets stratégiques, représente une perspective prometteuse pour les entreprises soucieuses de concilier performance économique et engagement sociétal.

CHAPITRE 4 :

INTÉGRATION DE LA RSE DANS LES PROJETS STRATEGIQUES

Introduction

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'impose aujourd'hui comme une composante essentielle des stratégies d'entreprise. Son intégration dans les projets stratégiques permet non seulement de répondre aux exigences réglementaires et sociétales, mais également de renforcer la performance globale et la durabilité des organisations (Carroll & Shabana, 2010). Ce chapitre a pour objectif d'analyser les modalités, enjeux et impacts de l'intégration de la RSE dans les projets stratégiques, en s'appuyant sur les modèles théoriques, les bonnes pratiques et les résultats d'études empiriques.

Section 1 : Approches d'intégration de la responsabilité sociale d'entreprise dans les projets stratégiques

L'intégration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) requiert des démarches structurées permettant d'aligner les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Ces approches varient selon le contexte organisationnel et visent à inscrire la RSE au cœur de la stratégie d'entreprise

1. Approche normative

L'approche normative se base sur l'adoption de normes, lignes directrices ou codes de conduite définis par des instances internationales. Elle part du postulat que la RSE repose sur des principes universels, qui doivent encadrer les décisions et les activités des organisations. Cette approche vise à assurer la conformité éthique et sociétale des projets, en s'appuyant sur des référentiels comme l'ISO 26000, qui propose une définition et un cadre d'action pour la responsabilité sociétale (ISO, 2010).

Elle permet aux organisations de structurer leur démarche RSE selon des axes reconnus, tout en assurant une certaine légitimité. Toutefois, cette approche peut rester superficielle si elle est réduite à une simple conformité documentaire, sans réelle appropriation stratégique (Lozano, 2015).

2. Approche stratégique (ou intégrée)

L'approche stratégique considère la RSE comme un levier de création de valeur à long terme et l'intègre dans la formulation même des stratégies organisationnelles. Elle repose sur une vision selon laquelle les enjeux sociaux et environnementaux sont indissociables de la performance économique durable.

Cette approche suppose une articulation entre la mission de l'entreprise et les attentes de la société, de manière à aligner les projets stratégiques avec les objectifs de durabilité. Elle repose également sur l'idée que les projets peuvent contribuer simultanément à la compétitivité de l'organisation et au bien-être collectif (Porter & Kramer, 2011).

Cette démarche nécessite une gouvernance adaptée, une planification à long terme et une évaluation des impacts au-delà des critères financiers (Epstein & Buhovac, 2014).

3. Approche opérationnelle (ou technique)

L'approche opérationnelle vise à intégrer concrètement les principes de la RSE dans les méthodes, outils et processus de gestion de projet. Elle s'appuie sur une traduction des objectifs RSE en critères mesurables et en procédures standards qui accompagnent le cycle de vie du projet.

Cette approche est centrée sur l'exécution : elle mobilise des systèmes de pilotage, de contrôle et d'évaluation de la performance durable. Elle permet une application structurée de la RSE, en assurant une cohérence entre les engagements et leur réalisation pratique (Epstein & Buhovac, 2014).

Néanmoins, si elle n'est pas articulée à une vision stratégique globale, elle risque de se réduire à une série de procédures déconnectées de l'intention sociétale initiale.

4. Approche participative (ou inclusive)

L'approche participative repose sur la prise en compte active des parties prenantes dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des projets. Elle considère que l'adhésion et l'implication des acteurs internes et externes sont des conditions essentielles pour assurer la pertinence et la durabilité des projets stratégiques.

Elle s'appuie sur les fondements de la théorie des parties prenantes, qui affirme que l'organisation doit intégrer les intérêts de tous les groupes influencés par ses décisions, et pas uniquement ceux des actionnaires (Freeman, 2010).

Cette approche favorise une gouvernance partagée et un dialogue constant, mais elle exige également des capacités de concertation, de négociation et de gestion des divergences d'intérêts (Lozano, 2015).

Section 2 : Processus d'intégration de la RSE dans les projets stratégiques

L'intégration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans les projets stratégiques ne relève pas d'un ajout marginal ou ponctuel. Il s'agit d'un processus structuré, transversal et évolutif, qui vise à inscrire les principes du développement durable au cœur des mécanismes décisionnels, opérationnels et culturels de l'entreprise. Ce processus comprend plusieurs étapes, de la prise de conscience stratégique à la mise en œuvre et au pilotage.

1. Sensibilisation et engagement stratégique

La première étape consiste à obtenir l'engagement ferme de la direction générale. Cet engagement se traduit par une reconnaissance de la RSE comme priorité stratégique, inscrite dans la vision et la mission de l'organisation (Epstein & Buhovac, 2014). À ce stade, la direction joue un rôle moteur dans la mobilisation des parties prenantes internes, en instaurant un leadership transformationnel favorable au changement (Bass, 1990).

2. Diagnostic et évaluation de la situation actuelle

Un état des lieux permet d'identifier les pratiques existantes, les points forts et les lacunes en matière de RSE. Cette évaluation inclut généralement une analyse de matérialité, qui croise les enjeux prioritaires pour l'entreprise avec ceux de ses parties prenantes (Lozano, 2015). Elle peut s'appuyer sur des référentiels internationaux comme ISO 26000 ou la Global Reporting Initiative (GRI).

3. Définition des priorités et des objectifs RSE

Sur la base du diagnostic, l'entreprise définit ses axes prioritaires d'intervention. Ces objectifs doivent être cohérents avec la stratégie globale et refléter des engagements réalistes, mesurables et pertinents (Carroll & Shabana, 2010). Il est crucial d'assurer l'alignement entre les finalités économiques et les ambitions sociales ou environnementales.

4. Intégration dans les processus stratégiques et opérationnels

L'intégration effective de la RSE passe par son inclusion dans les processus décisionnels, les politiques de gestion et les projets à fort impact. Cela implique l'adaptation des outils de pilotage (tableaux de bord, indicateurs ESG), des procédures d'achat, de gestion des risques, de RH ou encore de conception produit (Epstein & Buhovac, 2014). La RSE devient alors un critère transversal dans l'allocation des ressources et le développement des projets.

5. Implication des parties prenantes

La participation active des parties prenantes est indispensable tout au long du processus. Elle garantit la légitimité des choix stratégiques, favorise la concertation et anticipe les résistances potentielles. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) recommande d'instaurer des mécanismes de dialogue régulier (comités, enquêtes, groupes de travail), afin d'intégrer les attentes de tous les acteurs concernés.

6. Formation et développement des compétences

Pour assurer une mise en œuvre cohérente, les collaborateurs doivent être formés aux enjeux du développement durable et aux pratiques responsables. Le renforcement des compétences internes facilite l'appropriation des valeurs RSE et la diffusion d'une culture organisationnelle orientée vers la durabilité (Lozano, 2015).

7. Suivi, pilotage et amélioration continue

La dernière étape repose sur un système rigoureux de suivi et d'évaluation. Des indicateurs de performance extra-financiers (sociaux, environnementaux, éthiques) sont intégrés aux dispositifs de pilotage stratégique. Le reporting régulier permet d'assurer la transparence et d'alimenter un cycle d'amélioration continue (Schaltegger & Burritt, 2010). Les résultats doivent être communiqués en interne et auprès des parties prenantes, renforçant la redevabilité de l'organisation.

Section 3 : Impacts Et Bénéfices De L'intégration De La Rse Dans Les Projets Stratégiques

L'intégration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans les projets stratégiques contribue de manière significative à l'amélioration de la performance globale et à la pérennité des organisations. Cette démarche permet non seulement de répondre aux attentes croissantes des parties prenantes, mais également de construire un avantage concurrentiel durable fondé sur des valeurs éthiques, sociales et environnementales.

1. Amélioration de la performance globale

L'un des bénéfices les plus reconnus de la RSE réside dans sa capacité à renforcer la performance globale des organisations. L'intégration stratégique de la RSE permet de réduire les risques opérationnels, d'améliorer l'efficacité des processus et d'optimiser l'utilisation des ressources. Elle favorise également la réduction des coûts liés aux non-conformités, aux litiges et à la gestion des crises (Carroll & Shabana, 2010).

2. Renforcement de la réputation et de l'image de marque

Les entreprises engagées dans une démarche RSE bénéficient d'une meilleure réputation auprès de leurs parties prenantes. Une politique RSE cohérente accroît la confiance des consommateurs, la fidélité des clients et l'attractivité commerciale. Elle contribue aussi à améliorer la perception publique de l'entreprise et à renforcer son image de marque dans un environnement de plus en plus sensible aux enjeux sociétaux (Porter & Kramer, 2011).

3. Attraction et rétention des talents

La RSE joue un rôle déterminant dans l'attractivité de l'entreprise auprès des collaborateurs actuels et potentiels. Elle permet de renforcer l'engagement des employés, d'améliorer le climat social et d'augmenter la satisfaction au travail. En intégrant les préoccupations sociales et humaines dans la gestion du capital humain, les entreprises créent un environnement de travail plus motivant et porteur de sens (Epstein & Buhovac, 2014).

4. Stimulation de l'innovation et ouverture de nouveaux marchés

En intégrant des critères sociaux et environnementaux dans les projets stratégiques, les entreprises sont incitées à innover et à développer des produits et services plus durables. Cette capacité à répondre aux nouveaux besoins sociétaux permet d'ouvrir de nouveaux marchés et d'anticiper les évolutions réglementaires et comportementales des consommateurs (Elkington, 1997).

5. Accès au financement responsable et aux partenariats stratégiques

Les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) prennent une place croissante dans les décisions d'investissement. Les entreprises qui intègrent la RSE dans leur stratégie bénéficient d'un meilleur accès aux financements responsables et peuvent plus facilement établir des partenariats avec des acteurs publics et privés partageant les mêmes valeurs (Lozano, 2015).

6. Pérennité et résilience face aux incertitudes

L'approche RSE contribue à renforcer la résilience organisationnelle en préparant l'entreprise à faire face aux risques environnementaux, sociaux et économiques. Elle favorise une vision à long terme, une meilleure gestion des parties prenantes et une adaptation plus rapide aux changements. Ainsi, les entreprises responsables sont souvent mieux armées pour affronter les crises et saisir les opportunités durables (Schaltegger & Burritt, 2010).

Section 4: Les Obstacles À L'intégration De La Responsabilité Sociétale Des Entreprises

La mise en œuvre efficace de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) constitue aujourd'hui un enjeu stratégique pour les organisations. Cependant, malgré la reconnaissance croissante de son importance, son intégration reste confrontée à de multiples obstacles, à la fois structurels, organisationnels, institutionnels et culturels. Ces freins peuvent être analysés à deux niveaux : obstacles généraux (transversaux) et obstacles spécifiques aux trois dimensions du développement durable.

1. Obstacles généraux à l'intégration de la RSE

Les obstacles généraux désignent l'ensemble des freins qui empêchent l'adoption systémique de la RSE, quel que soit le domaine d'intervention.

1.1. Manque de leadership stratégique

Un obstacle majeur à l'intégration de la RSE réside dans l'absence d'un leadership engagé et visionnaire. Souvent, les dirigeants considèrent la RSE comme une contrainte ou un outil de communication, plutôt qu'un levier stratégique intégré à la mission de l'entreprise (Bass, 1990 ; Epstein & Buhovac, 2014).

1.2. Résistance au changement

Les entreprises sont souvent enfermées dans des routines et pratiques traditionnelles centrées sur la performance financière. La transformation des modèles de gestion vers une logique durable suscite des résistances internes, liées à la peur de l'incertitude et au changement culturel requis (Freeman, 1984).

1.3. Manque de ressources et de compétences

L'absence de ressources financières, humaines ou techniques constitue un obstacle fréquent, notamment pour les petites et moyennes entreprises. De plus, le manque de formation des cadres sur les enjeux RSE empêche le développement d'une culture de durabilité (Lozano, 2015).

1.4. Faibles incitations institutionnelles

Dans de nombreux contextes, le cadre réglementaire et normatif reste peu contraignant, ce qui limite l'engagement des entreprises à dépasser la simple conformité (DiMaggio & Powell, 1983). L'absence d'incitations fiscales, de subventions ou de sanctions freine également la diffusion de la RSE.

1.5. Difficulté de mesure et de pilotage

L'évaluation de la performance RSE repose sur des indicateurs qualitatifs difficiles à standardiser. Le manque d'outils de mesure fiables rend complexe l'intégration de la RSE dans les systèmes de gestion et de décision (Epstein & Buhovac, 2014).

2. Obstacles par dimension du développement durable

Conformément à la norme ISO 26000 (2010), la RSE repose sur trois dimensions fondamentales : économique, sociale et environnementale. Chacune d'elles est sujette à des obstacles spécifiques.

2.1. Obstacles économiques

Vision court-termiste : les entreprises, surtout cotées, privilégient souvent les résultats à court terme, ce qui réduit leur volonté d'investir dans des initiatives RSE perçues comme peu rentables immédiatement (Porter & Kramer, 2011).

Manque d'outils d'évaluation économique : l'absence de méthodes normalisées pour calculer le retour sur investissement des actions RSE rend leur justification difficile.

Ressources financières limitées : les coûts initiaux de certaines initiatives (certifications, audits, technologies vertes) peuvent être perçus comme des obstacles, notamment pour les PME.

2.2. Obstacles sociaux

Faible engagement des parties prenantes internes : le manque de dialogue social et de concertation entre employeurs et salariés limite l'ancrage de pratiques responsables dans la culture d'entreprise (Freeman, 1984).

Absence de politique RH alignée avec les principes RSE : dans certaines entreprises, les pratiques en matière de diversité, d'équité salariale ou de santé au travail restent peu développées.

Manque de formation et de sensibilisation : sans programme structuré de formation, les employés ne perçoivent pas la valeur ajoutée de la RSE, ce qui engendre un faible niveau d'appropriation.

2.3. Obstacles environnementaux

Manque de stratégie environnementale claire : dans de nombreux cas, les enjeux écologiques sont traités de manière ponctuelle et non intégrée dans la stratégie globale (Lozano, 2015).

Insuffisance des compétences techniques : les entreprises manquent souvent d'expertise pour évaluer et maîtriser leur impact environnemental (ex. : bilans carbone, analyses du cycle de vie).

Coûts perçus de la transition écologique : les investissements nécessaires à la réduction des émissions, à l'économie circulaire ou à la gestion durable des ressources sont considérés comme trop élevés par certaines directions.

Section 5 : Facteurs Clés De Succès De L'intégration De La Rse Dans Les Projets Stratégiques

Le succès d'une démarche RSE repose sur plusieurs facteurs déterminants, tels que l'engagement de la direction, la mobilisation des ressources et l'implication des parties prenantes. Identifier ces leviers permet d'assurer une mise en œuvre cohérente et durable

1. Engagement de la direction (Leadership stratégique)

L'engagement de la haute direction est considéré comme un facteur central dans la réussite de l'intégration de la RSE. Cet engagement se traduit par une volonté politique claire, un soutien visible aux initiatives responsables, et l'intégration explicite des enjeux RSE dans la vision, la mission et les objectifs stratégiques de l'organisation.

Le leadership influe directement sur la culture organisationnelle, le degré d'implication des parties prenantes internes, et la légitimité des projets à caractère sociétal (Epstein & Buhovac, 2014). Il s'agit également d'un levier pour garantir l'allocation des ressources financières et humaines nécessaires à la mise en œuvre effective des projets responsables.

L'absence de leadership peut conduire à des démarches RSE déconnectées des réalités opérationnelles et dépourvues d'impact stratégique (Lozano, 2015).

2. Gouvernance participative et implication des parties prenantes

Une gouvernance élargie, qui intègre la consultation, le dialogue et la co-construction avec les parties prenantes internes (salariés, syndicats, directions fonctionnelles) et externes (collectivités, clients, ONG, régulateurs), est un facteur essentiel. Cette gouvernance repose sur la transparence des décisions, la reconnaissance des intérêts divergents, et la recherche de compromis acceptables.

La théorie des parties prenantes (Freeman, 2010) met en évidence la nécessité de dépasser une approche centrée sur l'actionnaire au profit d'une logique multi-acteur. L'implication active des parties prenantes augmente la légitimité sociale du projet et réduit les risques de rejet ou de conflit.

Une gouvernance inclusive permet également de capter des connaissances territoriales, sociales et environnementales utiles à la performance du projet (ISO, 2010).

3. Intégration transversale dans les processus de gestion de projet

L'intégration de la RSE ne doit pas être confinée à un service ou à une fonction isolée. Elle doit s'inscrire dans l'ensemble du cycle de vie des projets stratégiques, depuis la phase d'identification jusqu'au suivi post-implémentation.

Cela inclut l'insertion d'indicateurs extra-financiers, l'évaluation des risques socioenvironnementaux, l'adaptation des outils de planification et de reporting, ainsi que la

mise en œuvre de procédures de capitalisation et de retour d'expérience intégrant les dimensions durables.

Selon Epstein et Buhovac (2014), une telle transversalité nécessite la création de structures organisationnelles flexibles, des référents RSE dans les équipes projet, et un système d'information capable de traiter des données complexes (quantitatives et qualitatives).

4. Développement des compétences et formation continue

L'appropriation de la RSE par les acteurs de l'organisation passe nécessairement par le développement des compétences. Il s'agit non seulement de former aux enjeux du développement durable, mais aussi aux outils d'analyse éthique, à la gestion des impacts sociaux et environnementaux, et aux modes de communication responsable.

Le manque de connaissance ou la mécompréhension des concepts RSE peut freiner l'intégration effective dans les projets. Porter et Kramer (2011) insistent sur la nécessité d'un changement de logique managériale, capable d'articuler performance économique et intérêt général. Ce changement ne peut être réalisé sans un accompagnement des équipes.

5. Alignement stratégique et clarté des objectifs

Les objectifs RSE doivent être cohérents avec la stratégie globale de l'entreprise, compréhensibles par tous les acteurs, et déclinés en actions concrètes. Cet alignement stratégique garantit que les projets ne sont pas perçus comme des initiatives déconnectées ou superposées, mais comme des prolongements de la mission organisationnelle.

La clarté des objectifs permet également d'établir des critères d'évaluation précis et de piloter l'impact des actions sur le long terme. Une stratégie floue ou changeante peut générer une perte de confiance et une démobilisation des parties prenantes internes (Lozano, 2015).

6. Systèmes de mesure, de pilotage et de reporting adaptés

L'efficacité de l'intégration RSE repose sur des outils de suivi rigoureux permettant d'évaluer les impacts à plusieurs niveaux : environnemental, social, économique et éthique. Ces outils doivent être intégrés dans le système global de gestion de projet, avec des indicateurs spécifiques et des mécanismes de rétroaction.

Le pilotage passe aussi par un reporting transparent des résultats, qui répond aux exigences de redevabilité et de dialogue avec les parties prenantes (ISO, 2010). Il s'agit également d'un levier d'amélioration continue, qui alimente la prise de décision stratégique.

7. Culture organisationnelle orientée vers la durabilité

Enfin, la culture de l'organisation constitue un substrat déterminant. Une culture propice à l'éthique, à la coopération, à l'apprentissage et à la durabilité facilite l'adoption de pratiques responsables à tous les niveaux. Elle soutient l'engagement individuel et collectif autour des valeurs de la RSE.

Selon Lozano (2015), il existe une corrélation directe entre la maturité de la culture organisationnelle et la profondeur de l'intégration des démarches RSE. Cette culture peut être renforcée par des politiques RH, une communication interne active, et des mécanismes d'incitation et de reconnaissance.

Conclusion

L'intégration de la RSE dans les projets stratégiques est un processus complexe mais essentiel pour les entreprises souhaitant répondre aux exigences contemporaines de durabilité et de performance globale. Cette intégration suppose un engagement fort, des outils adaptés et une culture d'entreprise alignée sur les valeurs du développement durable. Elle constitue un levier d'innovation, de différenciation et de pérennité.

CHAPITRE 5 :

**CAS PRATIQUE – L’INTÉGRATION De
La Rse Dans Les Projets Stratégiques De
Sonelgaz**

Introduction

Afin d'illustrer concrètement l'application de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans les projets stratégiques, ce chapitre se penche sur le cas de Sonelgaz, entreprise publique majeure dans le secteur énergétique algérien. À travers cette étude de cas, il s'agit d'examiner comment les principes de la RSE sont intégrés dans la stratégie globale de l'entreprise, et plus précisément dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de ses projets. Cette analyse permettra non seulement de mieux comprendre les démarches adoptées par Sonelgaz, mais également d'identifier les enjeux, les opportunités et les limites liés à la mise en œuvre de la RSE dans un contexte national spécifique. Le chapitre s'organise en deux sections : une présentation générale de l'entreprise, suivie d'une analyse approfondie de l'intégration de la RSE dans ses projets stratégiques.

Section 1 : Définition de la Société Algérienne de l'Électricité et du Gaz

Sonelgaz présente également un intérêt particulier en raison de son exposition croissante aux exigences de durabilité, d'éthique et de performance globale, tant sur le plan national qu'international. Étudier cette entreprise permet ainsi d'explorer des pratiques concrètes, d'identifier les leviers et obstacles à l'intégration efficace de la RSE, et de dégager des enseignements utiles pour d'autres organisations confrontées à des enjeux similaires.

1 Présentation du domaine de recherche

Sonelgaz est l'opérateur historique de la fourniture d'électricité et de gaz en Algérie. Créée en 1969, l'entreprise œuvre depuis plus de 50 ans au service des citoyens en leur assurant un accès à ces énergies essentielles au quotidien. À la suite de la loi sur l'électricité et le gaz, Sonelgaz a évolué d'une structure intégrée vers une holding industrielle, pilotant un groupe composé de plusieurs filiales spécialisées.

Acteur clé du développement économique et social du pays, Sonelgaz a largement contribué à la mise en œuvre de la politique énergétique nationale, notamment à travers des programmes d'électrification rurale et de distribution de gaz. Aujourd'hui, l'entreprise couvre 99 % du territoire en électricité, desservant plus de 11 millions de clients, et atteint un taux de pénétration du gaz de 65 %, avec plus de 7 millions d'abonnés. Le groupe se compose actuellement de 11 filiales principales et de 10 sociétés en partenariat.

Tableau 4 : Présente une carte d'identité de Sonelgaz

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONALGAZ) Société Nationale De L'électricité Et Du Gaz سونلغاز 	اسم المؤسسة
شركة عمومية جزائرية	النوع
الجزائر	المقر الاجتماعي
1969	تاريخ الإنشاء
إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها	مجال النشاط
390 مليار دينار جزائري	رأس المال
www.sonelgaz.dz	موقع الويب

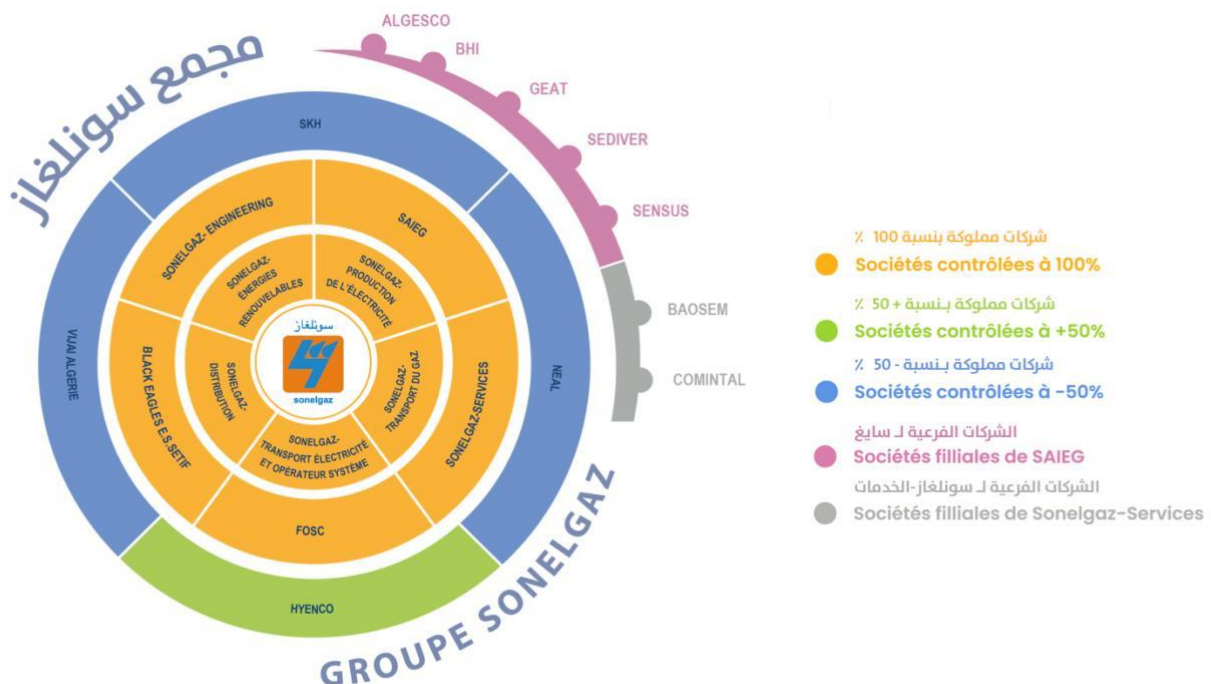
(Source : documents Sonelgaz)

2 Présentation du groupe Sonelgaz

Le groupe Sonelgaz constitue un acteur majeur du secteur énergétique en Algérie. Il est structuré autour d'une maison-mère et d'un ensemble de filiales spécialisées, intervenant dans divers domaines tels que la production, le transport, la distribution d'électricité et de gaz, ainsi que les services liés à l'ingénierie et à la maintenance. Cette organisation en filiales permet au groupe de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur énergétique.

Figure 1 : présentation du groupe sonelgaz

Voici un aperçu des principales entités du groupe Sonelgaz, chacune jouant un rôle spécifique dans la mise en œuvre des activités du secteur énergétique :



(Source : site web Sonelgaz) 2.1

Production d'électricité

Sonelgaz Production :

- Filiale chargée de la production d'électricité à partir de différentes sources (gaz naturel, turbines à vapeur, etc.).
- Elle gère les centrales électriques réparties à travers le territoire national.

2.2 Transport de l'électricité

GRTE (Gestionnaire du Réseau de Transport d'Électricité)

- Elle gère le réseau national haute et très haute tension, assure le transit de l'électricité depuis les centrales jusqu'aux centres de distribution.
- Elle veille à l'équilibre offre-demande au niveau national.

2.3 Distribution de l'électricité et du gaz

Sonelgaz Distribution

- Responsable de la distribution d'électricité et de gaz naturel aux clients (ménages, entreprises, collectivités).
- Présente dans chaque wilaya à travers des unités de distribution régionales.

2.4 Transport du gaz

GRTG (Gestionnaire du Réseau de Transport de Gaz)

- Gère le réseau de gazoducs haute pression, reliant les centres de production aux unités de distribution ou aux points d'exportation.

2.5 Travaux et ingénierie

- **Inerga** : Travaux industriels, montage d'infrastructures énergétiques.
- **Kahrif** : Réalisation de travaux de réseaux électriques et gaz.
- **Kahrama** : Spécialisée dans l'eau, mais affiliée au groupe pour des projets intégrés (moins centrale que les autres).

2.6 Formation, études et services

CREDEG (Centre de Recherche et Développement de l'Électricité et du Gaz).

- Recherche et développement technologique dans le secteur énergie.

Sonelgaz Formation

- Gère les programmes de formation continue pour les employés du groupe.

(Site web sonelgaz).

3. Missions de la Société Algérienne de l'Électricité et du Gaz

- Assurer la production, le transport et la distribution de l'électricité et du gaz avec qualité et sécurité.
- Assurer la distribution publique du gaz en respectant les conditions de sécurité et en maîtrisant les coûts.
- Entretenir, préserver, réparer et renouveler les infrastructures de production, de transport et de distribution d'énergie électrique.
- Assurer la distribution publique du gaz.

4.Objectifs de la Société Algérienne de l'Électricité et du Gaz

- Étudier les marchés et suivre leur évolution.
- Planifier et élaborer des programmes de production annuels et pluriannuels.
- Assurer les approvisionnements nécessaires à l'exécution de ces programmes.
- Renouveler la politique de vente et généraliser l'approvisionnement et la distribution de l'électricité et du gaz sur l'ensemble du territoire national.
- Réaliser toutes les études techniques, technologiques, économiques et financières en lien direct ou indirect avec les objectifs fixés.
- Détenir toute licence, tout modèle ou toute méthode de fabrication correspondant aux objectifs, à l'exploitation ou à la performance.
- Construire de nouveaux équipements industriels ou installer et aménager des infrastructures, et exécuter tous types de travaux.
- Réaliser des installations électriques destinées à ses propres objectifs ou pour le compte d'autrui.
- Participer dans toute société ou groupement de filiales lorsque cela est permis.
- La Société Algérienne de l'Électricité et du Gaz est également habilitée à effectuer l'installation et l'entretien des équipements électriques et gaziers destinés aux habitations, dans le respect de la législation commerciale en vigueur.
- Contracter tout type d'emprunt.
- Sonelgaz vise à intégrer le groupe des cinq premières entreprises du secteur dans la région Méditerranée-Afrique.

5.Présentation de la Direction de Distribution de Blida

Parmi les quatre entreprises de distribution du groupe Sonelgaz créées entre 2006 et 2013, l'Entreprise de Distribution de l'Électricité et du Gaz du Centre est composée de 15 directions couvrant 14 wilayas, à savoir : Blida, Médéa, Djelfa, Tizi Ouezou, Bouira, Ouargla 1, Ouargla 2, Laghouat, Illizi, Tipaza, Boumerdès, Biskra, El Oued, Tamanrasset et Ghardaïa. Récemment, une direction a été ajoutée pour Tipaza-Boumerdès.

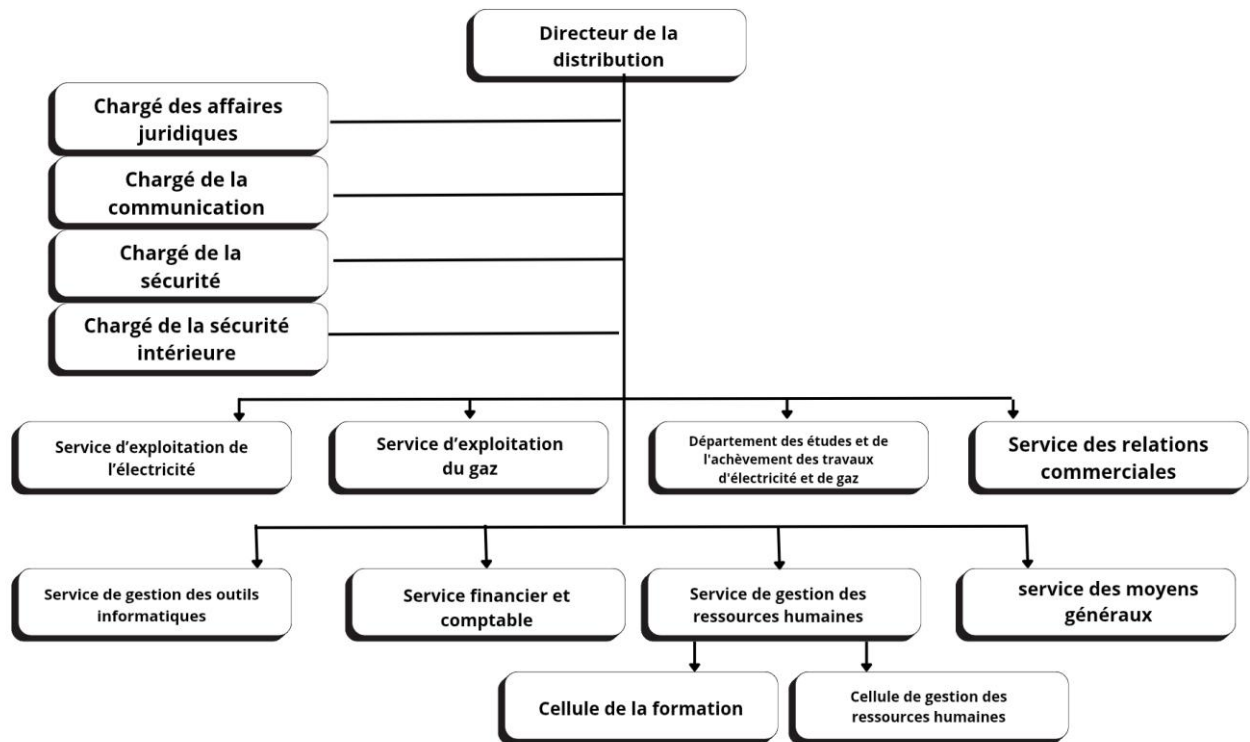
Chaque wilaya dispose d'une direction de distribution qui supervise l'activité locale, encadrée par des responsables de manœuvre, des agents de gestion et des agents d'exécution, tous faisant partie du personnel de l'entreprise.

La Direction de Distribution de Blida est divisée en sept départements et services, avec environ 743 employés travaillant sous la responsabilité du Directeur de Distribution.

5.1 L'organigramme

La structure organisationnelle de l'entreprise Sonelgaz dans la wilaya de Blida adopte une forme hiérarchique dirigée par le Directeur Général, qui est lui-même soumis à l'autorité de la Direction Générale. L'unité de distribution de Blida comprend plusieurs départements que nous présentons selon le schéma suivant :

Tableau 5 : Organigramme de l'entreprise Sonelgaz dans la wilaya de Blida



(Source: élaboré par nous-mêmes à partir des documents internes)

Voici les principaux éléments de l'organigramme de Sonelgaz :

5.1.1 Département des Ressources Humaines :

Sa mission est d'assurer la bonne gestion des employés au sein de la direction, de veiller à l'application des conditions de travail internes et de leur respect sur le terrain, Il est chargé de :

- Assurer la bonne gestion du personnel.
- Préparer le budget, les contrats de travail et les plans de recrutement.
- Fournir des statistiques concernant les employés de la région.
- Préparer les salaires du personnel administratif.
- Coordonner les activités administratives liées à la gestion du personnel, notamment en matière de recrutement, d'accueil, d'orientation, de formation et d'affectation.

5.1.2 Département des Relations Commerciales :

Ce service est chargé de mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise à travers les centres et agences de distribution, Ses missions incluent :

- Réaliser des études et appliquer les procédures commerciales sur le terrain.
- Mettre en place des règlements et des systèmes de gestion.
- Contrôler et protéger les droits commerciaux de l'entreprise et assurer la collecte de l'expertise.
- Les agences commerciales, quant à elles, sont responsables de l'encaissement et de la réception des demandes des clients.

5.1.3 Département de l'Exploitation et de la Distribution de l'Électricité :

Il est chargé de :

- Étudier les cas de coupures de courant et l'intégration des installations électriques.
- Planifier à court, moyen et long terme le développement des réseaux électriques.
- Étudier et déterminer les emplacements des centres de transformation des raccordements électriques (MT/BT).
- Étudier l'efficacité des réseaux électriques.
- Réaliser des études de terrain pour le transport de l'électricité via des câbles souterrains.

5.1.4 Département de l'Exploitation et de la Distribution du Gaz :

Le service technique du gaz est chargé :

- D'étudier le développement des réseaux de distribution du gaz.
- D'assurer la meilleure exploitation possible des réseaux.
- De contrôler l'exploitation du gaz.

5.1.5 Département des Études et de l'Exploitation des Travaux (Électricité et Gaz) :

Il comprend :

- Le service des études et des travaux gaz.
- La division de gestion des investissements.
- La division du marché.
- Le service des études et des travaux électricité.

5.1.6 Département de Gestion des Moyens Informatiques :

Il est responsable de :

- La gestion des systèmes.
- La gestion des équipements informatiques.

5.1.7 Département des Finances et de la Comptabilité :

Il veille à :

- L'élaboration des comptes de résultats et des bilans périodiques.
- L'application rigoureuse des règles comptables.

Section 2 : Intégration de la RSE dans les projets stratégiques de Sonelgaz

Dans un contexte marqué par des enjeux environnementaux, sociaux et économiques croissants, les entreprises publiques sont de plus en plus appelées à intégrer les principes de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans leurs orientations stratégiques. Pour Sonelgaz, en tant qu'acteur central du secteur énergétique en Algérie, cette intégration représente un levier à la fois de performance durable et de contribution au développement national. La présente section examine les modalités concrètes à travers lesquelles Sonelgaz intègre la RSE dans ses projets stratégiques, en s'appuyant sur des exemples réels et des engagements institutionnels.

2.1 Intégration Sociales

L'engagement social du Groupe Sonelgaz vise la construction de son identité autour de valeurs sûres et partagées. Son engagement citoyen et sa responsabilité sociale fédèrent l'ensemble des travailleurs. Les valeurs du Groupe imprègnent les relations entre les sociétés filiales et leurs salariés, notamment en matière de sécurité, de lutte contre les discriminations, de respect des procédures, de formation et de dialogue social. Elles imprègnent également les relations des sociétés filiales avec leurs clients, leurs sous-traitants, leurs partenaires et leurs fournisseurs. Les valeurs du Groupe sont également véhiculées à travers leurs actions de solidarité sociale, de mécénat, de sponsoring, de formation et de recrutement.

2.1.1 Les ressources humaines :

L'évolution d'une entreprise verticalement intégrée vers un modèle horizontal de Groupe couvrant tous les métiers de la chaîne de l'énergie, depuis la production jusqu'à la distribution d'électricité et de gaz, redéfinit l'ensemble des fonctions. Pour le Groupe Sonelgaz, cela se vérifie lorsque le processus de son évolution se prolonge vers une entreprise de construction d'un holding industriel.

Au cœur de la conduite du changement, la fonction ressources humaines s'impose l'impératif non seulement d'accompagner cette transformation mais, bien au-delà, d'anticiper les besoins en la matière. C'est dans cet esprit que se sont tenues les journées d'études sur la fonction RH, les 29 et 30 juin 2024. Un événement majeur qui s'est voulu un espace de réflexion et de propositions. Des recommandations pertinentes allant dans le sens de la modernisation de la fonction ressources humaines ont été élaborées dans le cadre de la réorientation de la politique des ressources humaines de l'ensemble du Groupe Sonelgaz. Il s'agit là de travailler sur l'organisation, les cadres réglementaire et juridique, les ressources et les compétences, le reporting, le modèle de formation et l'intégration des technologies de l'information et de la communication à l'instar d'un nouveau système d'information des ressources humaines.

Atout indispensable à la réussite de son programme de développement, le management de la ressource humaine mis en place par le Groupe entend promouvoir la diversité des compétences tant par une dynamique de mobilité interne que par une politique de recrutement

à grande échelle. Cette politique managériale met en avant l'implication totale du Groupe dans la formation, l'émergence et le développement des compétences.

2.1.2 La médecine du travail :

La Société de Médecine du Travail (SMT) a programmé, au cours de l'année 2024, une série d'actions visant à mieux assurer la prévention des risques professionnels.

Les actions ainsi lancées portent principalement sur l'ouverture de nouveaux centres de médecine du travail, le lancement d'études épidémiologiques (quelque 50 études sont en cours), la couverture sanitaire la plus exhaustive possible, la maîtrise des risques liés aux postes de travail, la surveillance des conditions de travail, l'élaboration et la mise en œuvre de dispositifs de prévention et le renforcement des structures existantes par l'ouverture progressive de 16 nouveaux CMT (centre de médecine du travail) portant ainsi leur nombre à 32 à l'échelle nationale.

Des formations spécialisées en médecine du travail sont également assurées au bénéfice des médecins et spécialistes exerçant au sein des sociétés du Groupe.

2.1.3 Prévention et sécurité dans les métiers de l'électricité et du gaz :

La sécurité est une préoccupation majeure pour le Groupe compte tenu des spécificités de son activité. Des efforts sont consentis pour améliorer (entendre réduire) le taux de fréquence des accidents et leur gravité. Durant l'année 2023, de regrettables accidents sont à déplorer dont quelques-uns mortels en dépit des actions de sensibilisation menées de manière permanente aussi bien en direction des agents internes que du public. Ainsi, le taux de fréquence des accidents enregistrés durant l'année est de 5,36 (-8% / 2022), et le taux de gravité de 1,06% contre 1,32% en 2022 (-20% / 2022).

Dans le cadre de ses activités, le Groupe Sonelgaz affiche son ambition de déployer d'importants efforts pour assurer avec efficacité la sécurité des biens et des personnes ainsi que pour la préservation de l'environnement.

En 2023, 23 unités du Groupe Sonelgaz ont réussi à atteindre l'objectif « zéro accident ». Malgré ce résultat encourageant, le Groupe continue toujours à sensibiliser ses travailleurs et le grand public sur les risques liés à l'utilisation de l'électricité et du gaz. Malgré ces efforts soutenus, le Groupe a enregistré, durant l'année 2023, 503 accidents de travail causés dans leur majorité par les chutes de plain-pied, la mauvaise manutention et la circulation routière.

Les indicateurs de sécurité enregistrés durant l'année 2025 révèlent, en comparaison à 2024, une situation stationnaire en matière de prévention et de sécurité au niveau du Groupe avec une baisse des accidents. Le Groupe Sonelgaz déplore, cependant, une dégradation du taux de gravité.

Des efforts importants restent à accomplir en matière de respect des règles de sécurité, notamment pour le personnel des chantiers pour les filiales travaux. Le taux de fréquence est en amélioration de 3,4% par rapport à 2024. En revanche, le taux de gravité accuse une dégradation de 3,8%. 13 accidents mortels ont été enregistrés au cours de 2025, soit un niveau similaire à celui de 2024.

Des enquêtes sont menées systématiquement après chaque accident grave et des mesures disciplinaires sont prises, y compris à l'encontre des responsables des agents victimes des accidents, notamment en cas de négligence avérée. Les enquêtes menées, outre leur caractère disciplinaire, permettent surtout de déceler les dysfonctionnements pour préconiser des mesures correctives,

L'objectif primordial étant de tendre à l'élimination totale de toutes formes d'accidents.

2.1.4 Le sponsoring et le mécénat:

Le Groupe Sonelgaz manifeste aussi sa présence dans la vie quotidienne des algériens, en s'engageant en faveur de la culture, du sport et de l'art. À cet effet, il soutient différentes manifestations à travers le pays.

Les actions sont sponsorisées avec ses partenaires de manière cohérente pour autant que les événements et actions candidates au soutien reflètent l'éthique du Groupe et véhiculent ses valeurs de proximité et de professionnalisme.

Fidèle à son esprit de service public, le Groupe Sonelgaz est un acteur pleinement engagé au service de causes qui concernent la société. Chaque année des actions de sponsoring et de mécénat bénéficient du concours du Groupe Sonelgaz, qu'il s'agisse de sport, d'art et de culture, de manifestations scientifiques, d'actions sociales ou encore d'environnement. Sur le plan financier, un budget de 320 millions de dinars a été dégagé pour l'activité Sponsoring et Mécénat au titre de l'année 2025. Une enveloppe de près de 168 millions de dinars a été engagée pour la réalisation de 134 actions diverses.

Un montant de 4,9 millions de dinars a été engagé par le Groupe Sonelgaz pour contribuer à l'allègement de problèmes sociaux des citoyens à travers des actions de solidarité et à caractère social, tel que l'achat de médicaments pour les malades cancéreux et de matériel spécifique pour les personnes handicapées.

L'année 2024 a enregistré la réalisation de 96 actions de sponsoring et mécénat se rapportant aux domaines suivants :

- Le sport ;
- L'art et la culture ;
- Les manifestations scientifiques ;
- La solidarité et actions sociales ;
- Et enfin, l'environnement.

2.1.5 Électrification rurale et distribution du gaz :

Les valeurs d'équité et de non-discrimination dont le Groupe Sonelgaz veut se faire un socle, s'expriment aussi, et surtout, par le devoir de donner à tout citoyen et citoyenne l'opportunité de disposer de l'énergie électrique et gazeuse partout où il (elle) se trouve à travers le territoire du pays.

Le monde rural a toujours fait l'objet d'une attention particulière tant il est au cœur des enjeux d'un développement harmonieux et partagé par toutes les populations. Le Groupe Sonelgaz, dont la vocation de service public prend tout son sens, a effectivement consenti des efforts

considérables pour démocratiser l'électricité et faire accéder les populations rurales les plus reculées au confort que procure cette énergie.

Que ce soit dans les villages perchés aux sommets des montagnes, des hameaux parsemés des Hauts Plateaux ou des kheïmas juchées dans les contrées lointaines du Grand Sahara, le Groupe Sonelgaz s'emploie à donner sens au service public de l'électricité et du gaz.

Appuyé en cela par une démarche volontariste des pouvoirs publics, il devient désormais permis de dire que l'électrification rurale a enregistré une grande avancée à inscrire à l'actif du Groupe Sonelgaz.

Le Groupe Sonelgaz a également toujours été un acteur de premier rang dans les différents plans et programmes spéciaux de développement économique et social.

Les défis de l'électrification rurale et de la distribution publique du gaz restent cependant encore importants au regard des efforts déployés par les pouvoirs publics pour assurer à tous les foyers algériens un égal droit à l'accès aux sources énergétiques. L'étendue du territoire nécessite de gros investissements, et du temps pour leur réalisation.

C'est à partir de l'année 1970, que l'électrification rurale a connu un véritable essor à travers un ambitieux plan national d'électrification dans le but d'améliorer les conditions de vie de la population algérienne tout en assurant un développement harmonieux de l'espace rurale.

La concrétisation de ces plans a permis de hisser le taux d'électrification à 96% en 1996, pour atteindre les 98% actuellement alors qu'il avoisinait à peine les 34% en 1970.

Après la phase historique de l'électrification, des programmes ambitieux de distribution publique gaz sont mis en place par les pouvoirs publics pour améliorer le raccordement de la clientèle en gaz naturel.

La couverture nationale en gaz a pratiquement doublé ces quarante dernières années. Depuis le lancement du programme national gaz à la fin des années 90, la distribution publique du gaz connaît un processus de développement dynamique.

Pour l'année 2024, les efforts en matière d'électrification ont permis d'effectuer 28276 branchements pour une extension du réseau de l'ordre 2672 km.

Avec un taux de réalisation général estimé à 85%, le Groupe Sonelgaz a consenti des investissements à ce titre s'élevant à 5,2 milliards de dinars.

L'amélioration des processus d'approvisionnement en équipements et matériels de réalisation de même que des processus d'appels d'offres et de sous-traitance a permis de réaliser, en 2024, pas moins de 164 distributions publiques (DP) de gaz naturel, soit le double des réalisations de 2023, correspondant à une extension du réseau de 3234 km.

A ce titre, les réalisations financières en 2024 sont de l'ordre de 29,4 milliards de dinars pour un taux de réalisation global de 66%.

En parallèle, les programmes de réhabilitation et de maintenance des réseaux électrique et gazier se sont poursuivis.

Durant l'année 2025, le taux de pénétration du gaz a dépassé les 44%, l'objectif étant d'atteindre le taux de 50% à l'horizon 2026. Pour cela, d'importants travaux d'infrastructures sont en cours de réalisation.

Le programme national en cours d'électrification rurale et de distribution publique de gaz est constitué de 8 projets formalisés par des conventions signées entre l'Etat et le Groupe Sonelgaz pour un montant global de 378,4 milliards de dinars.

Ce programme s'articule autour des projets suivants :

- Programme CIM ;
- Programme complémentaire ;
- Programme complémentaire de soutien à la croissance ;
- Programme de développement des Hauts Plateaux ;
- Programme spécial de la wilaya de Tlemcen ;
- Programme de développement de 10 wilayas du Sud ;
- Programme spécial de la wilaya d'Alger ;
- Programme spécial de 9 wilayas.

Les dépenses d'investissements des programmes publics d'électrification rurale et des DP gaz en 2025 se sont élevées à 68,8 milliards de dinars représentant 118 % des prévisions.

Durant la même année, les efforts en matière d'électrification ont permis d'effectuer 22757 branchements, totalisant une extension de la longueur du réseau de l'ordre de 1852 km en moyenne et basse tension.

Par rapport à l'exercice 2024, les réalisations des investissements gaz sont en hausse de 21%, hausse due essentiellement à l'importance des réalisations en matière de DP, avec une évolution importante de 56% par rapport à 2024.

Durant l'année 2025, il a été ainsi réalisé un réseau de distribution d'électricité de 1375 Km et 17745 branchements.

Pour ce qui touche au transport du gaz, il a été procédé à la mise en gaz de 133 antennes DP gaz correspondant à 1255 Km et 7 antennes infrastructurelles pour une longueur réseau transport gaz de 539 Km. En distribution gaz, il a été procédé à la mise en service de 178 DP et extensions DP correspondant à 4653 Km de longueur réseau distribution gaz et 147303 branchements.

Il est à signaler que les mêmes obstacles persistent et continuent à freiner les efforts des sociétés de distribution et de transport dans le renforcement des réseaux en vue de fournir de l'électricité et du gaz naturel à un plus grand nombre de foyers et d'entreprises. Les principales difficultés se rapportent notamment aux oppositions sur les lignes et gazoducs (opposition de passage), aux difficultés d'accès au foncier, aux lourdeurs administratives, aux retards dans la délivrance des différentes autorisations de voirie. Les insuffisances des moyens de réalisation, la défaillance de certaines entreprises, les retards dans la réalisation des études et l'infructuosité des appels d'offres entravent également ces efforts.

L'enveloppe financière consacrée durant l'exercice 2025 au programme d'électrification rurale (ER) et de distribution publique du gaz (DP gaz) se monte à 59,7 milliards de dinars, se répartissant en 8,1 milliards de dinars pour l'ER et 51,6 milliards de dinars pour les DP gaz.

2.1.6 la recherche scientifique et la formation :

Le Groupe Sonelgaz intervient également en encourageant des initiatives et des programmes jugés prometteurs des associations et organismes à caractère scientifique qui sollicitent le sponsoring de la part du Groupe Sonelgaz. Près de 13,5 millions de dinars ont été engagés dans le cadre du sponsoring de manifestations scientifiques. Au cours de l'année 2024, le Groupe Sonelgaz a pris part en s'impliquant financièrement dans l'organisation et la tenue de plusieurs événements tels que :

- La 35ème Journée de l'Énergie sous le thème « Le Monde de l'énergie en 2030 Quelles opportunités pour l'Algérie » ;
- La semaine de formation portant sur le thème du traitement et de l'épuration des eaux par les énergies renouvelables ;
- Le 6ème Congrès Africain de Rhumatologie ;
- Le Colloque International « Coordination des Acteurs pour un Développement durable du Territoire Euro-méditerranéen » ;
- Atelier International sur les Systèmes, Traitement du Signal et leurs Applications ;
- La 2ème Rencontre Méditerranéenne sur la Gestion des Subéaies et la Qualité du Liège ;
- La Première école d'été Algérienne sur la Robotique et l'Automation S2RA 2023 ;
- Les Cérémonies de récompense des lauréats de l'année universitaire 202/2023.

En matière de formation, les efforts consentis se poursuivent avec une forte cadence. Les actions de formation programmées durant l'année 2024 :

Formation dans l'engineering des installations photovoltaïques : La Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz (CEEG) a lancé, courant décembre 2024 et ce jusqu'à fin mai 2025, avec le concours de l'IFEG et de l'Ecole technique de Blida (ETB), une première action de formation destinée aux ingénieurs appelés à faire des études dans le domaine du solaire photovoltaïque.

Cette formation entre dans le cadre de la prise en charge des projets En en cours et ceux inscrits dans le programme national des Energies nouvelles et Renouvelables.

Assurée par des chercheurs du CDER et de l'UDTS ainsi que des experts du CREDEG, ce cycle concerne, dans un premier temps, une vingtaine d'ingénieurs qui devront se familiariser avec la rédaction des cahiers des charges des centrales photovoltaïques hybrides aux centrales diesel.

Au terme de ce cycle de formation, il est attendu de l'équipe des ingénieurs d'accéder à une meilleure connaissance des équipements constituant une centrale solaire photovoltaïque et une maîtrise de leurs fonctionnements, l'acquisition de notions solides sur la constitution et la technologie du panneau solaire photovoltaïque et l'aptitude à l'élaboration des spécifications techniques d'une centrale solaire photovoltaïque et son dimensionnement.

Partenariat Groupe Sonelgaz/Université de Bab Ezzouar : L'Université des Sciences et de la Technologie Houari Boumediene (USTHB Alger) a ouvert, au courant de l'année universitaire 2024-2025 un nouveau Master en énergies renouvelables, option énergie solaire.

Le lancement de cette formation de post-graduation spécialisée, qui entre dans le cadre d'une convention de partenariat entre les deux parties, est dicté par les besoins pressants de formation dans le domaine, nécessitant le renforcement de relations privilégiées et de coopération scientifique et technologique entre le monde de l'entreprise et l'université.

La convention liant Sonelgaz et l'USTHB devrait s'étaler à d'autres coopérations et notamment à un projet de recherche, déjà initié, sur la gestion des réseaux électriques. Des sessions de formation au profit des cadres de Sonelgaz sont également prévues.

Sonelgaz a également signé d'autres accords de coopération, de partenariat et autres ententes avec plusieurs universités du pays.

Il est à signaler que des actions de formation, touchant plusieurs domaines cœur de métiers du Groupe Sonelgaz, ont été entreprises, durant l'année 2025, principalement dans le secteur des énergies nouvelles et renouvelables.

2.2 L'intégration Environnementale

Au cœur de l'économie mais très attentif aux enjeux du développement durable, le Groupe Sonelgaz s'engage concrètement en faveur d'actions orientées vers la protection de la nature et de la sauvegarde de l'environnement.

Les actions engagées dans cet axe ont bénéficié en 2025, d'une enveloppe financière à hauteur de 19 millions de dinars. Dans ce domaine, le Groupe œuvre en faveur des synergies à l'échelle du Secteur ou en partenariat avec d'autres parties prenantes, pour concrétiser des objectifs de grande envergure.

2.2.1 Les énergies renouvelables :

Tous les pays sont aujourd'hui conscients de la nécessité de déployer de grands efforts pour s'assurer la sécurité énergétique et aussi parce la problématique des énergies fossiles dans la perspective du développement durable.

Avec le potentiel solaire le plus important de tout le bassin méditerranéen, l'Algérie possède des atouts majeurs pour réussir dans le domaine des énergies renouvelables et atteindre l'objectif qu'elle s'est fixé d'un taux de pénétration de 30% à l'horizon 2030.

Le Groupe Sonelgaz a décidé de se donner les moyens, pour fabriquer localement des panneaux solaires et monter sur le marché algérien une capacité de près de 50 MW par an à partir de 2025/2026.

Conscient des responsabilités qui lui incombent en matière de tutelle et de la place des énergies renouvelables dans les enjeux énergétiques pour l'avenir de pays, le Groupe Sonelgaz place le développement durable au cœur de sa stratégie de développement.

Sonelgaz affiche l'ambition de pouvoir jouer un rôle moteur dans la promotion de sources d'énergies autres que les énergies fossiles appelées à devenir de moins en moins disponibles.

Entreprise citoyenne, Sonelgaz prend la mesure de sa responsabilité sociale et de l'impératif de promouvoir la culture du respect de l'environnement dans l'ensemble de ses processus.

Une capacité de production de l'ordre de 365 MW en énergie solaire sera installée par STE à horizon 2030 à raison de 10 MW en 2025 et à concours de 50 MW par an à partir de 2026.

La prise de contrôle de Rouiba Eclairage par la Holding Sonelgaz répond à la volonté du Groupe d'investir sa nouvelle filiale de la mission de développer une industrie photovoltaïque en réalisant à partir de 2025-2026 les premiers panneaux solaires 100% de fabrication locale.

La stratégie de Sonelgaz consiste à réunir les conditions idoines pour l'émergence d'une industrie du renouvelable dont le succès serait fonction de l'éclosion d'un pôle de compétence locale.

Sonelgaz investit dans les compétences nationales par l'implication des instituts de recherche publics, à l'instar de l'Unité de Développement de la Technologie du Silicium (UDTS), le Centre de Développement des Energies Renouvelables (CDER) et les laboratoires universitaires.

Parallèlement, un plan de recrutement et de formation d'ingénieurs au profit de Rouiba Eclairage devrait assurer un management local de la future usine de panneaux solaires.

L'année 2025 aura été l'année de la confirmation de l'ambition industrielle du Groupe Sonelgaz et de sa volonté de se mettre au service d'une stratégie de développement, de la fabrication industrielle et du savoir-faire local devant s'intégrer dans la politique nationale de développement de la production nationale, que dans celle portant sur la diversification des sources d'approvisionnement énergétique par la promotion des EnR.

2.2.1.1 Plan national de développement des énergies renouvelables:

L'Algérie amorce une dynamique d'énergie verte en lançant un ambitieux programme de développement des énergies renouvelables (EnR) et d'efficacité énergétique. Cette vision du gouvernement algérien s'appuie sur une stratégie axée sur la mise en valeur des ressources renouvelables comme le solaire et leur utilisation pour diversifier les sources d'énergie et préparer l'Algérie de demain. C'est de cette démarche que découle l'approche du Groupe Sonelgaz, appelé à jouer un rôle de premier rang en étant l'instrument privilégié des autorités pour l'atteinte des objectifs tracés.

Le programme consiste à installer une puissance d'origine renouvelable de près de 22000 MW entre 2025 et 2030 dont 12000 MW seront dédiés à couvrir la demande nationale en électricité et 10000 MW à l'exportation. L'exportation de l'électricité est toutefois subordonnée à l'existence d'une demande d'achat à long terme, de partenaires fiables et de financements cohérents.

La production d'électricité devrait ainsi passer de 77,8 TWh en 2020 à 150,1 TWh en 2030 dont 39,2% d'origine renouvelable dans le mix énergétique constitue en ce sens un enjeu majeur en vue de préserver les ressources fossiles, de diversifier les filières de production de l'électricité et de contribuer au développement durable.

À la faveur de ce programme, les énergies renouvelables se placent au cœur des politiques énergétique et économique du pays visant à se rapprocher d'un objectif de 40% de production électrique destinée à la consommation nationale issue d'origine renouvelable.

Le plan inclut la réalisation, d'ici 2030, d'une soixantaine de centrales solaires photovoltaïques et solaires thermiques, de fermes éoliennes et de centrales hybrides.

Les projets EnR de production de l'électricité dédiés au marché national seront séquencés en trois étapes :

- 2025-2027, réalisation de projets pilotes pour tester les technologies disponibles.
- 2027-2029, début du déploiement du programme.
- 2029-2030, déploiement du programme à grande échelle.

2.2.2 Émergence d'une industrie photovoltaïque :

2.2.2.1 Rouïba Éclairage :

Décidée fin 2024, l'arrimage de Rouïba Éclairage au Groupe Sonelgaz est devenu effectif en 2025, dotant ainsi le Groupe d'un instrument stratégique pour concrétiser ses ambitions en matière d'énergies renouvelables.

Jusque-là principal fournisseur national en matériel d'éclairage public, Rouïba Eclairage a pour nouvelle mission : le développement sur son site (situé dans le périmètre de la zone industrielle de Rouïba) de la fabrication de modules photovoltaïques, l'objectif étant de mettre à la disposition du marché national des panneaux solaires avec capacité de production de près de 100 MW par an.

L'intégration de Rouïba Éclairage témoigne, à ce titre, de la volonté de Sonelgaz de développer une filière industrielle pérenne et performante pour la réalisation d'une usine de fabrication de panneaux solaires et de se positionner ainsi comme leader national dans ce type d'équipements.

Le Groupe Sonelgaz entend aussi favoriser à travers Rouïba Éclairage le génie local. Il ne s'agit pas seulement de réaliser un acte d'investissement dans une technologie du solaire mais d'arriver à tirer profit du développement des technologies des renouvelables et, à terme, les maîtriser.

Rouïba Éclairage est le projet qui répond le mieux à l'initiative de promotion d'une intégration industrielle en matière de technologie au service des énergies renouvelables. C'est aussi le projet qui suscite le plus une indispensable synergie de divers acteurs du secteur de l'Énergie.

CEEG, la filiale Engineering de Sonelgaz, chargée des études d'avant-projet de la future usine de fabrication de cellules photovoltaïques à encapsuler pour l'obtention de panneaux, s'est associée avec le Centre de développement des énergies renouvelables (CDER) et ce pour mieux cerner les contours complexes d'un projet aussi novateur (CDER) et ce pour mieux cerner les contours complexes d'un projet aussi novateur aux spécificités particulières.

L'ambition de Rouïba Éclairage est d'arriver, d'ici à 2030, à l'objectif de 600 mégawatts de capacité en solaire, soit l'équivalent de ce que consomme le sud algérien aujourd'hui et la moyenne de consommation électrique du Nord algérien à l'indépendance.

La Compagnie d'Engineering de l'Electricité et du Gaz (CEEG) et le Groupement allemand Centrotherm/Kinetics ont signé le 25 avril 2024 le contrat de réalisation de l'usine de fabrication de modules photovoltaïques de Rouiba Eclairage. Les délais de réalisation de cette usine sont de 38 mois. Elle coûtera près de 30 milliards de dinars (300 millions d'euros).

Le marché porte sur la fourniture des équipements de production, la formation et l'assistance technique pour la réalisation de l'usine d'une puissance totale de 116 MWc/an.

Au-delà de la production de panneaux solaires photovoltaïques, Sonelgaz compte encourager la fabrication locale de certains constituants de la chaîne solaire, réunir les conditions indispensables pour l'émergence d'une industrie locale du solaire photovoltaïque, concrétiser la politique d'intégration nationale et développer les compétences nationales.

Le Groupe Sonelgaz s'emploie, également, à la création d'un tissu de sous-traitance nationale pour la fabrication des onduleurs, des batteries, des transformateurs, des câbles et autres équipements entrant dans la construction d'une centrale photovoltaïque. L'objectif était d'atteindre sur la période 2025-2027 un taux d'intégration de l'industrie algérienne de 60%.

Cette période sera également marquée par des actions de renforcement de l'activité d'engineering et appui au développement de l'industrie photovoltaïque à travers la constitution d'une joint-venture qui regroupera les différents acteurs (Rouiba Eclairage, Sonelgaz, CREDEG, CDER et UDTs) en partenariat avec des centres de recherche.

Sur la période 2027-2029, l'objectif est d'atteindre un taux d'intégration des capacités algériennes de 60%. Pour ce faire, il est prévu la construction d'une capacité de fabrication de silicium. Sur la période 2029-2030, l'objectif est de parvenir à un taux d'intégration supérieur à 80%.

Grâce à ces efforts, le Groupe Sonelgaz prévoit d'exporter non seulement l'électricité produite à partir des renouvelables mais aussi le savoir-faire et les équipements entrant dans la production d'électricité à partir des énergies renouvelables.

Une première formation intéressant 18 ingénieurs devant assurer les tâches et activités liées à la maîtrise de l'exploitation de Rouiba Eclairage, a été lancée en juin 2024 au niveau de l'Institut de Formation de Ben Aknoun (IFEG), avec un encadrement assuré par des experts de l'USTHB, du Centre de Développement des Technologies Avancées (CDTA) ainsi que de l'Unité de Développement de la Technologie du Silicium (UDTS).

Rouiba Eclairage envisage d'autres formations en complément de celle en cours ainsi que l'enseignement de différentes spécialités qui seront assurées par des centres de recherche algériens.

Par ailleurs, une formation à l'étranger sera effectuée chez le constructeur de l'usine (Allemand).

Concernant le financement du projet de Rouiba Eclairage, il a été procédé, courant mars 2024, à la signature de deux conventions par le Groupe Sonelgaz avec la Banque Nationale d'Algérie et le Fonds National d'Investissement (FNI) et la Banque Algérienne de Développement.

2.2.2.2 la centrale hybride de Hassi R'Mel:

La centrale hybride (solaire-gaz) de Hassi R'Mel, entrée en exploitation fin 2011, a une capacité de production de 150 MW dont 120 MW produits à partir du gaz et 30 MW à base d'énergie solaire. Elle a été réalisée dans le cadre d'une joint-venture de droit algérien, dénommée Solar Power Plant One (SPP1), entre NEAL (New Energy Algeria) et la société espagnole Abener, pour un investissement de 350 millions de dollars.

Implantée dans la région de Tilghemt, à 25 km au nord du complexe industriel de Hassi R'Mel, cette centrale couvre une superficie de 152 ha dont 18 ha servent d'assiette à l'installation des équipements (224 collecteurs solaires d'une longueur de 150 m chacun) et à près de 3000 panneaux photovoltaïques. Le choix du site d'implantation de ce mégaprojet énergétique dans la région de Tilghemt répond à plusieurs facteurs, notamment la proximité du champ gazier de Hassi R'Mel, la disponibilité des installations de traitement de gaz et l'ensoleillement de la région, avec près de 3000 heures par an. La mise en marche de cette centrale marque le lancement effectif du Programme National des Énergies nouvelles et Renouvelables approuvé en février 2011.

2.2.2.3 Sonelgaz et Desertec signent un accord de coopération :

Le Groupe Sonelgaz et l'entreprise Desertec Industrial Initiative (DII) ont signé, le 09 décembre 2024, un protocole d'accord dans le domaine des énergies renouvelables. Cet accord a été signé à Bruxelles (Belgique) en marge d'une rencontre de haut niveau entre l'Algérie et l'Union européenne (UE) consacrée au développement d'un partenariat en matière d'énergies renouvelables et d'efficacité énergétique. Cet accord vise l'élaboration d'études communes dans le domaine des EnR, la promotion de la fabrication locale des équipements, la réalisation de centrales de production EnR, la formation ainsi que le développement d'axes de recherche dans le domaine des EnR et de l'efficacité énergétique, en collaboration avec les laboratoires et universités algériens. Le renforcement des échanges d'expertise technique, l'examen des voies et moyens pour l'accès aux marchés extérieurs et la promotion commune du développement des EnR en Algérie et à l'international sont au centre de ce partenariat stratégique.

Il est à souligner que l'Algérie veut s'engager dans une nouvelle ère énergétique durable en intégrant dans son mix énergétique près de 40% de la production d'électricité d'origine renouvelable, notamment solaire, d'ici 2030. Un tel projet nécessite bien entendu des partenariats et des investissements dans l'industrialisation de la filière et le développement du savoir faire local.

2.2.2.4 la Centrale solaire à Ghardaïa : Un projet pilote

Le 28 mars 2024, la Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz (CEEG), mandatée par la Société de Production d'Electricité (SPE), a procédé à l'ouverture des plis des offres techniques relatives à la réalisation d'une centrale solaire photovoltaïque, d'une

puissance de près de 1 mégawatt (900 KWc), qui sera implantée à Oued Nechou (Ghardaïa), sur une superficie de dix hectares. Ce projet pilote permettra de tester le comportement de ce genre d'équipements et son adaptation au climat du Sud du pays. La réalisation de cette centrale a pour objectif d'évaluer la rentabilité des panneaux photovoltaïques avant de généraliser cette opération à travers le territoire national. Le 21 décembre 2024 à l'ouverture et à l'évaluation des offres financières relatives à ce projet, le marché a été attribué au Groupement ABB Italie/ABB Algérie. Les délais fixés pour cet ouvrage sont de 12 mois.

2.2.2.5 Construction d'un complexe Industriel pour la fabrication du silicium : Appel à manifestation d'intérêt

Le Groupe Sonelgaz a lancé un appel à manifestation d'intérêt pour la création, en partenariat, d'une société qui aura pour mission d'assurer l'étude de faisabilité, l'engineering, l'acquisition, la construction et la mise en service d'un complexe industriel pour la fabrication du silicium grades métallurgique et solaire ainsi que la commercialisation en Algérie des produits fabriqués.

Ce complexe industriel sera constitué de deux usines : l'une pour la fabrication du silicium grade métallurgique et l'autre pour la fabrication du silicium grade solaire. La capacité de production annuelle de ces deux usines est respectivement, d'environ 3000 et 2500 tonnes. D'autres produits seront fabriqués au niveau de la première usine.

Ces produits trouveront leur utilisation dans plusieurs domaines industriels (chimie, sidérurgie, aluminium, etc.). A noter que le lancement de l'appel à manifestation d'intérêt a été effectué le 7 juin 2024 et l'ouverture des plis des offres le 7 juillet 2024.

2.2.2.6 Création d'un comité d'intégration nationale des énergies renouvelables

Un Comité d'intégration nationale des énergies renouvelables a été créé au sein des sociétés du Groupe Sonelgaz (décision datée du 28 août 2011). Ce Comité a pour mission notamment de développer l'engineering dans le domaine des énergies renouvelables et arrêter la stratégie de fabrication des composants associés à la réalisation des centrales photovoltaïques. Ce Comité est présidé par le P-DG de SPE. Il est composé des P-DG de CEEG, ETTERKIB, KAHRAKIB, ainsi que les DG de la DGDI et de la DGTL.

2.2.2.7 Création d'une association des gestionnaires des réseaux électriques méditerranéens

Une Association des gestionnaires des réseaux électriques méditerranéens, dénommée Méditerranéen Transmission System Operators (METSO) a été lancée, au cours du dernier trimestre 2011, à l'initiative de Sonelgaz et de l'opérateur italien de d'électricité Terna. Cette association constituera un espace privilégié de concertation et d'échanges entre les opérateurs électriques des pays des deux rives de la Méditerranée. Elle se veut un acteur déterminant dans le développement des réseaux méditerranéens de transport de l'électricité et un interlocuteur crédible de l'Association des gestionnaires des réseaux électriques européens (ENTSO-E) et de l'Association des régulateurs méditerranéens (MEDREG).

MEDREG a été lancée en juillet 2010. Elle regroupe des partenaires actifs dans les métiers de la production, du transport et de la distribution de l'électricité, dans la finance et les solutions technologiques. Mise en place dans le cadre du Plan Solaire Méditerranéen (PSM), elle a pour

objectif de proposer un schéma directeur du réseau électrique méditerranéen capable d'exporter une production d'énergie renouvelable de 5000 MW vers l'Europe à l'horizon 2030.

2.2.2.8 Salon pour le développement de la sous-traitance nationale dans le domaine de l'industrie photovoltaïque

Le Groupe Sonelgaz a organisé, les 10 et 11 juillet 2024, à Alger, le salon pour le développement de la sous-traitance nationale pour la fabrication des composants de modules et de systèmes photovoltaïques.

Placé sous le thème "défis et opportunités pour l'industrie nationale", ce salon avait pour objectifs de promouvoir la création et le développement de sociétés de fabrication des produits et composants destinés aux besoins de Rouiba Éclairage, d'encourager la création et le développement de sociétés d'installation et de maintenance du système photovoltaïque ainsi que de promouvoir et développer les filières de formation dans le domaine du photovoltaïque.

Destinée aux industriels et investisseurs potentiels, cette rencontre a permis d'apporter des éclaircissements sur le programme de développement des EnR et leur industrialisation en Algérie, le cadre réglementaire régissant ce secteur et les perspectives de son développement.

Elle a par ailleurs permis de mettre l'accent sur l'importance de la relation entre les entreprises et les universités ainsi que sur les passerelles à établir avec le secteur socioéconomique et les perspectives de la Recherche & Développement à court et moyen termes.

2.2.3 Énergie éolienne : une première ferme pilote à Adrar

L'année 2024 s'est clôturée par un pas historique sur le chemin de l'émergence d'une industrie algérienne de l'éolien.

2.2.3.1 Ferme éolienne à Adrar : une opération test

Le Groupe Sonelgaz, en partenariat avec le Consortium algéro-français CEGELEC, a lancé en 2024, la réalisation d'une ferme éolienne à Adrar, projet qui lui servira d'opération test avant sa généralisation.

D'une capacité de 10 MW, cette centrale de production d'électricité sera implantée à Kabertene, à 73 km au nord de la ville d'Adrar, sur une superficie de 30 hectares. Les délais de réalisation de cette infrastructure sont de 02 mois.

Le projet de réalisation de cette ferme éolienne d'une puissance totale de 10 MW à Adrar a connu la sélection du consortium devant le mener à terme sous la supervision de la Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du gaz (CEEG), filiale à 100% du Groupe Sonelgaz.

À travers ce projet pilote, le Groupe Sonelgaz vise un double objectif : celui de développer une technologie éolienne mais, aussi, de tester le comportement de ce type d'équipements en milieu saharien caractérisé par de fortes variations de températures et par des vents de sable pouvant influencer sur leur fonctionnement.

2.2.4 Opération éboueurs de la mer :

Depuis quelques années, le Groupe Sonelgaz et ses partenaires s'entendent pour réunir les meilleures conditions possibles afin de permettre aux enfants de faire des petits pas dans la sauvegarde de la nature et de pouvoir devenir l'espace d'une belle journée du mois de mai, les fameux "éboueurs de la mer".

Cette opération éco-citoyenne est devenue un véritable atelier grandeur nature pour ces bambins pleins de vie.

Le Groupe Sonelgaz et ses partenaires font des plages du littoral, des espaces de découverte ludiques et éducatifs.

Dans ces espaces, les enfants apprennent la nécessité de protéger les plages de la pollution et découvrent la merveilleuse relation qui lie l'Homme à la mer.

L'objectif de l'opération "Éboueurs de la mer", consiste à montrer aux enfants que des gestes simples peuvent être déterminants pour la protection de l'environnement.

D'année en année, de nouvelles plages sont associées à l'opération. Celle-ci touche désormais l'ensemble des wilayas côtières du pays. En 2024, 16 sites éparpillés sur 14 wilayas côtières du pays ont été nettoyés simultanément.

Pour la 16^e année consécutive, les sociétés du Groupe Sonelgaz avec la Radio algérienne et le mouvement associatif rééditent l'opération "Éboueurs de la mer" qui, comme chaque année, mobilise de plus en plus d'éco-citoyens.

Ces actions font jouer au Groupe Sonelgaz un rôle actif dans le processus de protection du littoral algérien et de l'environnement en général.

2.2.4.1 Opération de reboisement dans 12 wilayas du pays :

La protection du cadre de vie et de l'environnement est un domaine dans lequel Sonelgaz investit son énergie pour apporter sa contribution.

Le Groupe Sonelgaz apporte ainsi son "plant" à la protection des versants des barrages dans le cadre d'une opération militante de reboisement. Dans ce cadre, il s'est également engagé (en partenariat avec la Direction générale des forêts) à contribuer au reboisement de 600 ha, répartis sur 12 wilayas du pays.

L'opération consiste dans le reboisement des bas versants des 12 barrages qui sont les plus exposés aux dangers de la déforestation et de la pollution.

2.2.4.2 Projet de sensibilisation pour la protection des eaux du bassin Seybouse :

Situé dans la région nord-est du territoire national, le bassin du Seybouse s'étend sur 6 471 km² pour une longueur de 240 km. Il touche près de 86 communes réparties sur 7 wilayas de l'est du pays : Annaba, El Tarf, Skikda, Oum El Bouaghi, Constantine, Souk Ahras et Guelma.

Le Groupe Sonelgaz s'est engagé durant les cinq prochaines années, en partenariat avec l'Association Nationale pour la Protection de l'Environnement et la lutte contre la Pollution

(ANPEP), à financer les campagnes de sensibilisation pour la protection des eaux du bassin Seybouse sous le thème «l'eau est un facteur clé pour un développement global».

2.2.5 Compteur intelligent

Dépasser le compteur classique de la consommation énergétique électrique pour aller vers un système de comptage intelligent est l'objectif assigné à l'accord conclu entre le Centre de recherche et de développement de l'Électricité et du Gaz (CREDEG) et l'Université M'hamed-Bougara de Boumerdès (UMBB) pour parvenir à un brevetage d'un système de comptage de l'énergie électrique. Le projet mené conjointement par le Laboratoire de recherche sur l'Électrification des entreprises industrielles (LREEI) de l'UMBB et le CREDED se veut une innovation en la matière. Un système moderne de comptage de l'énergie électrique élaboré par des chercheurs algériens qui répond aux spécificités algériennes.

Le système sera doté d'une intelligence artificielle et permettant de faire face aux lacunes du système classique. La modernisation du système de comptage de l'énergie électrique vise deux objectifs : l'établissement d'un système de comptage 100% algérien à même de garantir l'autonomie du Groupe Sonelgaz dans ce domaine par rapport à l'achat des licences de l'étranger, ainsi que la minimisation des pertes causées par les opérations de fraudes ou de défection des systèmes de comptage.

La conception du compteur va tenir compte des spécifications caractérisant son utilisation en Algérie, entre autres, la diversité climatique caractérisant le pays, le phénomène de surconsommation due à l'équipement grandissant des foyers par notamment la multiplication des climatiseurs et des ordinateurs. Le futur compteur intelligent sera doté d'un système antifraude très performant pour minimiser les pertes d'énergie et devra, par la suite, s'intégrer dans un système plus global de la gestion informatisée de la clientèle et de l'implémentation de la télé-relève.

2.3. L'INTÉGRATION ECONOMIQUE

2.3.1 La gouvernance d'entreprise :

2.3.1.1 Le code d'éthique :

Dans ce code d'éthique, le Groupe Sonelgaz affirme les valeurs essentielles qu'il entend respecter compte tenu de ses responsabilités vis-à-vis de ses clients, fournisseurs et prestataires, collaborateurs, partenaires publics ou privés, et plus généralement vis-à-vis de la société civile.

Soucieux de préserver les valeurs de probité et d'honnêteté, le Groupe a toujours œuvré pour la promotion d'une culture d'entreprise qui fait front à la fraude et à la corruption. À côté d'une réglementation bien établie et rigoureuse, d'une organisation qui favorise la transparence et facilite le contrôle, des directives, des comités et des différentes chartes qui régissent ses activités, le Code d'éthique constitue un des jalons que le Groupe a posés pour consacrer les principes d'actions à mettre en pratique dans les relations entre clients et fournisseurs, la gestion des conflits d'intérêts et le respect des règles de concurrence.

Grâce à ce Code d'éthique, qui met en avant des valeurs communes et des principes de comportement intègre, le Groupe Sonelgaz cherche à mieux sensibiliser les personnels de ses

sociétés sur les questions de déontologie, de transparence et de moralisation de toute pratique d'entreprise.

Ce Code se fonde sur un ensemble de valeurs que sont :

- Le dévouement à la mission de service public à tous et à tout moment ;
- La non-discrimination dans l'accès aux réseaux ;
- La transparence dans les relations avec le régulateur et les utilisateurs des réseaux ;
- La formation et l'amélioration des compétences des employés ;
- La veille et la maîtrise de la technologie ;
- La préservation de la qualité du climat et du dialogue social ;
- La satisfaction des clients et l'esprit intègre de marketing ;
- Le respect des partenaires ;
- Le partage du savoir-faire avec les autres entreprises algériennes.
- Le respect de l'environnement et la promotion du développement durable.

Aussi, et afin de renforcer le contrôle et asseoir fortement la bonne gouvernance, le Groupe s'est doté d'un Comité d'éthique permanent. Ce Comité est composé de membres à la réputation certaine qui veilleront au respect des pratiques déontologiques et constitueront les interlocuteurs privilégiés de ceux qui sont témoins de pratiques douteuses ou confrontés à un problème d'ordre éthique.

2.3.1.2 L'audit :

L'audit est considéré par Sonelgaz comme étant la clé de voûte d'une saine gouvernance, en offrant une évaluation objective et impartiale du caractère responsable et efficace de la gestion des différentes filiales. Le groupe Sonelgaz a mis en place dès 2004 un système d'audit interne consacré par deux directions exécutives : la Direction de l'Audit de Gestion et la Direction de l'Audit Technique.

L'audit de gestion :

En matière d'audit de gestion, le Groupe s'est doté d'une charte d'audit interne, d'un comité d'audit totalement indépendant de la direction du Groupe et d'un cadre de déontologie le régissant. Continuant à étoffer son équipe, la direction a poursuivi son programme de formation au profit de 34 auditeurs et de 12 chefs de missions.

L'année 2023 a vu l'organisation de 58 missions d'audit dont 26 pour la formation des auditeurs et chefs de missions et, 29 dans le cadre du programme d'audit. Les thèmes de ces 34 missions couvrent la clientèle, les marchés et commandes, les ressources humaines, les fichiers des investissements, la comptabilité, la gestion des stocks, les programmes de l'Etat (ER et DP gaz). Il faut noter que 70% de ces missions ont concerné les sociétés de distribution. Les processus audités portaient surtout sur la clientèle (relève, facturation, encaissement, recouvrement et marchés).

Le suivi des recommandations de la direction de l'Audit a été entamé, en 2008, à travers l'organisation de missions destinées à évaluer la prise en charge des plans d'actions des entités auditées.

Durant l'exercice 2010, soixante-huit missions d'audit de gestion ont été menées, touchant à l'ensemble des départements et fonctions exercées au sein du Groupe et de ses filiales. Les plus importantes l'ont été autour des thèmes de la clientèle, programmes de l'Etat (ER, DP Gaz et QLS), programme RCN, ressources humaines, gestion des compteurs, traitement des factures fournisseurs et autres aspects de gestion de l'entreprise.

L'audit technique :

Au niveau de l'audit technique, mission moins classique mais non moins essentielle, les efforts tendent à mieux maîtriser les aspects techniques relatifs aux activités des différentes filiales. C'est ainsi qu'il a été procédé au recrutement d'ingénieurs de divers profils et au perfectionnement de nombreux agents en poste. Dans le même souci, la direction a enrichi son fond documentaire par l'acquisition de référentiels techniques.

En 2024, 43 missions d'audit technique ont concerné les six Sociétés métiers du Groupe : Production d'électricité (SPE), Transport de l'électricité (GRTE) et la Distribution de l'électricité et du gaz (SDA, SDE, SDC, SDO).

A ce propos, un brainstorming a été organisé avec les sociétés de distribution afin de les sensibiliser sur la nécessité de développer la fonction d'audit technique au sein de ces filiales. Il a été décidé aussi d'élaborer un plan d'audit à court et moyen terme sur la base des thèmes choisis lors de ce brainstorming (guide technique électricité et gaz, guide de la cartographie électricité et gaz, etc.).

2.3.1.3 Le contrôle :

En sa qualité de holding détenteur des actions de 33 filiales, la maison-mère est naturellement le dépositaire des missions d'audit et de contrôle. Des missions essentielles qui permettent d'assurer un développement harmonieux, cohérent et sain de ses activités intégrant ainsi les différentes filiales à collaborer sur de nombreux projets. Dans le cadre du renforcement de la transparence et du contrôle de l'application des règles par les entités sous sa compétence, le Groupe Sonelgaz a implémenté au début 2023 une Inspection générale. Cinq missions d'inspection ont été menées tout au long de l'exercice à la demande de la présidence du Groupe.

Des missions d'inspection et de contrôle ont également été réalisées. En 2024, 1400 missions d'inspection ont été opérées par les filiales du Groupe Sonelgaz. Elles résultent des missions de contrôles périodiques effectués par chaque direction et filiale au niveau des structures décentralisées dans les différents domaines d'activités.

2.3.2 La transparence :

2.3.2.1 Les marchés publics :

Garantir la transparence, l'équité et la non-discrimination dans l'attribution des marchés. Ce sont là les axes qui ont inspiré la démarche du Groupe Sonelgaz pour se doter

d'une nouvelle réglementation de passation des marchés de biens, d'équipements et de services à laquelle sont désormais soumises toutes les filiales et sociétés du Groupe depuis avril 2010 (décision n°219P-DG du 4 avril 2010).

Cette nouvelle réglementation des marchés, commandes, lettres de commandes et achats vise, outre la bonne utilisation des fonds des entreprises du Groupe, à aboutir à un maximum d'efficacité dans la passation des marchés, à promouvoir la concurrence saine, à garantir l'égalité de chances et de traitement des candidats et à assurer la transparence des procédures.

Capitalisant sur les bonnes pratiques du Groupe en la matière, la nouvelle réglementation parfait le processus par l'introduction du principe de passation des marchés en une seule phase (remise concomitante des offres techniques et financières) pour les marchés simples ou récurrents.

Le principe de l'ouverture publique des offres en présence des soumissionnaires est également maintenu. S'agissant de l'octroi des marchés, la nouvelle réglementation, tout en consacrant la passation des marchés selon la procédure d'appel d'offres ouvert, impose un contrôle préalable systématique à tout contrat d'acquisition de biens ou de services dont le montant est supérieur à trois millions de dinars, toutes taxes comprises, et limite le recours au gré à gré à des cas exceptionnels et après autorisation préalable d'une commission instituée à cet effet.

Pour les achats, lettres de commande et commandes, dont les montants sont inférieurs au seuil de passation des marchés, il leur est institué le principe de «pré-qualification» et doivent, par conséquent, impérativement faire appel à la concurrence par le recours à la procédure de consultation restreinte basée sur un système de qualification.

2.3.3 La finance d'entreprise :

Dès que l'obligation ait été faite aux entreprises nationales d'adopter les normes comptables IAS/IFRS, le Groupe Sonelgaz a été parmi les premiers opérateurs à prendre l'initiative d'implémenter les dites normes.

La prise en charge du passage au nouveau système finances comptabilité s'est traduite par l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action reprenant toutes les phases nécessaires pour assurer un passage aux nouvelles normes dans de bonnes conditions.

La Direction Finances et Comptabilité du Groupe Sonelgaz, cheville ouvrière de ce projet, a procédé, au préalable, à l'élaboration d'une étude d'impact sur les travaux de passage au nouveau système comptable et financier Algérien.

L'étude a, ainsi abordé l'ensemble des aspects relatifs aux investissements, aux amortissements, le patrimoine, l'endettement et les charges du personnel.

Une véritable feuille de route validée par le Conseil Exécutif puis par le conseil d'Administration du Groupe a été mise en œuvre par les sociétés du Groupe Sonelgaz. En parallèle, un vaste programme de formation sur les nouvelles normes comptables et financières à destination des cadres des fonctions budget-finances-comptabilité a été concrétisé. Les sessions de formation ont concerné aussi bien les cadres de la maison mère que ceux des filiales composant le Groupe Sonelgaz.

L'intégration des nouvelles normes a induit une modification profonde du système d'information. L'équipe projet s'est consacrée également au développement d'une application informatique pour la transcription des comptes du PCN en SCF.

Le processus de basculement vers les nouvelles normes a été, par ailleurs, ponctué par plusieurs réunions et séances de travail regroupant les cadres du Groupe Sonelgaz (maison mère et filiales) de la fonction finances-comptabilité et les commissaires aux comptes du Groupe.

Conclusion

L'examen du cas de Sonelgaz met en lumière les efforts déployés par une grande entreprise publique algérienne pour intégrer les principes de la RSE dans ses projets stratégiques. Cette démarche, bien qu'encore perfectible, témoigne d'une volonté d'inscrire les actions de l'entreprise dans une logique de développement durable, en tenant compte des dimensions sociales, environnementales et économiques. L'expérience de Sonelgaz révèle également l'importance d'un cadre institutionnel clair, de mécanismes de gouvernance adaptés et d'une culture organisationnelle propice à la responsabilité sociétale. Ce cas pratique confirme ainsi que l'intégration de la RSE dans la stratégie d'entreprise peut constituer un levier de performance globale, à condition qu'elle soit portée par une vision cohérente et soutenue à tous les niveaux de l'organisation.

CHAPITRE 6 :

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats issus de l'analyse qualitative menée à partir des entretiens réalisés auprès de cadres de Sonelgaz, dans le but d'explorer l'intégration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) dans les projets stratégiques. L'étude repose sur une démarche d'analyse assistée par le logiciel NVivo, mobilisant trois approches complémentaires : l'analyse thématique, pour structurer les données selon les quatre axes du guide d'entretien ; l'analyse lexicale, afin d'identifier les mots et expressions les plus récurrents dans les discours ; et l'approche linguistique, permettant d'interpréter les registres de langage, les modalités d'expression et les représentations associées à la RSE. Ces résultats visent à mettre en lumière les perceptions, les pratiques d'intégration, les apports identifiés ainsi que les limites rencontrées dans le contexte stratégique de Sonelgaz.

Section 1 : Présentation des résultats

Les résultats issus des entretiens menés auprès des cadres de Sonelgaz permettent de mieux comprendre la perception et l'intégration de la RSE au sein des projets stratégiques de l'entreprise

✚ Les entretiens

Les résultats obtenus ont été organisés par axe d'analyse sous forme de tableaux synthétiques, afin de mettre en évidence les principales tendances dégagées des entretiens.

Axe 1 : Perception et culture de la RSE chez Sonelgaz

Analyser la perception de la RSE et l'implication des équipes de Sonelgaz dans cette démarche

L'analyse des entretiens menés avec les quatre participants révèle une compréhension générale du concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), bien que les définitions varient légèrement selon les fonctions occupées. La RSE est perçue à la fois comme un engagement environnemental, social et éthique, reflétant une certaine sensibilisation au sein de Sonelgaz. L'engagement de l'entreprise en matière de RSE est reconnu, mais jugé encore partiellement structuré et inégalement appliqué selon les directions. Les interviewés soulignent une volonté réelle de l'entreprise de s'inscrire dans une démarche responsable, tout en pointant un besoin de structuration plus cohérente et d'intégration transversale. Quant aux motivations identifiées, elles combinent des considérations stratégiques (valorisation de l'image), réglementaires (conformité) et sociétales (réponse aux attentes des parties prenantes), montrant que la RSE est perçue comme un levier de performance globale, bien que son appropriation reste encore à renforcer dans certains services.

Tableau 6 : L'analyse de perception et culture RSE

Questions	Interviewés	Synthèses
1. Connaissez-vous le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et comment le définissez-vous ?	E1 (La RSE est appréhendée de manière implicite à travers les responsabilités quotidiennes des collaborateurs, sans être toujours formalisée). E2 (La RSE est considérée comme une responsabilité citoyenne, au service de l'équité dans un cadre public.) E3 (Elle est définie comme l'ensemble des pratiques favorisant la sécurité, la durabilité environnementale et le bien-être du personnel.) E4 (Le concept est maîtrisé et rattaché à une démarche volontaire intégrant les dimensions environnementale, sociale et de gouvernance.)	La majorité des répondants perçoivent la RSE comme une notion connue, mêlant responsabilité environnementale, sociale et économique. Les définitions varient entre obligation réglementaire et engagement volontaire, ce qui montre une compréhension partagée mais parfois imprécise.
2. Comment percevez-vous l'engagement de Sonelgaz en matière de RSE ?	E1 (L'engagement est jugé réel, visible à travers des initiatives concrètes, bien que peu structuré autour du concept formel de RSE.) E2 (L'entreprise applique des principes compatibles avec la RSE, même si ceux-ci ne sont pas toujours désignés comme tels.) E3 (L'engagement est perçu comme tangible, à travers l'éthique, la transparence et l'amélioration continue du service.) E4 (Sonelgaz démontre une volonté croissante d'intégrer la RSE, bien que cela demeure parfois sectorisé et inégal selon les domaines.)	L'engagement de Sonelgaz en matière de RSE est reconnu, mais il semble encore partiellement structuré et inégalement appliqué selon les secteurs. Il y a une volonté perçue, mais des efforts restent à faire pour renforcer la cohérence et la visibilité de la démarche.
3. Pourquoi, selon vous, Sonelgaz s'engage-t-elle dans une démarche RSE ? Quelles sont les motivations profondes derrière cet engagement ?	E1 (L'engagement s'inscrit dans une logique de légitimité sociale et de responsabilité vis-à-vis des parties prenantes.) E2 (Il résulte de la mission de service public de l'entreprise et de sa volonté de contribuer au développement durable.) E3 (Il s'agit de renforcer la réputation institutionnelle tout en promouvant la responsabilité individuelle dans le travail.) E4 (L'objectif est d'accompagner la transition énergétique et de fédérer les équipes autour de valeurs partagées.)	L'engagement de Sonelgaz dans la RSE est motivé par une combinaison d'objectifs stratégiques, réglementaires et sociétaux. Il s'agit à la fois d'une réponse aux attentes externes et d'un levier de valorisation interne de l'entreprise

Axe 2 : Communication, formation et engagement interne

Évaluer la communication et les formations internes sur la RSE pour identifier les leviers d'engagement des collaborateurs

Tableau 7 : Communication, formation et engagement (Source: élaboré par nous-mêmes)

Question	Interviewés	Synthèse
1. Comment la RSE est-elle communiquée en interne ? Les employés sont-ils bien informés ?	E1 (La communication sur la RSE est indirecte et s'exprime à travers les rôles assignés, mais sans structuration explicite.)	Les répondants estiment que la communication interne autour de la RSE reste limitée et peu structurée. La majorité reconnaît un manque de clarté et de diffusion des informations relatives à la RSE auprès des équipes.
	E2 (Les principes de la RSE sont diffusés via les hiérarchies, bien que le concept ne soit pas explicitement nommé.)	
	E3 (Une carence de communication formelle limite la responsabilisation et la diffusion des valeurs RSE.)	
	E4 (La communication reste descendante et institutionnelle, avec un impact limité sur les missions quotidiennes.)	
2. Existe-t-il des formations ou des actions de sensibilisation à la RSE pour les collaborateurs ?	E1 (Des campagnes thématiques existent (sécurité, environnement), mais ne sont pas intégrées dans un programme RSE structuré.)	Tous les participants indiquent une quasiabsence de formation formelle sur la RSE. Certaines actions ponctuelles de sensibilisation ont été évoquées, mais elles sont jugées insuffisantes et non généralisées.
	E2 (Les actions de sensibilisation sont présentes mais dispersées ; l'absence de dispositif global est notée.)	
	E3 (Les formations sont rares et irrégulières, et un besoin de structuration est souligné.)	
	E4 (Quelques actions ponctuelles existent, sans réelle stratégie de formation à l'échelle nationale.)	

3. Selon vous, comment renforcer l'adhésion des équipes à la démarche RSE ?	E1 (Il est recommandé d'institutionnaliser la RSE à travers des formations ciblées et la valorisation des bonnes pratiques.)	Les suggestions convergent vers l'importance de renforcer la culture RSE à travers des actions de communication régulières, des formations ciblées et l'implication directe du personnel dans des projets concrets à impact sociétal.
	E2 (La formation continue et l'ouverture à la société civile sont suggérées pour une meilleure appropriation.)	
	E3 (L'adhésion repose sur l'évaluation continue, l'équité, et la reconnaissance professionnelle.)	
	E4 (L'intégration d'objectifs RSE dans les performances individuelles et la reconnaissance locale sont préconisées.)	

(Source: élaboré par nous-mêmes)

L'analyse des réponses liées à l'axe « Communication, formation et engagement interne » révèle une communication interne jugée insuffisante et peu formalisée concernant la démarche RSE au sein de Sonelgaz.

L'ensemble des interviewés souligne un déficit d'information claire et accessible, ce qui limite la sensibilisation des collaborateurs. De plus, la quasi-absence de formations spécifiques sur la RSE est un point récurrent, indiquant un manque d'accompagnement pédagogique structuré. Toutefois, les interviewés proposent unanimement des pistes d'amélioration, insistant sur la nécessité de développer des programmes de formation ciblées, d'assurer une communication continue et de favoriser l'implication concrète des employés à travers des actions participatives. Ces constats mettent en lumière l'importance de structurer davantage les mécanismes de diffusion et de renforcement de la culture RSE en interne, afin d'asseoir durablement l'engagement des équipes.

Axe 3 : Intégration de la RSE dans les projets stratégiques

Étudier l'intégration de la RSE dans les projets stratégiques et l'impact des coûts associés

L'analyse des entretiens révèle que l'intégration de la RSE dans les projets stratégiques de Sonelgaz est perçue comme un processus en cours de structuration. Bien que les principes de la RSE soient de plus en plus pris en compte, notamment dans les phases de planification, leur application demeure inégale et insuffisamment formalisée. Les répondants ne soulignent que les projets à forte dimension environnementale tels que ceux relatifs aux énergies renouvelables et à l'efficacité énergétique bénéficient davantage de cette intégration, en raison de leur cohérence avec les objectifs de durabilité. Concernant les coûts, il apparaît que la majorité des cadres interrogés considèrent l'investissement en RSE non comme une charge, mais comme un levier stratégique à long terme, malgré les contraintes budgétaires parfois évoquées. Cette perception

positive indique une prise de conscience progressive de l'apport de la RSE dans la performance globale des projets et de l'entreprise.

Tableau 8 : L'intégration de la RSE

Question	Interviewés	Synthèse
1. Est-ce que les principes de la RSE sont intégrés dès la planification des projets stratégiques ? Si oui, comment cela se manifeste-t-il concrètement ?	E1 (Les principes RSE sont intégrés dès la planification, notamment dans les domaines de sécurité et d'environnement.) E2 (L'approche est visible dans les projets liés aux énergies renouvelables et à l'électrification rurale.) E3 (Les valeurs de transparence, d'éthique et de conformité sont intégrées dès les premières phases.) E4 (L'intégration est effective dans les projets innovants (énergies vertes), mais reste inconstante ailleurs.)	Les principes de la RSE sont intégrés de manière progressive et parfois implicite dans la planification des projets, notamment à travers la prise en compte des impacts environnementaux et sociaux. Toutefois, cette intégration manque encore de systématisme et de formalisation.
2. Selon votre expérience, quels types de projets tirent le plus profit de cette intégration ?	E1 (Les projets environnementaux à long terme sont les plus adaptés à l'intégration RSE.) E2 (Les projets technologiques (solaire, dessalement) et à vocation sociale sont les plus porteurs.) E3 (Tous les domaines peuvent bénéficier de la RSE ; des exemples sont cités en finances et gestion commerciale.) E4 (Les projets d'efficacité énergétique, de formation locale et d'amélioration des conditions de travail en tirent un bénéfice notable.)	Les projets liés à l'efficacité énergétique, aux énergies renouvelables et à la modernisation des infrastructures sont perçus comme les plus susceptibles de bénéficier de l'approche RSE, en raison de leur alignement naturel avec les objectifs de développement durable.

3. Avez-vous une estimation ou une idée des coûts liés à l'intégration de la RSE dans les projets ou les activités de l'entreprise ? Ces coûts sont-ils perçus comme un investissement ou une charge ?	E1 (Les coûts sont perçus comme un investissement stratégique, particulièrement en termes d'image et de conformité.) E2 (Bien que non quantifiés, les coûts RSE sont considérés comme nécessaires à la durabilité de l'entreprise.) E3 (L'intégration RSE est perçue comme levier de performance, non comme contrainte budgétaire.) E4 (Certaines actions RSE représentent un coût initial, mais sont vues comme des investissements RH à moyen terme.)	La perception dominante est que les coûts associés à la RSE représentent un investissement à long terme, bien que certaines contraintes budgétaires puissent freiner leur mise en œuvre. L'approche reste pragmatique et dépendante de la nature et de l'ampleur des projets concernés.
---	---	---

(Source: élaboré par nous-mêmes)

A Axe 4 : Impacts observés de la RSE

Identifier les impacts concrets de la RSE sur les projets et les résultats visibles dans l'entreprise

Tableau 9: L'impact de la RSE (Source: élaboré par nous-mêmes)

Question	Interviewés	Synthèse
1. Quels impacts concrets avez-vous pu observer (sociaux, environnementaux, économiques) ?	E1 (Amélioration des conditions de travail, respect environnemental accru et meilleure satisfaction client.) E2 (Stabilisation des emplois (titularisation), malgré quelques suppressions liées à la restructuration.) E3 (Réduction des erreurs, meilleure conformité, et climat organisationnel plus stable.) E4 (Amélioration de la prévention des risques, réduction de l'empreinte carbone dans certaines unités.)	Les interviewés mentionnent des améliorations en matière de conditions de travail, de sensibilisation environnementale et de meilleure gestion des ressources. Ces effets sont visibles, bien que leur ampleur varie selon les départements et les projets concernés.
2. Quels effets concrets avez-vous pu observer suite à l'intégration de la RSE dans certaines activités ou projets ?	E1 (La démarche a renforcé la rigueur de gestion et la transparence dans les projets.) E2 (agent La réorganisation des filiales a apporté une meilleure structuration, avec des effets sociaux contrastés.) E3 (Meilleure communication interne et amélioration des pratiques, malgré certains blocages managériaux.) E4 (Les projets à dimension sociale ont renforcé la réputation de certaines directions locales.)	Plusieurs effets sont rapportés : amélioration de l'image de l'entreprise, réduction de certains coûts, meilleure adhésion des parties prenantes et prise en compte plus systématique des enjeux sociaux et environnementaux dans la conduite des projets.

3. Pouvez-vous citer un projet ou une initiative dans laquelle l'approche RSE a clairement produit des résultats visibles ?	E1 (Réduction et centralisation des filiales pour améliorer la gouvernance et homogénéiser les pratiques RSE.)	Les projets cités incluent des programmes d'efficacité énergétique et des actions locales de solidarité. Ces initiatives sont perçues comme ayant renforcé le lien entre Sonelgaz et son environnement socio économique tout en contribuant aux objectifs durables.
	E2 (Déploiement de panneaux photovoltaïques et électrification de zones isolées par énergie solaire.)	
	E3 (Développement de stations de recharge pour véhicules électriques dans le cadre de la transition énergétique.)	
	E4 (Programme de formation professionnelle destiné aux jeunes des régions du sud, en lien avec l'ancrage territorial) .	

(Source : élaboré par nous-mêmes)

L'analyse des réponses relatives à l'axe 4, centré sur les impacts observés de la RSE, révèle une convergence autour de l'existence d'effets concrets perceptibles, bien que leur mesure reste souvent qualitative. Les personnes interrogées soulignent notamment des retombées positives sur les plans environnemental (réduction des émissions, meilleure gestion des déchets), social (amélioration des conditions de travail, sensibilisation et formation accrue du personnel) et économique (réduction des coûts à long terme, image de marque renforcée). Certains projets spécifiques ont été cités comme exemples réussis d'intégration de la RSE, traduisant un impact tangible sur les résultats. Toutefois, l'évaluation systématique de ces effets semble encore en développement, et la capitalisation sur les bonnes pratiques reste partielle.

✚ Techniques d'analyse sous NVivo

Afin de traiter les données issues des entretiens semi-directifs, une analyse qualitative a été réalisée à l'aide du logiciel NVivo. Cet outil permet de structurer, coder et interpréter efficacement les données textuelles en identifiant les récurrences, les thématiques et les relations entre les différentes unités de sens. L'usage de NVivo facilite ainsi l'organisation du corpus en fonction des axes d'analyse définis préalablement, tout en assurant une traçabilité méthodologique rigoureuse.

1. L'analyse lexicale

L'analyse lexicale, L'étude des termes les plus fréquemment utilisés dans un corpus textuel constitue une approche pertinente pour faire émerger des thématiques récurrentes. Cette démarche s'inscrit dans le cadre de l'analyse de contenu telle que proposée par Bardin (2013).

Les données codées ont été synthétisées à l'aide d'un nuage de mots, permettant de visualiser les termes les plus fréquemment évoqués par les participants selon chaque axe d'analys

. 1.1. Nuage des mots

Figure 2 : Nuage des mots



(Source : élaboré par nous-mêmes)

○ Interprétation du nuage des mots

Le nuage de mots met en évidence les notions les plus fréquemment évoquées dans les entretiens concernant l'intégration de la RSE dans les projets stratégiques de Sonelgaz.

Visuellement, trois grandes dimensions ressortent clairement :

- **Le social** : Les mots comme employés, formation, sécurité, communication, professionnelle indiquent une forte attention portée au développement humain, à la sensibilisation et à l'amélioration des conditions de travail. Cela montre que l'aspect social de la RSE est bien intégré dans la stratégie.
- **L'environnement** : Des mots comme environnement, réduction, émissions, énergie, renouvelables, installations apparaissent en grand, soulignant l'importance de l'impact environnemental. Cela traduit une volonté de transition énergétique et de maîtrise des effets environnementaux.
- **L'économique et la gouvernance** : À travers des termes comme plan, respect, investissement, responsabilité, transparence, intégrer, valeurs, le nuage met en lumière le lien entre RSE, stratégie d'entreprise, gouvernance et performance à long terme.

Enfin, les mots engagement, parties prenantes, sensibilisation, communication interne/externe soulignent l'importance du dialogue, de la transparence et de l'inclusion dans la mise en œuvre des projets.

1.2 Fréquences des mots

Son objectif est de faire ressortir de façon objective les thèmes dominants abordés par les personnes interrogées.

Cette représentation permet d'identifier rapidement les notions clés associées à l'intégration de la RSE dans les projets stratégiques de Sonelgaz, en mettant en évidence les dimensions prioritaires selon les interlocuteurs.

Tableau 10 Fréquences des mots (Source: élaboré par nous-mêmes)

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
Rse	3	42	3.19
Plan	4	34	2.28
Respect	7	34	2.12
Formation	9	26	1.57
Employés	8	22	1.57
environnemental	15	20	1.52
Interne	7	20	1.52
environnement	13	18	1.37

Service	7	18	1.29
amélioration	12	18	1.26
Social	6	16	1.21
Sécurité	8	16	1.21

(Source : élaboré par nous-mêmes)

○ Interprétation du tableau des fréquences des mots

Les mots les plus fréquemment mentionnés dans les entretiens révèlent les préoccupations majeures liées à la mise en œuvre de la RSE chez Sonelgaz. Le terme « **RSE** », qui domine avec 3,19 %, confirme que le sujet est pleinement intégré dans les discours et stratégies de l'entreprise.

Juste après, les mots « **plan** » et « **respect** » indiquent une volonté claire de structurer la démarche de manière formalisée et conforme aux engagements, aux normes, et aux valeurs.

Des termes comme « **formation** », « **employés** », « **sécurité** » et « **social** » mettent en lumière une forte dimension **humaine et sociale**, montrant que la RSE passe aussi par le renforcement des compétences internes, la protection du personnel et l'amélioration des conditions de travail.

Parallèlement, les mots « **environnement** » et « **environnemental** » traduisent une préoccupation écologique marquée. Cela reflète l'enjeu majeur de réduction de l'impact environnemental des activités énergétiques, en lien avec les engagements de durabilité de l'entreprise.

Enfin, la récurrence des mots « **interne** », « **service** » et « **amélioration** » montre que l'entreprise adopte une approche de RSE intégrée, tournée à la fois vers l'**amélioration continue** en interne et vers un **service responsable** aux usagers.

2. Approche linguistique

L'approche linguistique consiste à analyser les discours à partir des mots utilisés, leur fréquence et leur co-occurrence, afin d'identifier les thématiques dominantes. Lorsqu'elle est associée à un tableau de corrélation de Pearson, elle permet d'étudier les liens statistiques entre les mots les plus fréquemment cités.

- **tableau de corrélation de Pearson** : L'indice de Pearson mesure la force et le sens des relations entre les termes.

Tableau 11 corrélation de Pearson

Source A	Source B	Coefficient de corrélation de Pearson
Éléments internes\\Entretien N2	Éléments internes\\Entretien N1	0.718206
Éléments internes\\Entretien N3	Éléments internes\\Entretien N1	0.71001
Éléments internes\\Entretien N3	Éléments internes\\Entretien N2	0.709218
Éléments internes\\Entretien N4	Éléments internes\\Entretien N2	0.684721
Éléments internes\\Entretien N4	Éléments internes\\Entretien N1	0.652813
Éléments internes\\Entretien N4	Éléments internes\\Entretien N3	0.633555

(Source : élaboré par nous-mêmes)

○ Interprétation du tableau de corrélation de Pearson

Ces résultats confirment l'efficacité de l'approche linguistique appliquée dans NVIVO, qui permet non, seulement de vérifier la cohérence des entretiens, mais aussi d'identifier les hens thématiques ou discursifs dans les données traitées.

Les coefficients varient entre environ 0.65 et 0.71, ce qui correspond à **une corrélation forte** (environ **65% à 71% de similarité**). Cela signifie que les entretiens comparés partagent un vocabulaire et des thèmes similaires, mais sans être parfaitement identiques.

3. L'approche thématique

Afin d'analyser les données issues des entretiens qualitatifs, nous avons opté pour une approche thématique. Cette méthode permet d'identifier, d'organiser et d'interpréter les thèmes récurrents présents dans les discours des personnes interrogées. Elle offre une lecture structurée du contenu, facilitant la mise en évidence des perceptions, des pratiques et des enjeux liés à l'intégration de la RSE dans les projets stratégiques de l'entreprise étudiée.

L'analyse thématique, appuyée par le logiciel NVivo, a permis d'assurer une cohérence entre les axes du guide d'entretien et les catégories de codage. Chaque thème issu des entretiens a été directement rattaché aux axes définis, garantissant ainsi l'homogénéité entre la collecte des données et leur traitement.

- **Pourcentage de couverture** : Le pourcentage de couverture représente la proportion d'un document qui a été codée sous un thème donné. Il permet d'évaluer l'importance relative accordée à chaque thème par les personnes interrogées.

AXE 1 – Perception et culture de la RSE

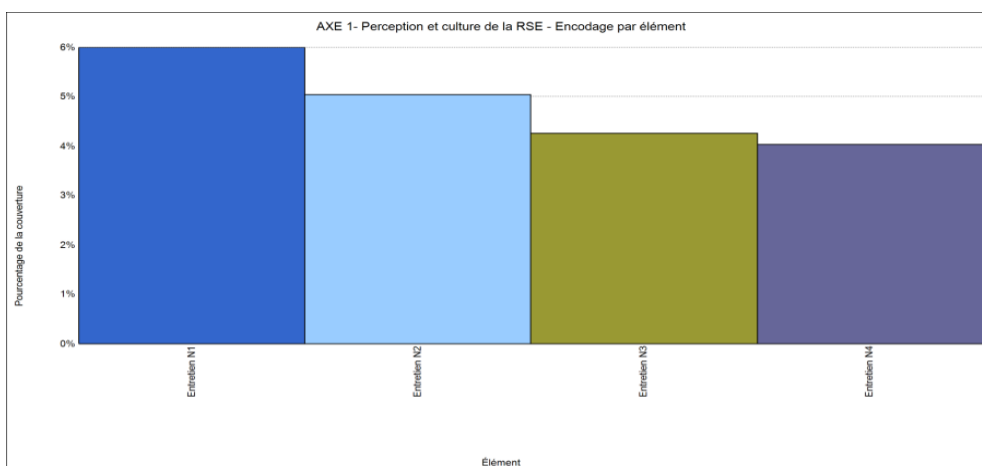
Tableau 12 Pourcentage de couverture 1 (Source: élaboré par nous-mêmes)

Élément	Pourcentage de la couverture
Éléments internes\\Entretien N1	6.00%
Éléments internes\\Entretien N2	5.04%
Éléments internes\\Entretien N3	4.26%
Éléments internes\\Entretien N4	4.04%

(Source : élaboré par nous-mêmes)

L'interviewé E1 présente la plus forte couverture sur cet axe avec **6,00 %**, ce qui montre une perception très affirmée et une culture RSE bien établie. E2 suit avec **5,04 %**, traduisant également une bonne compréhension des enjeux. E3 (**4,26 %**) et E4 (**4,04 %**) montrent un intérêt plus modéré, suggérant que la RSE est présente mais encore secondaire dans leurs discours.

Figure 3: Pourcentage de couverture de la Perception et culture de la RSE (Source: élaboré par nous-mêmes)



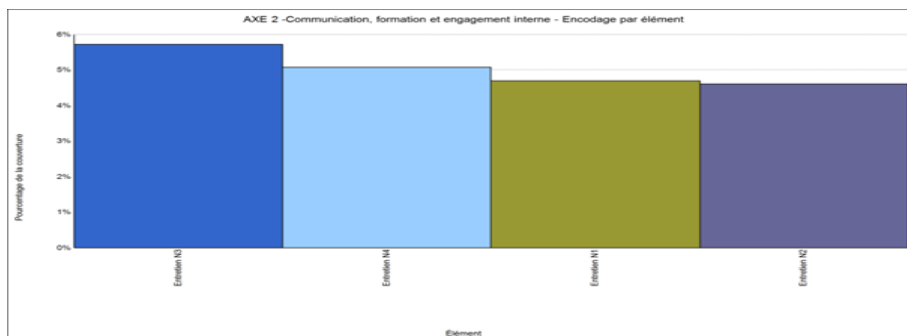
AXE 2 – Communication, formation et engagement interne

Tableau 13 : Pourcentage de couverture de l'axe 2 (Source: élaboré par nous-mêmes)

Élément	Pourcentage de la couverture
Éléments internes\\Entretien N1	4.69%
Éléments internes\\Entretien N2	4.61%
Éléments internes\\Entretien N3	5.73%
Éléments internes\\Entretien N4	5.08%

C'est l'interviewé E3 qui se distingue avec **5,73 %**, révélant un engagement fort en matière de formation et de communication interne autour de la RSE. E4 suit avec **5,08 %**, montrant aussi une structuration notable. E1 (**4,69 %**) et E2 (**4,61 %**) ont des niveaux d'engagement légèrement inférieurs, mais restent proches et indiquent une dynamique positive.

Figure 4 : Pourcentage de couverture de l'axe 2 (Source: élaboré par nous-mêmes)



(Source : élaboré par nous-mêmes)

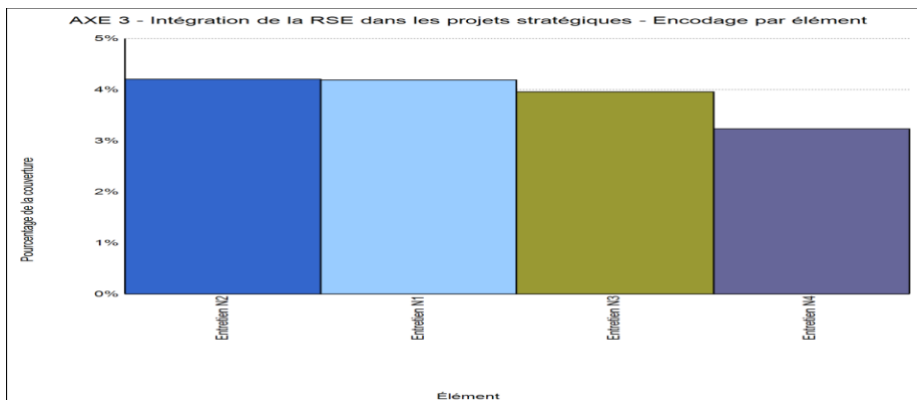
AXE 3 – Intégration dans les projets stratégiques

Tableau 14 : Pourcentage de couverture de l'axe 3 (Source: élaboré par nous-mêmes)

Élément	Pourcentage de la couverture
Éléments internes\\Entretien N1	4.19%
Éléments internes\\Entretien N2	4.20%
Éléments internes\\Entretien N3	3.96%
Éléments internes\\Entretien N4	3.23%

(Source : élaboré par nous-mêmes)

Figure 5 : Pourcentage de couverture de l'axe 3 (Source: élaboré par nous-mêmes)



(Source : élaboré par nous-mêmes)

Les interviewés E2 (**4,20 %**) et E1 (**4,19 %**) affichent une intégration claire de la RSE dans les projets stratégiques, traduisant une volonté d'articulation entre développement durable et vision d'entreprise. E3 arrive juste derrière avec **3,96 %**, tandis que E4 reste plus en retrait avec seulement **3,23 %**, ce qui suggère une intégration encore limitée dans les décisions stratégiques.

AXE 4 – Impacts observés de la RSE

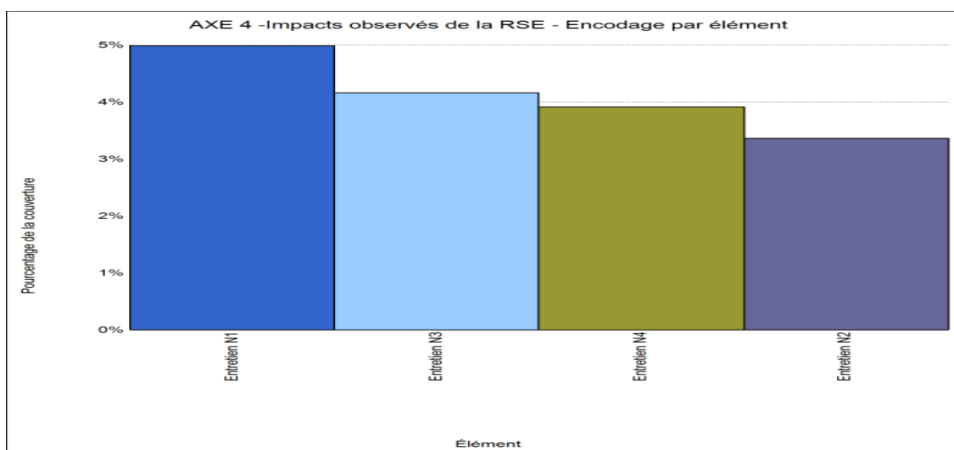
Tableau 15 : Pourcentage de couverture de l'axe 4 (Source: élaboré par nous-mêmes)

Élément	Pourcentage de la couverture
Éléments internes\\Entretien N1	4.98%
Éléments internes\\Entretien N2	3.36%
Éléments internes\\Entretien N3	4.16%
Éléments internes\\Entretien N4	3.91%

(Source : élaboré par nous-mêmes)

L'interviewé E1 est à nouveau en tête avec **4,98 %**, mettant en avant des impacts concrets de la RSE perçus ou mesurés. E3 suit avec **4,16 %**, et E4 avec **3,91 %**, indiquant une certaine observation des effets mais de manière moins développée. E2, avec seulement **3,36 %**, semble évoquer peu d'impacts, ce qui peut refléter un manque de visibilité ou d'évaluation des résultats.

Figure 6 : Pourcentage de couverture de l'axe 4. (Source: élaboré par nous-mêmes)



(Source : élaboré par nous-mêmes)

○ Les matrices ont condensé

La matrice condensée est un tableau synthétique qui regroupe les idées clés des interviewés par thème, pour faciliter la comparaison et l'analyse.

AXE 1 – Perception et culture de la RSE

L'interviewé E1 décrit une connaissance implicite du concept de RSE, traduisant une familiarité intuitive mais non formalisée. E2 l'associe à une responsabilité citoyenne, soulignant une vision tournée vers les valeurs sociales. E3 insiste sur les pratiques responsables, montrant une compréhension opérationnelle. E4, quant à lui, démontre une connaissance plus conceptuelle du terme. Ces réponses montrent des degrés de maturité variés quant à la perception de la RSE. (Voir annexe : Matrice Axe 1)

AXE 2 – Communication, formation et engagement interne

L'interviewé E1 évoque une diffusion des principes RSE à travers les réunions, montrant une transmission plutôt informelle. E2 indique que la communication passe par les responsables hiérarchiques, suggérant une approche descendante. E3 considère cette communication comme insuffisante, pointant un manque de clarté ou de moyens. E4 reconnaît une communication présente mais limitée, encore peu structurée. Cela révèle une mise en œuvre inégale de l'engagement interne.

(Voir annexe : Matrice Axe 2)

AXE 3 – Intégration dans les projets stratégiques

L'interviewé E1 mentionne une intégration des principes RSE dès la planification des projets, ce qui traduit une démarche proactive. E2 renforce cette idée en évoquant une intégration dans les orientations à long terme. E3 parle d'une intégration liée aux enjeux environnementaux, avec un accent sur l'énergie. E4 aborde surtout les nouveaux investissements durables, mais sans lien explicite à une stratégie globale. Cela met en évidence une intégration stratégique plus poussée chez E1 et E2.

(Voir annexe : Matrice Axe 3)

AXE 4 – Impacts observés de la RSE

L'interviewé E1 perçoit une amélioration des conditions sociales grâce à la RSE. E2 cite des résultats concrets comme la titularisation du personnel, montrant des effets directs. E3 évoque la réduction d'erreurs professionnelles, ce qui indique un impact sur la performance organisationnelle. E4 constate une meilleure sensibilisation du personnel. Ces retours suggèrent que les impacts de la RSE sont principalement ressentis au niveau social et humain. (Voir annexe : Matrice Axe 4)

En résumé, cette section a permis de présenter les résultats issus des analyses réalisées avec le logiciel NVivo, à partir d'une approche qualitative par codage thématique. Les différentes techniques mobilisées codage manuel, calcul des pourcentages de couverture et visualisation des données ont permis de comparer les discours des interviewés autour des principaux axes de la RSE, en identifiant les nuances d'implication et les points saillants propres à chaque profil.

Section 2 : Discussion des résultats

Le tableau de croisement suivant représente la synthèse des résultats de la recherche, qui mettent en exergue le dispositif RSE implanté dans les projets stratégique au sein du Groupe Sonelgaz. Ce tableau de croisement nous permet d'établir les relations et les actions développées par le Groupe Sonelgaz avec chacune de ses parties prenantes. Il nous paraît intéressant de croiser la logique

«actions concrètes» avec la logique «PP» (parties prenantes), pour mieux comprendre la nature de la relation que développe l'entreprise avec ses PP. Le tableau suivant illustre ces relations, dans le cadre des trois piliers du triple bottom line d'exercice de la RSE.

Tableau 16 : Synthèse des résultats

SYNTHESE		Environnemental	Social	Economique
Parties prenantes contractuelles ou explicites	Actionnaires			
	Direction	Gestion des risques environnementaux Développement des technologies propres	Engagement sur les valeurs liées à la RSE Actions de soutien en faveur de la RSE	Gouvernement d'entreprise, gestion des risques, respect de la légalité, de la loyauté et la transparence
	Ressources Humaines	Actions environnementales et sensibilisation du personnel	Gestion responsable des collaborateurs, respect des droits des travailleurs, de la santé et la sécurité au travail	Politique de rémunération et de formation
	Syndicats		Accords syndicaux, dialogue social	
	Clients et prospects	Inciter les clients à prendre des mesures en faveur de l'environnement, actions environnementales et sensibilisation des consommateurs	Mesures sociales en faveur des clients, comportements déontologiques envers des clients	Réponse de l'entreprise aux attentes de ses clients en offrant des produits ou services adaptés et conformes à leur valeurs, loyauté à l'égard des clients
	Fournisseurs et sous-traitants	Relations de confiance durable Clauses dans les contrats et appels d'offres, Charte de déontologie incitant à une démarche respectant l'environnement	Clauses dans les contrats, vigilance sur la sous-traitance	Loyauté et relations de confiance à l'égard des fournisseurs et sous-traitants

Diffuses ou implicites	Collectivités locales et territoriales	Respect et préservation de l'environnement, engageant communautaire	Implication de auprès des populations locales, l'entreprise, acteur du bassin d'emploi	L'entreprise, acteur du développement local et territorial
	Communauté nationale	Respect et préservation de l'environnement, engageant communautaire	Implication de auprès des populations locales, l'entreprise, acteur du bassin d'emploi	L'entreprise, acteur du développement local et territorial
	Environnement	Vigilance sur la consommation de la matière première, réalisations respectant l'environnement		Innovation, énergies renouvelables et technologies propres
	Associations	L'entreprise, partenaire d'associations dans le domaine de la protection de l'environnement	L'entreprise, partenaire d'associations dans le domaine social	L'entreprise, partenaire d'associations pour permettre le développement économique
	Concurrents			

Source : élaboration par nous même

L'analyse qualitative a été marquée par trois temps forts : celui de l'observation tout au long de notre période de stage ; l'analyse documentaire et enfin, celui des entretiens individuels. Chacun de ces temps forts a apporté des éléments pertinents. Les résultats de l'étude empirique présentés dans le chapitre précédent sont maintenant confrontés à la littérature portant sur l'intégration de la "RSE" dans les projets stratégiques.

1 Les stratégies RSE du Groupe Sonelgaz :

2

2.1 Stratégie RSE d'engagement des équipes dirigeantes pour un management responsable

Dans le cadre de cette stratégie, les dirigeants du Groupe Sonelgaz prennent un certain nombre d'engagements à travers des discours publics, relayés en interne, et formalisés par la signature de différentes chartes. Il s'agit principalement d'engagements sur des valeurs permettant d'établir les fondations et de dessiner les contours d'un management responsable.

Cette stratégie RSE d'engagement, limitée aux équipes dirigeantes, est fondée sur le principe de confiance à leurs égards et, faute de préciser le périmètre de leur engagement (s'engager envers qui, sur quoi, à quel horizon temporel, etc.), elle est souvent critiquée comme relevant d'une intention strictement communicationnelle, avec la recherche d'un effet purement « cosmétique ».

Pourtant, en adoptant un point de vue processuel, et en nous plaçant dans la perspective qui est la nôtre ici, d'un apprentissage organisationnel en matière de RSE, cette phase apparaît alors comme une phase indispensable pour « ancrer » l'idée de la RSE dans les représentations des

collaborateurs internes», de l'entreprise et des interlocuteurs externes. Il s'agit alors pour la direction de l'entreprise de signifier trois choses : qu'elle prend la décision de mettre en place **un** manager responsable; qu'elle fonde ce management à la responsabilité sur un choix spécifique de valeurs; et, enfin, qu'elle attend que les représentations mentales et les comportements professionnels évoluent dans le sens qu'elle indique. On peut également recourir à la notion d'«intention stratégique» que proposent Hamel et Prahalad pour désigner le rôle de leadership des dirigeants quant à leur responsabilité à énoncer clairement la mission, la vocation et l'ambition de l'entreprise pour mobiliser l'ensemble des acteurs et insuffler une dynamique performante de transformation des ressources internes.(Hamel G, Prahalad C.K. 1990)

2.2 Stratégie RSE de détermination de domaines d'exercice de la RSE (DERSE) :

Une analyse des rapports d'activité du Groupe Sonelgaz montre que ses domaines d'engagements sont variables, mais qu'il est néanmoins possible de les regrouper en domaines d'exercice de la RSE (DERSE) comme suit: l'action citoyenne (insertion des jeunes, non exclusion des handicapés, emploi féminin), le développement économique (programme des énergies renouvelables, électrification rurale), l'action environnementale (développement des éco-gestes, programme des énergies renouvelables), le domaine artistique/culturel et sportif (mécénat et sponsoring).

Le Groupe Sonelgaz décide de focaliser son action RSE/DD sur les domaines cités ci-haut, considérés comme domaines prioritaires d'intervention. L'argument évoqué, retenu à travers nos entretiens, est principalement la recherche de la performance. Le Groupe Sonelgaz ne peut être efficace sur tous les problèmes sociétaux. Celui-ci se focalise sur les aspects qu'il juge en adéquation avec son cœur de métier, son histoire, ses valeurs, et son ancrage au sein de la société civile.

Cependant, une des critiques formulées par Porter (PORTER M.E K Kramer M.R, 2002) à l'égard des choix réalisés par les entreprises dans ce type de stratégie RSE est que l'entreprise disperse son effort inutilement en d'une part, l'investissement est insuffisant pour produire un effet conséquent sur la société et que, d'autre part, il est sans retour sur investissement pour l'entreprise. Il préconise donc de définir les DERSE en fonction de la chaîne de valeur de l'entreprise, de manière à créer un niveau de valeur commun, à la fois, c'est-à-dire simultanément, pour l'entreprise et pour la société.

2.3 Stratégie RSE de dialogue avec les parties prenantes :

Ce type de stratégie RSE resserre les liens avec les parties prenantes traditionnelles liées au business du Groupe Sonelgaz, comme par exemple les clients, les fournisseurs, les salariés et l'État, en les faisant évoluer dans le cadre d'une préoccupation commune de type RSE. Mais surtout, elle induit également de nouveaux acteurs dans le dialogue, les associations et les communautés locales, et amène l'entreprise à adopter des stratégies moins défensives à leur égard (comme par exemple avec les ONG) et plus pro- actives (en passant par exemple avec les communautés locales, d'actions concrètes dispersées à des actions RSE assorties d'objectifs programmés et d'indicateurs de performance concertés).

Pour autant, il reste difficile d'arriver à qualifier véritablement le type de relations qui s'instaure entre le Groupe Sonelgaz et ses parties prenantes. En terme de dialogue, souvent utilisé, paraît pertinent par rapport à certaines parties prenantes de l'entreprise (les salariés principalement), il

est plus problématique à utiliser pour d'autres (notamment les fournisseurs placés en situation de dépendance commerciale), et sans doute prématuré pour d'autres encore (clients, associations et communautés locales), faute pour l'instant d'un véritable jeu de questions-réponses, instauré dans le cadre d'instances définies et selon des modalités convenues (culture et management de l'entreprise publique algérienne, passivité et dépit des clients algériens, niveau insuffisant des syndicalistes, etc.).

3 La RSE, source d'amélioration de l'ancrage territoriale du Groupe Sonelgaz:

Dans cette perspective, la RSE constitue un levier très efficace pour le Groupe Sonelgaz et, ce, d'autant plus que l'entreprise a adopté une stratégie RSE fondée sur le dialogue avec les parties prenantes (parties prenantes cibles).

En effet, les populations locales des territoires dans lesquels le Groupe Sonelgaz opère font partie de ces parties prenantes, vues sous des appellations diverses (citoyens, communautés territoriales, populations locales, riverains des lieux de l'implantation de l'entreprise). Le Groupe Sonelgaz accorde à cette partie prenante une attention d'autant plus forte que ses actions RSE favorisent sa légitimité sociétale (service public) et son ancrage local (présence sur le territoire national: régions urbaines et rurales). Ainsi, le Groupe Sonelgaz a conscience de l'intérêt stratégique de s'ancrer dans les territoires où il opère et de l'intérêt d'utiliser la RSE comme levier de légitimation.

Une étude récente (Delfra, Degrul, Le Meunan, Rateur, 2010) met en évidence la volonté des Entreprises Socialement Responsables (ESR) de «<contribuer à la vitalité du territoire dans une logique de RSE», en agissant notamment dans le domaine de la sauvegarde de l'emploi local. Néanmoins, dans une perspective Investissement/Retour sur Investissement, cet engagement, à l'évidence, profite davantage à la communauté locale (principalement rurale). En effet, en retour de son investissement, en accordant son discours avec les valeurs séculières véhiculées par la société civile, le Groupe Sonelgaz gagne en légitimité et en image. Mais sans profit réellement tangible pour les parties prenantes (la direction particulièrement en manière de bénéfices financiers).

4 La gouvernance responsable du Groupe Sonelgaz:

Si l'éthique et la morale sont des valeurs liées à la responsabilité, c'est la gouvernance qui va concrètement les mettre en œuvre. En effet, la gouvernance constitue le cadre du Groupe Sonelgaz qui va contribuer à faire évoluer les comportements alors que l'éthique est une norme comportementale individuelle. Pour paraphraser André Comte-Sponville, dans son célèbre livre «Le capitalisme est-il moral ?», l'entreprise «n'est ni morale, ni immorale, elle est amoral» L'éthique personnelle des dirigeants du Groupe Sonelgaz et leur exemplarité sont fondamentales, mais c'est la gouvernance qui va faire du Groupe Sonelgaz un agent social, économique et environnemental responsable, qui respecte et contribue à faire évoluer les règles de comportement éthique.

4.1 La perception des enjeux de la RSE est influencée par l'organisation du système de gouvernance:

Nous percevons que la stratégie du Groupe Sonelgaz orientée vers la RSE permet de mieux respecter les lois, les règles et les normes sociales et environnementales, et donc, de mieux gérer les risques de l'entreprise. Nous estimons aussi que cette stratégie renforce la motivation et la productivité des salariés (notamment, sa politique de recrutement et de formation). Nous

Avançons aussi, l'idée que la mise en place de la stratégie RSE a été perçue comme pouvant également contribuer à renforcer les avantages concurrentiels du Groupe Sonelgaz (notamment, sa capacité d'innovation et son image de marque). Il nous semble aussi que la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie, attestée par des certifications de processus, des labellisations, un reporting sociétal, une communication extra-financière, etc., sera de plus en plus exigée, à court ou à moyen terme, par les donneurs d'ordre (les directions en particulier mais aussi, la pression de différentes parties prenantes concernant l'engagement du Groupe Sonelgaz envers les thématiques de RSE).

La perception des enjeux du Groupe Sonelgaz dépend des contraintes sociales, environnementales et économiques qui pèsent sur lui, mais l'identification et la mesure de ces dernières ne sont pas aisées à effectuer.

4.2 La fixation des objectifs stratégiques du Groupe Sonelgaz est influencée par l'organisation du système de gouvernance :

La sélection des attentes prioritaires fait l'objet d'une démarche spécifique. En effet, la fixation des priorités revient au comité de direction de la maison mère. Après un inventaire des initiatives déjà engagées par le Groupe Sonelgaz, ce comité dresse une liste des projets prioritaires à engager, à partir de plusieurs sources : les attentes exprimées par les parties prenantes les plus concernées ; les projets développés par certaines entreprises partenaires, fournisseurs et/ou clientes ; les actions types recensées dans les guides du développement durable.

Les actions prioritaires du Groupe Sonelgaz sont sélectionnées en fonction des critères suivants :

- Elles répondent à une obligation et/ou à une recommandation d'une institution dont relève le Groupe Sonelgaz ;
- Elles contribuent à réduire les risques sociaux (démotivation du personnel, etc.), sociétaux (plaintes des consommateurs, etc.), et/ou environnementaux (pollution de l'environnement, gaspillage de ressources naturelles, etc.) ;
- Elles s'inscrivent dans la stratégie globale et/ou dans les budgets ;
- Elles devraient avoir un impact positif sur l'image ou éviter d'avoir un impact négatif sur cette dernière.

4.3 Le pilotage des projets socialement responsables est influencé par l'organisation du système de gouvernance :

L'implication directe des dirigeants du Groupe Sonelgaz est indispensable à la réussite des projets socialement responsables et la conduite de ces projets doit être placée sous l'autorité d'un comité de pilotage pouvant être le comité stratégique ou le comité de direction.

4.4 La réorientation de la communication et du reporting sociétal est influencée par l'organisation du système de gouvernance :

L'efficacité des projets socialement responsables repose sur l'implication des parties prenantes (internes et externes), qui doit reposer sur une communication transparente, sur un dialogue ouvert, sincère et constructif, sur des relations de confiance mutuelle et sur le respect des engagements.

Pour que la démarche RSE réussisse, il est nécessaire qu'elle ait un sens pour chaque collaborateur de l'entreprise, que les managers comprennent ses enjeux, et soient en accord avec la vision de la direction. En effet, les valeurs partagées représentent un puissant véhicule pour la diffusion de la RSE dans l'entreprise. Une approche exclusivement de type « Top Down » où les attitudes et comportements seraient imposés d'en haut, mènerait à un leadership inefficace. Le Groupe Sonelgaz a mis en avant sa charte éthique, ses objectifs, et a inclus dans son rapport d'activité ses actions dans le domaine de la RSE. Cependant, lorsque nous avons interrogé des collaborateurs du Groupe Sonelgaz sur la stratégie ou les opérations RSE en cours, on découvre qu'il ou elle n'est pas au courant des détails, voire même qu'il ou elle ne sait pas qu'il existe une démarche RSE au sein du Groupe Sonelgaz.

Le Groupe Sonelgaz a mis en place une charte éthique mais pas de code de conduite. Une charte éthique et un code de conduite constituent deux documents différents. La charte éthique décrit les grandes lignes des ambitions éthiques, tandis que le code de conduite décrit concrètement les comportements éthiques à suivre dans l'entreprise. Le premier document reflète donc ce que l'entreprise voudrait être, et le deuxième met en pratique ces grandes lignes en disant comment faire.

4.5 La réingénierie des systèmes comptables, de contrôle et d'audit est influencée par l'organisation du système de gouvernance :

La mise en œuvre d'une stratégie socialement responsable implique une réingénierie des fonctions comptables, de contrôle de gestion et d'audit du Groupe Sonelgaz. Le management actuel du Groupe Sonelgaz fait appel aux outils conventionnels de la comptabilité de gestion. La rigueur comptable assure ainsi la crédibilité et la légitimité du reporting sociétal.

4.6 La reconfiguration des systèmes de formation, de stimulation de motivation des salariés est influencée par l'organisation du système de gouvernance :

La RSE du Groupe Sonelgaz offre une opportunité de mobilisation permettant d'informer et de former, de sensibiliser, de motiver et de stimuler le personnel, et ainsi, d'engendrer une performance plus globale et plus durable. L'objectif est de tendre vers un pilotage intégré (s'apparentant à un processus d'apprentissage), de construction des actions mises en œuvre pour les atteindre, en essayant d'associer tous les acteurs liés au Groupe Sonelgaz. Les initiatives à valoriser doivent être crédibles et dépasser les effets de mode.

CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire de recherche porte sur l'étude de la mise en place d'une démarche de RSE au sein du Groupe Sonelgaz. Cette recherche trouve sa place dans un débat nouveau auquel sont et seront encore davantage confrontées à l'avenir toutes les entreprises, devant obligatoirement être en mesure de concilier harmonieusement les aspects économique, environnemental et sociétal. Dans le contexte qui est le notre, certes, la RSE est récente, elle est même à ses débuts. Le Groupe Sonelgaz, entreprise publique, de par son objet et sa mission de service public, est déjà une entreprise citoyenne, car de proximité du citoyen où qu'il soit.

Les principaux résultats de la recherche :

Nous abordons succinctement les principaux résultats de notre recherche. Il ressort de notre étude, l'intérêt du Groupe Sonelgaz à s'engager dans une démarche RSE, par la mise en place de pratiques en corrélation avec les fondements de celle-ci. Cette démarche s'inscrit clairement dans les valeurs et l'histoire du Groupe Sonelgaz. Cet engagement témoigne de la volonté du Groupe à assumer pleinement son rôle au sein de la société algérienne, en tant qu'entreprise dépositaire d'une mission de service public.

La RSE dans le Groupe Sonelgaz est appréhendée à l'aune des enjeux énergétiques et environnementaux liés à son activité. Par son activité sur la principale énergie renouvelable, par son ancrage territorial, le Groupe se positionne comme un acteur du développement durable. En effet, dans ses rapports d'activité, le Groupe exprime le dessein de construire la culture du Groupe autour du développement durable et de fédérer des collaborateurs issus de cultures différentes autour de cette idée. De ce fait, la RSE est devenue source d'innovation pour le Groupe.

Les apports de la recherche :

Il est de coutume, selon les recommandations méthodologiques, de livrer à la fin d'un travail de recherche, les contributions, théoriques puis pratiques, ce qui nous paraît bien difficile.

Les apports théoriques :

Cette recherche nous a permis de contribuer à une meilleure compréhension du concept de RSE. En tant qu'étudiant de la première promotion à l'ENSAM Alger (2011/2013), ce mémoire de recherche est le premier à aborder le phénomène de RSE au sein du Groupe Sonelgaz. Un nouveau concept comme est souvent qualifié le concept de RSE n'émerge pas d'un néant théorique. Nous avons tenté de comprendre les multiples significations associées à ce concept pour arriver à proposer dans notre premier chapitre un cadre conceptuel de référence. Ce concept fonctionne comme une sorte de mythe rationnel aux multiples significations symboliques, aux formes d'utopies mobilisatrices qui a un commun de questionner la notion d'intérêt général.

Les apports pratiques :

Nous avons cherché à comprendre comment le concept de RSE était approprié au sein du Groupe Sonelgaz. Nous ne nous sommes pas contentés d'étudier les rapports d'activité et les politiques officielles affichées, car il nous paraissait important (dans une certaine mesure que nous présentons dans les limites de la recherche) de comprendre la réalité de la matérialisation des pratiques dans un contexte algérien.

Les limites de la recherche :

Notre travail de recherche souffre d'un certain nombre de limites.

La taille et la complexité du Groupe Sonelgaz, objet de notre étude de cas en la première. La contrainte temporelle a constitué également une autre limite forte à ce travail de recherche. La durée de l'élaboration de l'étude empirique a fortement influencé la structure de notre travail. Nous tenons ici à faire la distinction entre la durée totale du stage d'entreprise, inscrit dans la convention, à savoir 3 mois et, la durée effective prise par notre étude empirique afin de pouvoir dans un premier temps nous immerger au sein du Groupe Sonelgaz, pour pouvoir comprendre un certain nombre d'éléments liés à notre sujet d'étude, puis dans une deuxième étape, effectuer nos entretiens auprès de notre échantillon disponible (auquel nous avons pu accéder avec beaucoup de difficultés).

Nous avons été amenés à rechercher les témoignages de participants d'horizons multiples (dirigeants, cadres, représentant syndical, etc.). Cette recherche sur le terrain nous a paru très enrichissante (à la fois sur le plan humain, personnel, professionnel, et tenue du stage), car peu utilisée dans nombre de travaux autour de la RSE qui se focalisent sur la politique officielle menée par une entreprise, sans explorer sa matérialisation en termes de contenu réellement observable dans les rouages de l'entreprise et son appropriation par les acteurs de terrain. Néanmoins, dans ce qui précède, nous avons l'obligation de cadrer l'approche de l'étude empirique. Le choix et l'accès aux filiales au sein desquelles nous aurions voulu étendre nos investigations n'étaient pas une chose évidente en soi. En effet, il est à noter qu'au niveau de la filiale du Groupe Sonelgaz, la SDA en l'occurrence, (conventionnée avec notre école) au sein de laquelle nous devions effectuer notre stage, n'a manifesté aucun intérêt à nous recevoir, malgré nos multiples tentatives de rencontrer un quelconque responsable. L'indisponibilité des responsables était permanente, et il a fallu patienter presque deux mois pour arriver à faire signer la convention établie à cet effet, signature qui devait

Marquer le début de notre stage et notamment l'accès à la documentation. Par dépôt, nous étions obligés, pour ne pas perdre davantage de temps, de nous réorienter ailleurs vers d'autres filiales, dont l'accès a été facilité et rendu possible grâce à l'intervention de notre encadreur, et à certaines relations familiales. Cet épisode n'a évidemment pas facilité l'élaboration de notre étude empirique de la manière avec laquelle nous l'aurions souhaité.

Nous aurions souhaité approfondir nos recherches en interviewant un nombre plus important de collaborateurs. Nous aurions idéalement souhaité mener un nombre plus important d'entretiens, particulièrement auprès de directeurs de filiales.

Aussi, de nombreuses requêtes d'introduction sont restées sans réponses. Dans certains cas, nous n'avons pu accéder à certaines personnes que nous aurions pourtant souhaité rencontrer (car elles étaient toujours indisponibles). Cette constitution de l'échantillon de notre recherche constitue une limite importante.

De plus, nous aurions souhaité avoir un accès plus important à des documents internes (notes de service, procès internes, comptes rendus internes de travaux de groupes, etc.) mais la plupart de nos interlocuteurs, s'ils s'exprimaient librement (car nous avons constaté dans certains cas, l'expression et la réponse aux questions de manière formalisée), ont souvent considéré ce type de document comme interne ou confidentiel.

Les pistes de recherche :

Les limites de notre recherche présentées ci-avant constituent une source de motivation pour de futures recherches. Aujourd'hui, alors que notre mémoire s'achève, nous réfléchissons sur les éventuelles pistes de recherche à présenter en continuité avec notre travail de départ.

Nous avons eu conscience tout au long de notre travail de recherche que nous n'aurions pu mener ce type d'investigation de manière plus approfondie et détaillée, car le processus d'apprentissage organisationnel de la RSE-DD est récent au sein du Groupe Sonelgaz. Nous pensons qu'une analyse longitudinale du processus d'institutionnalisation devrait être poursuivie à l'avenir pour voir comment le Groupe Sonelgaz s'approprie les thématiques de la RSE-DD avec le temps. Le processus de déploiement de la RSE-DD est encore à ce stade récent, de démarrage, pour formuler des propositions significatives. Une des voies de recherche qui nous paraît prometteuse est donc l'étude dans la durée du processus d'institutionnalisation et d'apprentissage organisationnel de la RSE-DD dans les entreprises de service public en réseau (dans le cas de Sonelgaz, nous faisons référence bien sûr au réseau de distribution d'électricité et de gaz).

Une autre voie de recherche nous inviterait à approfondir les rôles des nouveaux acteurs internes au sein de l'entreprise. L'institutionnalisation de la RSE-DD a en effet fait émerger de nouveaux métiers aux contours encore flous et il nous paraît intéressant d'étudier comment ces métiers se structurent à l'avenir, en nous interrogeant sur leur capacité à trouver leur place parmi les acteurs traditionnels du système de management d'une entreprise.

Une des pistes de recherche est l'émergence de la fonction RSE-DD parmi le paysage des fonctions managériales clés de l'entreprise du 21ème siècle. Cette fonction présente la particularité, comme d'ailleurs la fonction RH, de ne pouvoir exister sans tisser des liens étroits avec les autres fonctions de l'entreprise. La mise en œuvre d'une démarche RSE-DD implique pour les entreprises un travail dans la transversalité et nous considérons qu'un concept systémique comme le concept de RSE-DD a pour principal intérêt de réunir autour de projets communs des expertises multiples issues des différentes fonctions de l'entreprise (RH, Achats, Innovation, Qualité, Stratégie, etc.). Le déploiement de démarches RSE-DD implique la constitution de groupes de travail ou d'un comité de pilotage multifonctions. Comment ces fonctions parviennent-elles à travailler ensemble, en dépit de conflits de territoire à gérer et le concept de RSE-DD parvient-il, dans une approche systémique, à aborder les problématiques de l'entreprise dans une démarche plus complexe pour tenter de concilier les dimensions économiques, sociales et environnementales ?

La mise en exergue d'innovations sociétales et environnementales perturbatrices ou de rupture émergeant de l'institutionnalisation du concept de RSE-DD dans notre étude de cas nous paraît également prometteuse comme voie de recherche sur le potentiel d'innovation rattaché au concept de RSE-DD. De nouvelles innovations sociétales ou environnementales vont-elles germer au fil de l'institutionnalisation et du déploiement du processus d'apprentissage organisationnel de ce concept à l'avenir ?

Bibliographie

LIVRES, MONOGRAPHIES ET OUVRAGES ACADÉMIQUES

1. Ansoff, H. I. (1987). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
2. Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
3. Bryson, J. M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (4e éd.). Jossey-Bass.
4. David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson Education.
5. Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
6. Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford : Capstone Publishing.
7. Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts* (2e éd.). Berrett-Koehler Publishers.
8. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
9. Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
10. Garrette, B., Dussauge, P., & Garette, O. (2012). *Stratégique*. Pearson.
11. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
12. Kerzner, H. (2013). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (11e éd.). Wiley.
13. Lozano, R. (2015). *A holistic perspective on corporate sustainability drivers*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32–44.
14. McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). *Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective*. *Academy of Management Review*, 26(1), 117–127.
15. Mercier, S. (2004). *L'éthique dans les entreprises*. Paris : La Découverte.
16. Pestre, F. (2013). *La responsabilité sociale des entreprises multinationales*. Paris : L'Harmattan.
17. Prachař, J., et al. (2008). *La responsabilité sociale des organisations : Application et évaluation*. Conseil de la qualité de la République tchèque.
18. Project Management Institute. (2017). *The Standard for Portfolio Management* (4e éd.). PMI.
19. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7e éd.). PMI.
20. Skacelik, P. (2010). *La responsabilité sociale des organisations*. Prague : Confédération Tchéco-Morave des syndicats.
21. Prigent, I., & Nouvel, O. (2008). *Droit de l'homme et responsabilité sociale de l'entreprise : Une approche francophone*. Paris : Toogezer.

ARTICLES SCIENTIFIQUES ET ACADÉMIQUES

1. Carroll, A. (1979). *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*. *Academy of Management Review*, 4(4), 497–505.
2. Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). *The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice*. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105.
3. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
4. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *Creating shared value*. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
5. Schaltegger, S., & Burritt, R. (2010). *Sustainability accounting for companies: Catchphrase or decision support for business leaders?* *Journal of World Business*, 45(4), 375–384.

DOCUMENTS OFFICIELS ET RAPPORTS INSTITUTIONNELS

1. Commission européenne. (2001). *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* (COM(2001) 366 final). Bruxelles.
2. OCDE. (2001). *Cadre pour la RSE*.
3. OCDE. (2007). *Rapport annuel sur la RSE*.
4. OCDE. (2015). *Cadre de gestion axée sur les résultats*.
5. OIT. (1998). *Conférence internationale du travail, 86e session*.
6. Organisation des Nations Unies (ONU). (s.d.). *Secrétaire général (1997–2006)*.
7. Ruggie, J. (2008). *Rapport au Conseil des droits de l'homme de l'ONU*.
8. Union européenne. (s.d.). *Base documentaire*.
9. Parlement européen. (2007). *Résolution P6-TA-2007/0062*.
10. Organisation internationale de la Francophonie (OIF). (2008). *Déclaration de Québec*.
11. Ministère de l'Environnement. (2002). *Plan national d'action environnemental pour le développement durable (PNAE-DD)*.
12. MAEP. (2012). *2e rapport d'étape sur la mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance*.
13. UEMAO. (2005). *Clôture du programme qualité*.
14. NEPAD. (2001). *Acte de création à Lusaka*.
15. ISO. (2010). *ISO 26000: Guidance on Social Responsibility*. International Organization for Standardization.
16. Source interne Sonelgaz. (2025). *Analyse réalisée à partir de documents internes*.

SITES WEB, PORTAILS ET ORGANISMES

1. OCDE. (s.d.). *Site officiel*. www.oecd.org/home
2. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (s.d.). *Site officiel*. www.wbcsd.org
3. UN Global Compact. (s.d.). *Site officiel*. <http://www.unglobalcompact.org/>
4. OIT. (s.d.). *Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail*. <http://www.ilo.org/declaration/...>
5. OIT. (s.d.). *Suivi pluriannuel de l'emploi*. <http://www.ilo.org/public/...>
6. OIT. (s.d.). *Commission mondiale sur la mondialisation*. <http://www.ilo.org/wcsdg>
7. OCDE. (s.d.). *Lignes directrices pour les entreprises multinationales*.
8. EITI. (s.d.). *Initiative pour la transparence dans les industries extractives*. <http://eitransparency.org/>
9. International Finance Corporation (IFC). (s.d.). *Site officiel en français*. www.ifc.org/french
10. Equator Principles. (s.d.). *Site officiel*. <http://www.equatorprinciples.com/index.shtml>
11. Industrie Canada. (s.d.). *Responsabilité sociale des entreprises*. <http://strategis.ic.gc.ca/...>
12. Global Reporting Initiative. (s.d.). *Site officiel*. <http://www.globalreporting.org/Home>
13. Sonelgaz. (s.d.). *Site officiel*.
14. Forum des Chefs d'Entreprise (FCE). (s.d.). *Organisme patronal algérien*.
15. École nationale supérieure de management (ENSM). (s.d.). *Institution universitaire algérienne*.

Les annexes

Annexe A : guide d'entretien

Guide d'entretien

Section 1

Parcours professionnel et fonction actuelle de l'interviewer

Pour comprendre le parcours professionnel et le rôle actuel de l'interviewé notamment en le resituant comme source d'expertise propre au champ de la RSE au sein de Sonelgaz.

1. Pourriez-vous nous parler de votre parcours professionnel ? et depuis combien de temps êtes-vous chez Sonelgaz et quel est votre rôle aujourd'hui au sein de l'entreprise ?

Section 2

AXE 1 : Perception et culture de la RSE chez Sonelgaz

Analyser la perception de la RSE et l'implication des équipes de Sonelgaz dans cette démarche.

1. Connaissez-vous le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et comment le définissez-vous ?
2. Comment percevez-vous l'engagement de Sonelgaz en matière de RSE ?
3. Pourquoi, selon vous, Sonelgaz s'engage-t-elle dans une démarche RSE ? Quelles sont les motivations profondes derrière cet engagement ?

AXE 2 : Communication, formation et engagement interne

Évaluer la communication et les formations internes sur la RSE pour identifier les leviers d'engagement des collaborateurs.

1. Comment la RSE est-elle communiquée en interne ? Les employés sont-ils bien informés ?
2. Existe-t-il des formations ou des actions de sensibilisation à la RSE pour les collaborateurs ?
3. Selon vous, comment renforcer l'adhésion des équipes à la démarche RSE ?

AXE 3 : Intégration de la RSE dans les projets stratégiques

Étudier l'intégration de la RSE dans les projets stratégiques et l'impact des coûts associés.

1. Est-ce que les principes de la RSE sont intégrés dès la planification des projets stratégiques ? Si oui, comment cela se manifeste-t-il concrètement
2. Selon votre expérience quels types de projets tirent le plus profit de cette intégration?
3. Avez-vous une estimation ou une idée des coûts liés à l'intégration de la RSE dans les projets ou les activités de l'entreprise ? Ces coûts sont-ils perçus comme un investissement ou une charge ?

AXE 4 : Impacts observés de la RSE

Identifier les impacts concrets de la RSE sur les projets et les résultats visibles dans l'entreprise.

1. Quels impacts concrets avez-vous pu observer (sociaux, environnementaux, économiques) ?
2. Quels effets concrets avez-vous pu observer suite à l'intégration de la RSE dans certaines activités ou projets ?
3. Pouvez-vous citer un projet ou une initiative dans laquelle l'approche RSE a clairement produit des résultats visibles ?

Suite de guide d'entretien

1. جزء 1

المسار المهني والوظيفة الحالية للمستجوب

لفهم المسار المهني والدور الحالي للمستجوب خاصة من خلال تحديد موقعه كمصدر خبرة في مجال المسؤولية الاجتماعية داخل شركة سونلغاز.

1. هل يمكنكم أن تحدثونا عن مساركم المهني؟ (الخبرات السابقة قبل سونلغاز، التكوينات...)
2. منذ متى وأنتم تعملون في سونلغاز؟ وما هو دوركم الحالي داخل المؤسسة؟

2. جزء 2

المحور 1: تصور وثقافة المسؤولية الاجتماعية داخل سونلغاز

لتحليل تصور مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومدى انخراط فرق العمل في هذا النهج داخل سونلغاز.

1. هل تعرفون مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (RSE)؟ وكيف تُعرفونه؟
2. كيف يُقيمون التزام سونلغاز في مجال المسؤولية الاجتماعية؟
3. في رأيكم، لماذا تتخبط سونلغاز في هذا النهج؟ ما هي الدوافع العميقة وراء هذا الالتزام؟

المحور 2: الاتصال، التكوين، والانخراط الداخلي

لتقييم التواصل والتكوين الداخلي في مجال المسؤولية الاجتماعية، وتحديد العوامل المحفزة لانخراط الموظفين.

1. كيف يتم التواصل حول المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة؟ وهل الموظفون مطلعون بالشكل الكافي؟
2. هل توجد تكوينات أو حملات تحسيسية موجهة للموظفين حول المسؤولية الاجتماعية؟
3. حسب رأيكم، كيف يمكن تعزيز انخراط الفرق في هذا النهج؟

المحور 3: إدماج المسؤولية الاجتماعية في المشاريع الاستراتيجية

لدراسة مدى إدماج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في المشاريع الاستراتيجية وتأثير التكاليف المرتبطة بها.

1. هل يتم إدماج مبادئ المسؤولية الاجتماعية منذ مرحلة تخطيط المشاريع الاستراتيجية؟ وإذا كان الجواب نعم، كيف يظهر ذلك عملياً؟
2. حسب تجربتكم، ما هي أنواع المشاريع التي تستفيد أكثر من هذا الإدماج؟
3. هل لديكم تقدير أو فكرة عن التكاليف المرتبطة بإدماج المسؤولية الاجتماعية في المشاريع أو أنشطة المؤسسة؟ وهل تُعتبر هذه التكاليف استثماراً أم عبئاً؟

المحور 4 الآثار الملموسة للمسؤولية الاجتماعية

لتحديد التأثيرات الحقيقية للمسؤولية الاجتماعية على المشاريع والنتائج داخل المؤسسة.

1. ما هي الآثار الملموسة التي لاحظتموها (اجتماعية، بيئية، اقتصادية)؟
2. ما هي النتائج التي لاحظتموها بعد إدماج المسؤولية الاجتماعية في بعض الأنشطة أو المشاريع؟
3. هل يمكنكم ذكر مشروع أو مبادرة تم فيها تطبيق نهج المسؤولية الاجتماعية وأنتجت نتائج ملموسة بوضوح؟

Annexe B : Politique ESST



POLITIQUE ESST AU SEIN DES SOCIÉTÉS DU GROUPE SONEGAS ENGAGEMENTS DES MANAGERS

Conscient des enjeux liés à l'Environnement, la Santé et Sécurité au Travail (ESST) et ayant la ferme volonté d'appliquer, dans toutes ses lignes, la politique ESST adoptée par le Groupe Sonegaz, le management de l'ensemble des sociétés du Groupe Sonegaz s'engage solennellement, en respect de la doctrine stipulant que « la responsabilité suprême découle de l'engagement supérieur », à veiller en permanence à organiser et à harmoniser les activités de leurs sociétés dans le strict respect des exigences de la Politique ESST adoptée dans le but d'atteindre des objectifs fixés en la matière.

Dans cette optique, l'ensemble des managers des sociétés du Groupe Sonegaz, chacun en ce qui le concerne et en ce qui concerne ses responsabilités, s'engage irrémédiablement et inlassablement à :

1. Se conformer aux dispositions légales et réglementaires applicables aux activités du Groupe Sonegaz en matière d'Environnement, de Santé et de Sécurité au Travail.
2. Assurer des conditions de travail saines et sûres, à l'ensemble des parties prenantes (employés, clients, sous-traitants, prestataires, fournisseurs, etc...) y compris en situations d'urgence.
3. Assurer la disponibilité des référentiels Environnement, Santé et Sécurité au Travail ainsi que ceux relatifs aux mesures de contrôle mises en œuvre dans ce cadre et veiller à leur respect y compris par les parties prenantes (employés, clients, sous-traitants, prestataires, fournisseurs, etc...).
4. Responsabiliser tous les niveaux hiérarchiques et toutes les parties prenantes (employés, clients, sous-traitants, prestataires, fournisseurs, etc...) en matière de respect des règles Environnement, Santé et Sécurité au Travail applicables au sein de chaque société du Groupe Sonegaz.
5. Favoriser une approche de concertation et d'échange, par l'implication et la motivation des travailleurs ainsi que des autres parties prenantes, pour l'amélioration des conditions Environnement, Santé et Sécurité au Travail, notamment à travers les programmes des Commissions Paritaires d'Hygiène et de Sécurité et du Comité HSE Groupe.
6. Promouvoir la formation et l'information des travailleurs et des autres parties prenantes à tous les niveaux sur les aspects Environnement, Santé et Sécurité au Travail.
7. Veiller à la maîtrise des risques professionnels et améliorer en continu les performances ESST au sein des sociétés du Groupe Sonegaz.
8. Œuvrer constamment à la préservation de l'Environnement dans le cadre du développement durable.
9. Promouvoir la communication interne et externe pour le partage des expériences et le reporting des informations sur l'Environnement, la Santé et la Sécurité au Travail.
10. Promouvoir la culture de prévention et de sensibilisation aux principes de l'Environnement, de la Santé et de la Sécurité au Travail.

La politique Environnement, Santé et Sécurité au Travail adoptée par le Groupe Sonegaz revêt un caractère hautement stratégique. A ce titre, l'ensemble du management du Groupe s'engage à mener les nobles missions qui en découlent avec abnégation et rigueur.



Le Président Directeur Général

M. Mourad ADJAL

Annexe C : tableau fréquences des mots

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
Rse	3	42	3.19	rse
Plan	4	34	2.28	aménagements, niveaux, plan, programme, programmes, stratégie, stratégique, stratégiques
respect	7	34	2.12	attentes, attentive, estimation, observation, observe, observée, respect
Formation	9	26	1.57	construction, dimension, formation, formations, organisation, organisé, organisées, structurant, structurée
Employés	8	22	1.57	employé, employés, salariés, tâches, travail
environnemental	15	20	1.52	environnemental, environnementales, environnementaux
Interne	7	20	1.52	interne, internes
environnement	13	18	1.37	environnement, locales
Service	7	18	1.29	activité, ensemble, service
amélioration	12	18	1.26	amélioration, amélioré, améliorer, avancée, développement, développer
Social	6	16	1.21	social, sociale, sociales, sociaux
Sécurité	8	16	1.21	Sécurité
communication	13	14	1.06	communes, communication
Intégrer	8	14	1.06	intégration, intégré, intégrée, intégrer, intégrés
professionnelle	15	14	1.06	professionnelle, professionnelles, professionnels
sensibilisation	15	14	1.06	Sensibilisation
Meilleure	9	12	0.91	Meilleure
Normes	6	12	0.91	normes, règles
Oui	3	12	0.91	Oui
Pratiques	9	14	0.91	activité, application, pratique, pratiques
responsabilité	14	12	0.91	responsabilité, responsabilités
Réduction	9	12	0.91	Réduction
transparence	12	12	0.91	Transparence
Travers	7	12	0.91	Travers
Énergie	7	12	0.91	énergie, énergies
installations	13	12	0.83	aménagements, installations, installer
notamment	9	14	0.83	notamment, note, observation, observe, observée
Assurer	7	10	0.76	assurer, garantie, garantir
engagement	10	10	0.76	engagement, engagements
Entreprise	10	12	0.76	entreprise, initiatives, société

investissement	14	12	0.76	investissement, investissements, place
Principes	9	10	0.76	principes
Actions	7	10	0.68	actions, initiatives
Émissions	9	12	0.68	émissions, programme, programmes
Projets	7	10	0.66	projets, tâches
Chiffrée	8	8	0.61	chiffrée, chiffres, nombre

Annexes D : Les matrices a condensées

	A : AXE 1- Perception et culture de la RSE
1 Entretien N1	Le concept de RSE est connu implicitement dans l'entreprise Il se traduit dans la pratique par une culture organisationnelle où chaque employé assume ses responsabilités en fonction de ses fonctions et missions Cela reflète une compréhension pragmatique de la responsabilité sociale comme engagement collectif intégré dans les comportements quotidiens. respect des normes de sécurité pour la protection du consommateur réduction des émissions polluantes pour préserver l'environnement campagnes de sensibilisation entretien préventif des installations Son engagement dans la RSE vise à maintenir sa légitimité sociale à préserver sa réputation interne et externe et à garantir la pérennité de son activité dans un cadre conforme aux attentes sociétales actuelles
2 : Entretien N2	La RSE est perçue comme une responsabilité citoyenne avant tout en particulier dans le contexte d'une entreprise publique comme Sonelgaz Elle dépasse la seule dimension économique pour englober un engagement envers les citoyens à travers la garantie d'un service équitable et accessible à tous. L'entreprise se montre particulièrement attentive à la transparence interne au respect des normes environnementales et à l'écoute des préoccupations des consommateurs Les actions menées permettent d'assurer la continuité du service de répondre aux exigences environnementales et de maintenir la confiance des citoyens

3 : Entretien N3	La RSE est perçue comme l'ensemble des pratiques visant à assurer la sécurité le respect de l'environnement et le bien-être des employés Sonelgaz montre un engagement significatif à travers la mise en œuvre de principes comme la transparence l'éthique professionnelle et le respect de l'environnement préserver la qualité du service et maintenir une réputation professionnelle auprès des clients. Il s'agit aussi d'ancrer des valeurs de responsabilité chez les employés
4 : Entretien N4	Oui, je connais le concept de RSE c'est une démarche volontaire qui touche à la fois l'environnement, le social et la gouvernance. On ressent une volonté croissante d'intégrer la RSE dans les pratiques internes même si cela reste parfois encore un peu sectorisé il y a une volonté stratégique d'accompagner la transformation du secteur énergétique en Algérie cherche aussi à améliorer son image auprès du public mais aussi à mieux mobiliser ses collaborateurs autour de valeurs communes

A : AXE 2 -Communication, formation et engagement interne	
1 : Entretien N1	les principes qui en découlent sont véhiculés par le biais des responsabilités attribuées à chaque collaborateur et à travers les pratiques internes Il s'agit donc d'une communication indirecte et implicite bien présente dans la culture de travail Oui, des campagnes de sensibilisation sont organisées notamment en matière de sécurité et de protection de l'environnement. bien que non étiquetées comme relevant de la "RSE" d'institutionnaliser davantage la RSE comme concept structurant via des programmes de formation ciblés une meilleure communication interne la valorisation des bonnes pratiques
2 : Entretien N2	La communication interne se fait principalement à travers la diffusion systématique des instructions à tous les niveaux hiérarchiques plusieurs actions de sensibilisation sur des thématiques connexes sont organisées (sécurité, environnement, transparence) Il est nécessaire de développer un dispositif formel de formation continue autour de la RSE, impliquant aussi bien les cadres que les agents d'exécution L'implication d'acteurs externes (associations, société civile) pourrait aussi favoriser une meilleure appropriation du concept à tous les niveaux.

3 : Entretien N3	La communication est jugée insuffisante sur certains aspects Le manque de responsabilisation individuelle et les retards dans l'exécution des tâches démontrent une absence de diffusion formelle des valeurs RSE à l'ensemble des équipes ces formations sont peu fréquentes recommande d'instaurer des sessions de sensibilisation régulières pour favoriser une meilleure compréhension et application des principes RSE. Il est essentiel de mettre en place un système d'évaluation continue d'assurer une égalité de traitement et de promouvoir une culture de responsabilité individuelle par la reconnaissance des efforts professionnels.
4 : Entretien N4	La communication existe mais elle reste assez descendante et institutionnelle. Les employés en entendent parler, mais souvent sans lien direct avec leurs missions quotidiennes. Oui, mais elles ne sont pas généralisées Certaines directions ont mis en place des sessions de sensibilisation en particulier sur les aspects environnementaux ou de santé-sécurité Mais il n'y a pas encore une stratégie de formation structurée à l'échelle nationale sur la RSE. Je pense qu'il faut plus d'implication concrète. Par exemple, intégrer des indicateurs RSE dans les objectifs de service ou encourager les initiatives locales

A : AXE 3 - Intégration de la RSE dans les projets stratégiques	
1 : Entretien N1	Oui, les principes RSE sont intégrés dès la phase de planification stratégique Cela se manifeste à travers la prise en compte systématique des normes de sécurité la réduction des émissions nocives, l'entretien des installations et la transparence dans les décisions. englobant aussi bien les aspects environnementaux, sociaux que de gouvernance. Les projets à caractère environnemental particulièrement dans le domaine de l'énergie Aucune estimation chiffrée n'a été mentionnée ces coûts sont perçus comme un investissement stratégique
2 : Entretien N2	Oui, l'approche RSE est intégrée notamment à travers le respect des normes environnementales et de sécurité la création de filiales spécialisées dans les énergies renouvelables, et l'électrification des zones rurales Les projets innovants et à long terme tels que les centrales d'énergie solaire les stations gratuites pour universités l'exportation d'énergie les projets de dessalement d'eau Aucune estimation précise n'est avancée mais les coûts liés à la RSE sont perçus comme des investissements stratégiques

3 : Entretien N3	Oui, les principes de la RSE sont intégrés notamment par la transparence dans le travail le respect des règles et l'éthique dans les relations professionnelles. Tous les secteurs peuvent bénéficier de la RSE. les agences commerciales assurent la collecte des créances dans le respect des engagements de l'entreprise Bien qu'aucune estimation chiffrée ne soit mentionnée l'intégration de la RSE est perçue comme un levier de performance
4 : Entretien N4	les nouveaux investissements liés aux énergies renouvelables il y a une prise en compte claire des enjeux environnementaux. Les projets en lien avec l'efficacité énergétique Je n'ai pas de chiffres précis mais d'un point de vue RH, on voit que certaines actions comme les programmes de sensibilisation ou les aménagements pour le bien-être des salariés sont perçus comme un investissement

A : AXE 4 -Impacts observés de la RSE	
1 : Entretien N1	plan social, on note une amélioration des conditions de travail et une satisfaction accrue des employés. plan environnemental, les efforts de réduction des polluants et de respect des normes ont permis de limiter les risques plan économique, la satisfaction client s'est accrue grâce à une meilleure qualité de service. la transparence amélioré la rigueur dans la gestion des installations renforcé la confiance entre les différentes parties prenantes internes et externes. la Réduction et centralité des filiales consiste en la recomposition structurelle par réduction du nombre des filiales et leur centralisation au plan national
2 : Entretien N2	Des impacts sociaux comme la titularisation de nombreux agents en CDD renforçant ainsi leur stabilité professionnelle Du point de vue environnemental et économique, les effets sont encore en cours d'observation. La restructuration des filiales a permis une meilleure organisation interne. le secteur des énergies renouvelables La construction d'installations de panneaux photovoltaïques dans plusieurs régions

3 : Entretien N3	La RSE a permis de réduire les erreurs professionnelles d'améliorer le respect des réglementations et d'installer un climat de travail plus stable et organisé Une amélioration de la discipline de la communication interne et de la qualité de service a été observée. Le déploiement de bornes de recharge pour véhicules électriques objectifs RSE de protection de l'environnement, de réduction des émissions de CO2 et de recherche et développement technologique.
4 : Entretien N4	plan social, on observe une meilleure sensibilisation à la sécurité et à la prévention des risques Il y a aussi plus de dialogue interne Sur le plan environnemental, des efforts sont faits pour réduire l'empreinte carbone l'amélioration de la réputation de certaines directions régionales qui ont su mobiliser des actions sociales auprès des populations locales un programme de formation professionnelle ciblée à destination des jeunes résidant dans les wilayas du sud

Table des matières

Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Introduction Générale	1
CHAPITRE 1 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE	3
Présentation du projet	4
Section 1 : Positionnement épistémologique	4
Section 2 : Approche méthodologique	5
Section 3 : Protocole de recherche	5
Section 4 : Analyse des données	7
Section 5 : Validation des résultats	7
Limites et contraintes de la recherche	7
CHAPITRE 2 : LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE)	9
Introduction	10
Section 1 : Origines et évolution du concept	10
Section 2 : L'institutionnalisation de la Rse	21
Section 3 : Cadre Institutionnel de La R S En Algérie	28
Conclusion	33
CHAPITRE 3 : LES PROJETS STRATÉGIQUES	34
Introduction	35
Section 1: Définition et Caractéristiques des Projets Stratégiques	35
Section 2 : Élaboration et Évaluation Des Projets Stratégiques	38
Section 3: Le choix et la supervision des projets stratégiques	40

Conclusion	43
CHAPITRE 4: INTÉGRATION DE LA RSE DANS LES PROJETS STRATEGIQUES	44
Introduction	45
Section 1 : Approches d'intégration de la RSE dans les projets stratégiques	45
Section 2 : Processus d'intégration de la RSE dans les projets stratégiques	46
Section 3 : Impacts Et Bénéfices De L'intégration De La Rse Dans Les Projets Stratégiques	48
Section 4: Les Obstacles À L'intégration De La R S E	59
Section 5 : Facteurs Clés De Succès De L'intégration De La Rse Dans Les Projets Stratégiques	51
Conclusion	53
CHAPITRE 5 : CAS PRATIQUE – L'INTÉGRATION DE LA RSE DANS LES PROJETS STRATÉGIQUES DE SONELGAZ	54
Introduction	55
Section 1 : Définition de la Société Algérienne de l'Électricité et du Gaz	55
Section 2 : Intégration de la RSE dans les projets stratégiques de Sonelgaz	61
Conclusion	80
CHAPITRE 6 : DISCUSSION DES RÉSULTATS	81
Introduction	82
Section 1 : Présentation des résultats	82
Section 2 : Discussion des résultats	96
Conclusion générale	102
Bibliographie	106
Annexe	110
Table des matières	123