

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management

ENSM ALGER

Master Académique en Management des Organisations

Mémoire de fin d'études

Thème :

**Analyse de l'appropriation de la Responsabilité Sociétale
d'Entreprise (RSE) par le croisement des parties prenantes
avec le triple bottom line.**

**Le cas d'une entreprise publique algérienne :
Groupe Sonelgaz.**

Présenté par :

M. Anis Khallil KEDDACHE

Encadré par :

Pr. Yassine FOUDAD
Expert/Consultant
en RSE et RH

**1^{ère} promotion
Juin 2013**

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management

ENSM ALGER

Master Académique en Management des Organisations

Mémoire de fin d'études

Thème :

**Analyse de l'appropriation de la Responsabilité Sociétale
d'Entreprise (RSE) par le croisement des parties prenantes
avec le triple bottom line.**

**Le cas d'une entreprise publique algérienne :
Groupe Sonelgaz.**

Présenté par :

M. Anis Khallil KEDDACHE

Encadré par :

Pr. Yassine FOUDAD
Expert/Consultant
en RSE et RH

**1^{ère} promotion
Juin 2013**

RESUME

La Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), ou Corporate Social Responsibility (CSR), notion à la fois ancienne et moderne connaît un regain d'attention. La progressive prise de conscience collective des effets néfastes du système économique international replace la RSE au cœur des préoccupations.

Parallèlement, l'émergence de nouvelles préoccupations environnementales, avec notamment la naissance du concept de Développement Durable au Sommet de la Terre de Rio en 1992 renforce le sentiment d'un capitalisme peu soucieux de son environnement humain et naturel. La croissance ne peut se faire durablement contre l'homme et la nature.

L'entreprise responsable est celle qui intègre volontairement des préoccupations sociales et environnementales à ses activités commerciales et ses relations avec ses parties prenantes.

L'objectif de ce travail est d'analyser pourquoi et comment les entreprises intègrent à leurs objectifs économiques des objectifs environnementaux et sociaux.

Mots clés : Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE), Entreprise, Développement Durable, Parties Prenantes, Triple Bottom Line.

ABSTRACT

Corporate Social responsibility (CSR), as a new notion, but also a long standing one, is getting more and more attractive. Awareness is becoming greater about negative impact on the international economic environment, and so, seats down the CSR as a main concern.

In parallel, the emergence of new environmental concerns, and particularly the adoption of the new concept of Sustainable Development at the Land Summit of Rio in 1992, has reinforced the feeling towards a careless capitalism system proving little value on human and natural environment. There cannot be any sustainable development without the well-being of man and nature.

A corporate responsible company is a company which takes into account social and environmental concerns in its business activities and relations with its partners.

This work analyses why and how companies have to integrate environmental and social fundamentals in their economic objectives.

Key words : Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate, Sustainable Development, Stakeholders, Triple Bottom Line.

ملخص

يحظى مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (RSE)، والذي يحمل دلالتين قديمة وحديثة اهتماما جديدا، تنامي الوعي الجماعي المتنامي بالأضرار الاقتصادية الدولية يضع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (RSE) في قلب الاهتمامات. إن ظهور الاهتمامات البيئية الجديدة وبالتوازي مع ولادة مفهوم التنمية المستدامة أثناء قمة الأرض بربو سنة 1992 يعزز الشعور بعدم اكتراث الرأسمالية بمحيطها الإنساني والطبيعي، ولا يمكن أن تكون هناك تنمية مستدامة ضد الإنسان والطبيعة.

تعمل المؤسسة المسؤولة على إدماج وبشكل إرادي الاهتمامات الاجتماعية والبيئية ضمن نشاطاتها التجارية وعلاقتها مع شركائها.

يهدف هذا العمل إلى طرح التساؤل حول الهدف والكيفية التي تدمج من خلالها المؤسسة أهدافها الاقتصادية ضمن أهداف بيئية واجتماعية.

الكلمات المفتاحية:

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (RSE)، تنمية مستدامة، أطراف شريكة، المؤسسة، Triple bottom line.

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à remercier vivement, **Monsieur le Professeur, Yassine FOUDAD** d'avoir accepté de m'encadrer, de me soutenir, de m'orienter et de m'assister durant ces derniers mois, à la préparation de mon **mémoire de Master 2**. Je le remercie également, pour les efforts de lecture qu'il a consentis, sans lesquels ce travail ne serait finalisé.

Je remercie également le **Groupe Sonelgaz**, pour avoir bien voulu m'ouvrir les portes de ses filiales au sein desquelles j'ai pu effectuer mes entretiens. Aussi, je ne pourrai oublier le concours des nombreux **collaborateurs** du Groupe Sonelgaz, toutes fonctions confondues, là où je me suis présenté, l'accueil chaleureux et sympathique qu'ils m'ont réservé, l'ambiance et la culture d'entreprise du groupe, à travers laquelle j'ai pu prendre mes marques et être à mon aise.

Enfin, c'est avec beaucoup d'émotions que je présente mes plus profonds remerciements à l'**ENSM Alger**, pour m'avoir accordé l'immense opportunité de faire partie de la toute première promotion. Il m'est agréable de retenir à jamais, le dévouement, la disponibilité, l'engagement du **corps professoral**, et la richesse de son enseignement.

Un grand merci à tous mes **camarades** de classe, avec qui j'ai eu la chance d'étudier durant ces deux années qui s'achèvent avec une certaine tristesse.

LISTE DES ACRONYMES

ABN AMRO Private Banking: Algemene Bank Nederland Amsterdamsche Bank and the Rotterdamsche Private Banking

ACI : Accords Cadres Internationaux

ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

ALRIM : Algérienne de Réalisation d'Equipements et d'Infrastructures Métalliques

AND : Agence National des Déchets

ANPEP : Association Nationale pour la Protection de l'Environnement et la lutte contre la Pollution

BEI : Banque Européenne d'investissement

BIT : Bureau International du Travail

CA: Centesimus Annus

CAB : Chabab de Batna

CDD-19 : 19^{ème} session de la Commission du Développement Durable des Nations Unies

CDER : Centre de Développement des Energies Renouvelables

CDI : Contrats de Travail à Durée Indéterminé

CDRB : Centre de Développement des Ressources Biologiques et de Biosécurité

CDTA : Centre de Développement des Technologies Avancées

CE : Commission Européenne

CEEG : Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz

CEGELEC: Entreprise d'installation d'équipements électriques

CERES : Coalition pour les Economies Environnementalement Responsables (Coalition for Environmentally Responsible Economics)

CERIST : Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique

CESE : Comité Economique et Social Européen

CMT : Centre de Médecine du Travail

CNADD : Conseil National d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire

CNFE : Conservatoire National des Formations à l'Environnement

CNL : Commissariat National du Littoral

CNTPP : Centre National des Technologies de Production plus Propres

CO₂ : formule brute du dioxyde de carbone

CREAD : Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement

CREDEG: Centre de Recherche et de Développement de l'Electricité et du Gaz

CSA USMA : Club Sportif Amateur de l'Union Sportive de la Médina d'Alger

CSR: Corporate Social Responsibility

DD : Développement Durable

DD: Dinar Algérien

DFT : Droits Fondamentaux de l'Homme au Travail

DGDI : Direction Générale du Développement Industriel et de l'Intégration Nationale

DGE : Direction Général de l'Engineering

DGSI : Direction Générale des Systèmes d'Information

DGTI : Direction Générale des activités Travaux et de production Industrielle

DII : Desertec Industrial Initiative

DP : Distribution Publique

DRH : Direction (ou Directeur) des Ressources Humaines

E: Euro

EGA : Electricité et Gaz d'Algérie

ELIT: El Djazair Information Technology

EnR : Energie Renouvelable

ENSM Alger: Ecole Nationale Supérieure de Management d'Alger

ENTSO-E: European Network of Transmission System Operators for Electricity

EPC: Engineer, Procure and Construct (Contrat clef en main)

EPIC : Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial

ER : Electrification Rurale

ESR : Entreprise Socialement Responsable

ETB : Ecole Technique de Blida

ETTERKIB : Société de montage et de maintenance des ouvrages industriels.

FSEG : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

G8 : Groupe des 8 pays les plus développés dans le monde

GE : Gouvernance d'Entreprise

GRI: Global Reporting Initiative

GRTE : Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité

GRTG: Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz

GWh: Gigawatt-heure

Ha : Hectare

IANOR : Institut Algérien de Normalisation

IAS/IFRS: International Accounting Standard /International Financial Reporting Standard

IFEG : Institut de Formation en Electricité et Gaz

ISO : Organisation Internationale de Normalisation

ITIE: Initiative sur la Transparence des Industries Extractives

KAHRAKIB : Société de Travaux et Montage Electriques.

Km² : Kilomètre carré

KWc : kilowatt-crête

LCL : Le Crédit Lyonnais

LREEI : Laboratoire de Recherche sur l'Electrification des Entreprises Industrielles

MEDRIG : Association des régulateurs méditerranéens

METSO: Mediterranean Transmission System Operators

MIPMEPI : Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement

MW : Mégawatt

NCA Rouiba : La Nouvelle Conserverie Algérienne de Rouiba

NEAL : New Energy Algeria

NEPAD : Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique

NFT : Normes Fondamentales du Travail

OCDE : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique

OHADA : Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires

OIF : Organisation Internationale de la Francophonie

OIT: Organisation Internationale du Travail

ONEDD : Observatoire National de l'Environnement et du Développement Durable

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONU: Organisation des Nations Unies

OUA : Organisation de l'Unité Africaine

PAU : Politique Agricole de l'Union

PCN : Plan Comptable National

PCN: Points de Contact Nationaux

P-DG : Président-Directeur Général

PEM : Partenariat Euro-Méditerranéen

PME : Petites et Moyennes Entreprises

PNAE-DD : Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable

Programme CIM : Programme Conseil Inter Ministériel

Programme RCN : Programme Raccordement de la Clientèle Nouvelle

PSM : Plan Solaire Méditerranéen

QA: Quadragesimo Anno

QLS : Quartiers et Logements Sociaux

REMDH: Réseau Euro-Méditerranéen des Droits de l'Homme

RH: Ressources Humaines

RN: Renum Novarum

RNE: Rapport National sur l'état et l'avenir de l'Environnement

RS/MENA: Responsabilité Sociale/Middle East & North Africa

RSE : Responsabilité Sociale (ou Sociétale) de l'Entreprise (d'Entreprise ou des Entreprises)

S2RA : Première Ecole d'Eté Algérienne sur la Robotique et l'Automation

SCF : Système Comptable Financier

SDA: Société de Distribution d'Alger

SDC : Société de Distribution du Centre

SDE : Société de Distribution de l'Est

SDO : Société de Distribution de l'Ouest

SFI: Société Financière Internationale

SIDA: Swedish International Development Cooperation Agency

SIE : Sûreté Interne des Etablissements

SMAP: Short and Medium Action Plan for the Environment

SME: Système de Management Environnemental

SMT : Société de Médecine du Travail

SNE : Stratégie National de l'Environnement

SONATRACH : Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures

SONELGAZ : Société National de l'Electricité et du Gaz

SOPIEG: Société du Patrimoine Immobilier des Industries Electriques et Gazières

SPA : Société Par Actions

SPAS : Société de Prévention et d'Action en Sécurité

SPE : Société de Production d'Electricité

SSPA USMA : Société Sportive Par Actions de l'Union Sportive de la Médina d'Alger

SYSCOA : Système Comptable Ouest Africain

TNA : Théâtre National Algérien

TWh : Téra watt-heure

UA : Union Africaine

UDTS : Unité de Développement de la Technologie du Silicium

UE : Union Européenne

UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

UMBB : Université M'hamed-Bougara de Boumerdès

USA: United States of America

USMA: Union Sportive de la Médina d'Alger

USTHB : Université des Sciences et de la Technologie Houari Boumediene

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE REFERENCE : LA RSE, L'INSTITUTIONNALISATION ET LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES.....	8
SECTION 1 : LA CONSTRUCTION HISTORIQUE DE LA RSE	9
SECTION 2: LES DIFFERENTES APPROCHES ACADEMIQUES DU CONCEPT DE RSE	23
SECTION 3 : L'INSTITUTIONNALISATION DE LA RSE	34
SECTION 4 : VERS UNE DEFINITION DE LA RSE	45
CHAPITRE II : ETAT DES LIEUX DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES EN ALGERIE	54
SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES EN ALGERIE	55
SECTION 2 : CADRE ACADEMIQUE DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES EN ALGERIE	66
SECTION 3 : PRESENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE : LE GROUPE SONELGAZ	70
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	75
SECTION 1 : LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LE RECHERCHE	76
SECTION 2 : LE CHOIX D'UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE, LA METHODE DE L'ETUDE DE CAS	77
SECTION 3 : CADRE THEORIQUE ET HYPOTHESES DE LA RECHERCHE	79
SECTION 4 : MISE EN PRATIQUE DE LA GRILLE DE LECTURE	81
SECTION 5 : LES DONNEES RECUEILLIES POUR CONDUIRE NOTRE ETUDE DE CAS	90
CHAPITRE IV : RESULTATS DE LA RECHERCHE : LE DISPOSITIF RSE DU GROUPE SONELGAZ.....	95
SECTION 1 : LES THEMATIQUES SOCIALES	96
SECTION 2 : LES THEMATIQUES ENVIRONNEMENTALES	114
SECTION 3 : LES THEMATIQUES ECONOMIQUES	129
SECTION 4 : DISCUSSION GENERALE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE	135
CONCLUSION GENERALE.....	146

BIBLIOGRAPHIE

INTRODUCTION GENERALE

Actuellement, dans le monde des affaires, un thème est omniprésent, la Responsabilité Sociétale (ou sociale) des Entreprises (RSE). Le concept de RSE est nouveau en Algérie, son application n'en est qu'à ses débuts, et les problèmes rencontrés sont nombreux.

Bien que la conception de l'entreprise autocentrée et focalisée sur l'objectif unidimensionnel du profit soit encore dominante, nous assistons aujourd'hui à des conceptions alternatives qui envisagent l'entreprise dans une perspective multidimensionnelle.

Problématique de la recherche :

Contexte et délimitation du sujet de recherche :

Il est loin le temps où Milton Friedman affirmait, dans son célèbre article publié en 1970, que l'unique responsabilité de l'entreprise est d'augmenter ses profits. Si la capacité à générer des profits reste bien une condition nécessaire à la survie de l'entreprise, elle n'est plus considérée comme une condition suffisante à son développement. Faire du profit n'est pas perçu comme une démonstration de responsabilité sociale de la part de l'entreprise.

L'émergence et la pression croissante des parties prenantes et le développement significatif des obligations réglementaires dans le domaine de la RSE obligent les entreprises à répondre à des attentes nombreuses et parfois contradictoires. En toile de fonds, la prise de conscience des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux par l'opinion publique a rendu ce mouvement irréversible. Accompagnant ce mouvement, des recherches sur la RSE foisonnent le monde académique. Beaucoup s'intéressent à ce concept, à ses origines (aux USA et en Europe principalement), à ses fondements théoriques (Bowen, 1953 ; Frederick, 1978 ; Carroll, 1979 ; Freeman, 1984 ; Wood, 1991 ; Gendron, 2000 ; Acquier et Aggeri, 2008 ; Carroll, 2008)¹.

A l'évidence, la question de la RSE ne se pose plus désormais comme elle se posait jusqu'au déclenchement de la crise actuelle. Il ne s'agit plus d'un simple objet de débat intellectuel, ou d'un thème de réflexion intéressant mais secondaire pour des dirigeants

¹Nous citons ici les principaux auteurs qui ont marqué l'histoire de la RSE à travers leurs travaux académiques ayant apporté des conceptualisations théoriques. Ces concepts devenus dès lors une base théorique pour les recherches élaborées par la suite. Voilà pourquoi, nous ne citons pas ici de références bibliographiques récentes. Ces dernières sont bien évidemment très nombreuses, mais font l'objet d'études empiriques menées sur le terrain en se basant toujours sur les concepts théoriques apportés par les principaux auteurs cités entre parenthèses.

d'entreprises ou des managers. En réalité, la prégnance de cette thématique, dans les entreprises comme dans la société en général, est de plus en plus forte, et les esprits les plus éclairés ont bien compris que la RSE fait partie des solutions permettant d'envisager un avenir viable. Du reste, sur le plan académique, la RSE est une notion fondatrice du management ; or le questionnement relatif à la RSE étant transversal à tous les champs des sciences de gestion, il amène progressivement toutes les disciplines du management à se remettre en cause de sorte que finalement, la RSE conduit à une interrogation sur la nature du management lui-même. Cette interrogation paraît d'autant plus salutaire qu'une conjonction de bouleversements et de risques se profile à l'horizon : le changement climatique², le peak oil³, l'accroissement démographique, les inégalités sociales, et enfin, la multiplication des risques.

Cet avenir qui vient, regardons-le en face. Nous entrons dans un monde où la triple contrainte énergie, climat, ressource, va encore accentuer ses effets sur notre société. Dès lors, cette thématique de la RSE revêt une importance certaine pour le monde actuel et pour notre société.

L'entreprise socialement responsable (ESR) se présente donc comme un acteur socio-économique, dont les finalités et les performances sont à la fois économiques, environnementales, sociales et sociétales. Cette nouvelle approche de l'entreprise et notamment, de son rôle dans la société, soulève diverses questions que ce travail de recherche s'attache à analyser et dont la résolution constitue un des enjeux du 21^{ème} siècle.

Intérêt et importance du sujet de recherche :

Emergée aux Etats-Unis avec la parution de l'ouvrage de Bowen en 1953 dans lequel l'auteur sensibilise les hommes d'affaires aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans la société (Bowen, 1953), la RSE suscite aujourd'hui un intérêt croissant à travers le monde et prend appui sur la problématique du développement durable.

Cet intérêt pour la RSE ne se limite plus aux cercles universitaires ou économiques et bénéficie désormais d'une audience médiatique croissante. Quotidiens, revues et

²Pour en savoir plus : GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat. Site web: <http://www.ipcc.ch/>.

³Pour en savoir plus: ASPO: Association for the Study of Peak Oil and Gas. Site web: <http://www.peakoil.net/>.

magazines lui consacrent régulièrement articles, dossiers et débats. Cette reconnaissance s'inscrit dans un processus d'**institutionnalisation mondiale** (Schmidt et Huault, 2004 ; Schmidt, 2004 ; Le Bas et Dupuis, 2005 ; Cazal, 2005). Ce processus d'institutionnalisation est déterminant pour faire évoluer les pratiques, grâce à l'élaboration progressive d'un cadre imposant des exigences sociales et culturelles. Il incite les entreprises à assumer des responsabilités nouvelles. Celles-ci doivent donc apprendre à maîtriser des critères convenus pour assurer leur légitimité, définie comme *«l'impression partagée que les actions sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit des normes, de valeurs ou de croyances sociales»* (Schuman, 1995).

Selon Brodhag (2006), la RSE constitue aujourd'hui une notion dont les contours appartiennent de moins en moins aux théoriciens, mais de plus en plus aux instances de négociation nationales et internationales. Cette institutionnalisation conduit les entreprises à adopter une démarche de RSE, sans que soit tranchée la question de son efficacité (Rubinstein, 2006).

Objet de la recherche :

C'est dans ce contexte qu'il y a lieu de s'interroger sur la RSE. Ces entreprises, chaque jour plus nombreuses, sont en train d'inventer le capitalisme de demain : le profit ne constitue plus leur unique moteur, ni même leur but principal, mais un simple objectif parmi d'autres, un moyen au service d'autres fins, plus substantielles celles-là, qui sont définies par référence au bien commun.

La RSE invite à la recherche de nouvelles formes de gouvernance, d'un nouveau mode d'organisation socio-économique, et nous amène à soulever un certain nombre d'interrogations :

-Quelle est la finalité de l'entreprise qui doit servir à la fois des intérêts particuliers et l'intérêt général ?

-Quelle est la réorientation de sa stratégie qui doit répondre aux attentes de ses multiples parties prenantes ?

-Quelle stratégie pour intégrer les trois piliers : économique, social et environnemental de la RSE ?

-Quelles sont les implications stratégiques, organisationnelles et culturelles de la mise en œuvre d'une démarche de RSE ?

-Quels sont les enjeux de la RSE ?

Notre travail a pour dessein de contribuer à éclairer ces interrogations en étudiant les cadres conceptuels de la RSE, afin de répondre à notre question principale de recherche :

<p style="text-align: center;">Pourquoi et comment une entreprise s'approprie-t-elle le concept de RSE ?</p>

Choix du terrain d'étude :

En Algérie, le tournant du siècle a été marqué par une sensibilisation accrue de tous les acteurs sociaux (Etat, entreprises et managers) au développement durable. Une grande partie des dirigeants des grandes entreprises, publiques et privées, a intégré l'importance de ce phénomène. Le développement durable (DD) devient une dimension incontournable des stratégies de ces firmes (Sonatrach, Sonelgaz, Cévitel, Henkel Algérie, Danone Algérie Renault Algérie, etc.). Le changement climatique, l'accroissement démographique, les inégalités sociales et autres risques, s'alimentent mutuellement et se renforcent réciproquement.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons cherché à identifier les spécificités de la démarche RSE d'une entreprise publique algérienne, le Groupe Sonelgaz, à travers une étude de cas. Du fait de son appartenance au secteur de l'énergie, le développement durable est un enjeu majeur pour cette entreprise de service public qui en fait un axe stratégique.

Aussi, le cas d'étude cité ci-haut nous paraît intéressant au sens de Delvové (2001). En effet, selon Delvové, les entreprises publiques ont toujours connu une sorte de contradiction voire de déchirement, en poursuivant simultanément un objectif de rentabilité et de profit en qualité d'entreprise et des objectifs d'intérêt général assignés par l'autorité

publique, qui peuvent être appréhendés, soit comme des avantages, soit comme des contraintes.

Depuis 2004, le Groupe Sonelgaz affiche un nouveau mode d'organisation⁴. Cette nouvelle organisation a engagé diverses restructurations. De cette restructuration, a émané de la direction du Groupe Sonelgaz un discours qui le positionne comme une entreprise citoyenne (rapport d'activité et comptes de gestion consolidés, 2007). Dès lors, le Groupe communique clairement sur son engagement sociétal en appuyant son discours sur l'utilisation des concepts « RSE » et « développement durable » à travers les supports de communication émanant de ce dernier.

L'objectif de notre recherche est de décrire, de comprendre et d'expliquer cette appropriation.

Le plan de la recherche :

Ce travail de recherche est construit autour de 4 chapitres.

Le **chapitre 1** rappelle un fait historique trop souvent oublié dans la période contemporaine : la responsabilité est bien une notion fondatrice aux origines du management. Il remonte donc aux sources de la RSE, dans la philanthropie et le paternalisme de la société industrielle américaine, pour mieux mettre en lumière le moment de l'émergence de l'idée de responsabilité sociale dans les discours des business men américains et dans la littérature managériale. Dans la continuité de ce qui précède, il expose également, la construction des champs de la RSE et de la théorie des parties prenantes : en s'appuyant sur l'ouvrage programmatique de Bowen, il examine la façon dont la responsabilité sociale est traitée dans le débat public, puis par la communauté académique, avant d'étudier la stakeholder theory, ses applications et ses implications.

Mais pourquoi ouvrir ce mémoire de recherche par une approche théorique ? Pourquoi ne pas aller directement à la présentation des résultats de notre étude empirique ? Cinq raisons expliquent la nécessité d'une approche théorique du concept :

-Sa polysémie (multiplicité de significations) ;

⁴Cette partie sera plus détaillée dans la section concernant la présentation du Groupe Sonelgaz.

- La transdisciplinarité croissante de sa théorie et de sa pratique ;
- Les antinomies ou les contradictions inhérentes à sa définition ;
- La suspicion d'utopie ou de manipulation ;
- Son historicité.

Ces attributs résultent de la nature sociale de la RSE. Il convient donc, selon le principe de Durkheim, de tirer ces phénomènes comme des choses, en s'appuyant sur des résultats de travaux empiriques qui illustreront le cadre conceptuel de la RSE.

Le **chapitre 2** présente un état des lieux de la RSE en Algérie, tant sur le plan institutionnel que sur le plan académique (recherche scientifique). Une section de ce chapitre est également consacrée à la présentation du terrain d'étude, le Groupe Sonelgaz.

Le **chapitre 3** est consacré à l'exposé de notre méthodologie. Nous y expliquerons le positionnement épistémologique de notre recherche, en montrant qu'il est compatible avec le cadre conceptuel mobilisé. Nous justifierons en nous appuyant sur les travaux de Yin (1994) le choix de l'étude de cas comme méthodologie de recherche. Nous préciserons à cette occasion le cadre théorique mobilisé, ce qui nous conduira à formuler nos hypothèses de recherche. Ce chapitre nous permettra également de décrire les modalités de recueil des données, centrées sur des sources documentaires, des observations directes et des entretiens semi-directifs.

Le **chapitre 4** présente les résultats de nos investigations de terrain, suivi ensuite d'une discussion autour de ces derniers. Les résultats du chapitre 4 sont ici interprétés et confrontés, en nous appuyant sur notre cadrage conceptuel et à la littérature sur la RSE-DD.

Nous résumerons en **conclusion** les apports théoriques et pratiques de cette recherche en présentant les limites. Nous mettrons en exergue les voies de recherche futures qu'il nous paraîtrait intéressant d'explorer dans le prolongement de ce travail de mémoire de recherche.

**CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL
DE REFERENCE : LA RSE,
L'INSTITUTIONNALISATION ET LA
THEORIE DES PARTIES PRENANTES**

Si le développement de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) comme concept académique est relativement récent, la conciliation entre l'activité économique et les attentes de la société est fort ancienne et remonte à l'antiquité.

Un retour aux sources historiques de la RSE, pour comprendre son évolution dans le temps, implique également un détour par le fait religieux étant donné l'importance de celui-ci dans le contexte de création de ce concept.

Les approches académiques de la RSE, ainsi que les cadres internationaux de son institutionnalisation seront ensuite présentés, répertoriant ses définitions, pour rendre compte de la diversité des approches de cette notion.

SECTION 1 : LA CONSTRUCTION HISTORIQUE DE LA RSE

1.1 Comment l'idée de RSE a-t-elle émergée ?

1.1.1 Un ancrage ancien :

Depuis l'Antiquité, les activités économiques se sont toujours exercées dans des rapports de tension avec les sociétés humaines ; des rapports compris entre deux pôles extrêmes : la prédation des ressources naturelles et humaines et la contribution à la satisfaction des besoins des populations. Au pire, les effets prédateurs d'une activité économique provoquent le risque de faire disparaître les ressources exploitées par cette activité et dont elle a besoin pour assurer sa viabilité et sa pérennité (cas, parmi bien d'autres, aujourd'hui, de la pêche ou du tourisme) ; en d'autres termes, une tension s'exerce entre la nécessité de produire et la supportabilité des risques occasionnés par la production des biens.

Les premières prescriptions juridiques concernant les règles du commerce apparaissent dès le 6^{ème} siècle avant Jésus-Christ dans l'orient ancien. Ainsi, le code d'HAMMOURABI⁵, 6^{ème} roi de la dynastie sémite de Babylone, édicte des règles concernant les salaires, la durée de travail, etc. et ce dans un souci de logique et d'équité. A travers ce recueil, il pose les premiers principes d'une jurisprudence censée réguler les coutumes locales liées au commerce. Le concept de justice sociale se retrouve ainsi dans les écrits bibliques.

⁵Code De HAMMOURABI : Stèle trouvée à Suze entre 1901-1902 ; recueil de lois, qui exerça une influence considérable sur la législation de l'ancien orient.

Par le récit de l'asservissement du peuple juif par les égyptiens, la bible est une des premières sources historiques à poser la notion de combat contre l'injustice. Ce principe, issu de la loi mosaïque, s'érige en disposition morale. Encore aujourd'hui, le principe de justice sociale est avant tout une disposition morale.

Plus tard, au 4^{ème} siècle, Saint Augustin⁶ dans "La cité de Dieu", reprend les principes bibliques et affirme que la justice est la pierre angulaire de la société civile. Les philosophes affirment que la justice est la condition d'une vie sociale saine.

Ainsi, l'idée de justice sociale évolue vers une assimilation des idées d'égalité et de distribution.

1.1.2 Plus près de nous avec la révolution industrielle :

Un certain nombre de concepts est né autour de la révolution industrielle avec des courants tels que le paternalisme et le socialisme.

► Le paternalisme :

A l'ère industrielle, le paternalisme a constitué une première forme moderne de responsabilité de l'entreprise.

Le développement du paternalisme au 19^{ème} siècle (Ballet, De Bry, 2002) semble partager des similitudes avec la RSE contemporaine, tant sur le plan de la controverse des motivations que sur celui du début des partisans et opposants. Le paternalisme ou patronage pour reprendre son origine étymologique, a accompagné de manière ambivalente à la fois une volonté de préserver le capitalisme face à la montée du socialisme et du syndicalisme en même temps qu'une réelle volonté de la part de certains patrons d'amélioration des conditions de vie de leurs salariés. Le développement du paternalisme s'est donc déroulé comme la doctrine du libéralisme le prévoyait, à savoir à l'initiative de patrons innovateurs à l'époque en matière de protection sociale, avant que ces pratiques de protection sociale ne soient reprises progressivement par l'Etat puis la sécurité sociale, fondant par là même la légitimité de l'idéologie du socialisme (Baudrillard, 1970).

⁶Saint Augustin : Evêque africain, docteur et père de l'église (Thagaste, aujourd'hui Souk-Ahras, 354-Hippone, 430).

Le paternalisme n'est pas à proprement parler une doctrine, mais plutôt une forme de management qui résulte précisément de courants de pensée divers réunissant des philosophes, des représentants de l'Etat, des industriels et des ingénieurs. Le paternalisme correspond au capitalisme libéral du premier siècle de la révolution industrielle. L'Etat n'intervient guère et laisse jouer la "main invisible" du marché. L'entreprise paternaliste assume alors des tâches de régulation que l'Etat ne veut pas prendre en charge.

De la seconde moitié du 19^{ème} au milieu du 20^{ème} siècle, le paternalisme a largement imprégné l'industrie européenne et constate que la nécessaire liberté du chef d'entreprise produit des inégalités qui menacent les fondements de la société. La liberté dans la gestion doit donc s'accompagner d'une responsabilité sociale. Des hommes s'engagent dans cette voie, tels que M. Delessert (inventeur des Caisses d'Epargne) ou M. Gerando (éthnologue et haut fonctionnaire) qui seront les promoteurs des premières formes de protection sociale, des écoles techniques, des logements pour ouvriers, etc. Bref, de ce qui deviendra le paternalisme.

Le patronat paternaliste veut mettre en place une collaboration de classes, concilier la logique du profit et l'amélioration de la condition matérielle et morale des ouvriers. Il a également une visée gestionnaire. Il s'agit d'attirer et de conserver la main d'œuvre, mais aussi de former des ouvriers capables d'assurer une bonne productivité.

L'enjeu social et sociétal constitue un autre ressort important. Le logement doit contribuer à structurer la cellule familiale. Allant au delà du versement d'un salaire, les paternalistes s'estiment responsables des conditions globales de vie de leur personnel (habitat, éducation, vie familiale, etc.), toutes choses que l'on retrouve dans bon nombre d'entreprises actuellement.

Le paternalisme, aujourd'hui négativement connoté, pourrait apparaître comme un mode de gestion aux antipodes de la RSE. Pourtant, l'efficacité de l'entreprise paternaliste repose sur une association de l'économique, du social et du sociétal, mais aussi sur l'affirmation d'une responsabilité morale du patron vis à vis de ses salariés, de leurs proches et même de la société.

► **Le socialisme :**

Bon nombre d'écoles du socialisme primitif voient dans la communauté le cadre d'expérimentation d'une vie idéale fondée sur un égalitarisme social.

Les communautés coopératives avaient pour rôle de rendre possible l'idée de justice sociale sur fond d'égalitarisme. Au nom de la justice sociale et de l'égalité, était mise en avant une similitude quasi-mathématique des logements, des vêtements, des repas et du travail.

Les révolutions sociales en Europe de 1848 vont conduire un certain nombre de libéraux, à commencer par John Stuart Mill, à rompre clairement avec la tradition incarnée par Adam Smith et David Ricardo, pour suggérer une optique utilitariste (école classique). Le partage des profits entre capitalistes et travailleurs pourrait être égalisé de manière spectaculaire grâce à un système de propriété de gestion industrielle coopérative. Pour Mill, le progrès social impliquait une modification des rapports sociaux, passant par des rapports égalitaires entre ouvriers et patrons, hommes et femmes. Il sera l'apôtre de la participation des salariés aux résultats de l'entreprise.

La démarche d'esprit des socialistes du 19^{ème} siècle sera la suivante : le libéralisme a échoué à rendre l'homme heureux, le socialisme va y réussir. Pour cela, il commencera par proclamer l'égalité, qui est aussi la justice, car il sera amené à nier le droit de propriété, qui sera transféré à l'Etat, et l'Etat sera ainsi chargé de bâtir le nouveau paradis social.

1.2 Des fondements religieux de la RSE :

1.2.1 La religion protestante :

Un retour historique sur les origines américaines du concept de Responsabilité Sociale montre que la religion protestante exerce une influence tout à fait significative sur cette notion. D'un point de vue académique, plusieurs auteurs présentent la religion comme un élément fondateur et une des spécificités essentielles des champs *Business and Society* et *Business Ethics* (Pasquero, 1995 ; Epstein, 2002 ; Pasquero, 2005).

En soi, cette influence de la religion protestante n'est pas surprenante ; elle tend à accréditer la thèse proposée par Max Weber (Weber, 1967), selon laquelle la religion protestante a joué un rôle structurant sur l'émergence et la diffusion du capitalisme.

Comme le montre Heald (1970), le concept de Responsabilité Sociale apparaît dans les discours des dirigeants à partir de la fin du 19^{ème} siècle et au début du 20^{ème} siècle aux Etats-Unis. Cette responsabilité s'incarna tout d'abord dans le développement d'activités philanthropiques.

Dès 1889, Carnégie, immigrant écossais qui devint à travers sa fortune l'un des symboles du rêve américain, publia un document qui deviendra une référence en matière de philanthropie. Dans son "*évangile des riches*" (*The gospel of wealth*), il développa une série de réflexions relatives aux responsabilités des riches hommes d'affaires de l'époque, considérant qu'il était de leur devoir de mener une vie non ostentatoire et que les surplus de richesse dont ils bénéficient devaient être gérés et redistribués en vue de l'intérêt public (Heald, 1970).

Durant la première moitié du 20^{ème} siècle, les premiers discours et théorisations de la responsabilité sociale seront largement marqués par les concepts protestants de "public service", et de "stewardship". Ces concepts stipulent l'idée d'un contrat implicite, caractérisant la relation entre l'entreprise et la société. Elles reposent sur la conviction que la propriété n'a rien d'un droit absolu et inconditionnel et qu'elle ne peut être justifiée que dans la mesure où l'administration privée des biens permet d'accroître le bien-être de la communauté. Tout propriétaire a donc pour devoir de satisfaire les besoins de la société dans son ensemble, dans la mesure où il doit répondre de ses actes devant Dieu et la société. Pour que la société ne révoque pas ce contrat par lequel elle accorde une marge de liberté et un pouvoir unique aux dirigeants d'entreprises de l'époque, ces derniers doivent honorer ce contrat implicite en travaillant à l'amélioration du bien être social (Bowen 1953 ; Heald 1961, 1970). Ces débats sont certes controversés, mais sont portés par des grands dirigeants eux-mêmes, tels que Chester Barnard, Henry Ford, ou Alfred Sloan.

1.2.2 La religion catholique :

Les sources catholiques de la RSE sont plus anciennes que les sources protestantes, elles datent de la fin du 19^{ème} siècle et tout particulièrement de ce qu'il est convenu d'appeler la

doctrine sociale de l'église. Pour comprendre ces sources, il faut rappeler que la deuxième moitié du 19^{ème} siècle est marquée par un capitalisme très dur : "*vivre, pour l'ouvrier c'est ne pas mourir*" (Guépin, 1885). Les idées socialistes se radicalisent avec l'apparition de la doctrine marxiste. Il s'agit d'ailleurs moins d'un marxisme à prétention scientifique (celui du matérialisme historique développé dans le Capital) que d'un marxisme diffus dont les bases sont la lutte des classes, le caractère inéluctable de la chute du capitalisme (du fait de ses contradictions) et enfin la dictature du prolétariat. C'est le marxisme exposé dans le "*Manifeste du Parti Communiste*" (Marx, 1847). La doctrine sociale de l'église qui date de la parution en 1891 de l'encyclique "*Rerum novarum*" du pape Léon XIII est en grande partie une réponse au Manifeste de 1847.

Nous présentons succinctement la lettre encyclique du 15 mai 1891, **Renum Novarum** (RN), puis celle publiée pour le quarantième anniversaire de RN, le 15 mai 1931, **Quadragesimo Anno**, (QA), et enfin la dernière rédigée en 1991 par Jean Paul II, **Centesimus Annus**, (CA).

► **Les idées maîtresses de Renum Novarum (RN) :**

La dignité de l'homme et la noblesse du travail constituent le premier fondement de RN : "*quant aux riches et aux patrons, ils doivent ne point traiter l'ouvrier en esclave, respecter en lui la dignité de l'homme, relevée encore par celle du chrétien...Ce qui est honteux et inhumain c'est d'user des hommes comme de vils instruments de lucre et de ne les estimer qu'en proportion de la vigueur de leurs bras*" (RN, n.16).

La notion de " juste salaire " apparaît comme le nécessaire corollaire de cette dignité : "*parmi les devoirs principaux du patron, il faut mettre en premier rang celui de donner à chacun le salaire qui convient...il est une loi de justice naturelle à savoir que le salaire ne doit pas être insuffisant à faire subsister l'ouvrier sobre et honnête*". (RN, n.34).

► **Les idées maîtresses de Quadragesimo Anno (QA) :**

Avec QA le contexte historique et économique a évolué ; l'économie d'entreprise gagne toute la planète mais le processus d'extension se double aussi d'un processus de concentration en entraînant la constitution de très puissants groupes d'intérêts.

La première préoccupation de Pie XI consiste à réinsérer l'ordre économique dans l'ordre moral jetant ainsi les bases de la morale des affaires : "*S'il est vrai que la science économique et la discipline des mœurs relèvent de principes propres, il y aurait néanmoins erreur à affirmer que l'ordre économique et l'ordre moral sont si éloignés l'un de l'autre que le premier ne dépend d'aucune manière de second*" (QA, n.100).

► **Les idées maîtresses de Centesimus Annus (CA) :**

Jean-Paul II aborde pour la première fois dans une encyclique sociale la question de l'écologie : "*l'homme consomme de manière excessive et désordonnée les ressources de la terre et sa vie même*" (CA, n.37) et il développe l'idée que la terre ayant été donnée par Dieu, l'homme doit en faire usage "dans le respect de l'intention primitive, bonne, dans laquelle elle a été donnée".

Partie de la «question ouvrière», la doctrine sociale de l'Eglise s'est donc progressivement élargie. A l'origine centrée sur les relations patron/ouvriers elle a par la suite reconnu les droits et les devoirs de l'entreprise. Elle a puissamment relié la conduite des affaires et la morale qu'il s'agisse des relations interpersonnelles, inter-étatiques ou encore des relations avec la Nature, don de Dieu.

1.2.3 La RSE au croisement des doctrines religieuses catholiques et protestantes :

Chacune des deux doctrines a largement contribué à façonner le concept de RSE tel qu'il s'est développé théoriquement et historiquement. Les principes de la religion protestante ont directement inspiré Bowen (1953) dans son travail d'analyse du concept de RSE, et son ouvrage met explicitement en évidence une forte affinité entre l'éthique protestante et la conception de la RSE des hommes d'affaires de son temps (Acquier et Gond, 2005).

Dans la sphère académique, l'ouvrage de Bowen montre bien le rôle joué par la religion protestante dans la construction du concept de responsabilité sociale (cf. Acquier et Gond, 2005 ; Pasquero, 2005). Ainsi, l'ouvrage *Social Responsibilities of the businessman* est le produit d'une commande émanant d'une institution religieuse, le conseil fédéral des églises

du Christ en Amérique (*Federal Council on the Churches of Christ in America*)⁷. *Social Responsibilities of the Businessman* n'est que l'un des ouvrages d'une série de six travaux dédiés à l'étude plus globale de *l'éthique chrétienne et la vie économique*⁸.

Cette étude de trois ans, qui reçut le soutien financier de la fondation Rockefeller, fut initiée par le Département de l'Eglise et de la vie économique (*Department of the Church and Economic Life*), l'un des comités d'étude du conseil fédéral des églises du Christ en Amérique. Ce chantier consistait à donner aux protestants un corps de doctrine sociale équivalent à celui que l'Eglise catholique avait développé dans l'encyclique *Rerum Novarum* du pape Léon XIII en 1891 (Pasquero, 2005).

1.3 Howard Bowen, père fondateur de la RSE :

De nombreux auteurs s'accordent pour attribuer à Howard Bowen la paternité du concept "moderne" de RSE, en grande partie à cause de la publication de son livre de 1953, intitulé *"Social Responsibilities of the Businessman"*. En effet, l'ouvrage d'Howard Bowen est sans doute celui qui illustre le mieux le passage de la responsabilité sociale du statut de doctrine formée dans le monde des affaires à celui de concept académique, enjeu de débats théoriques.

La définition de la page 6 de son ouvrage, selon laquelle : *"La responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société"* est rituellement citée dans les articles relatifs à la RSE.

Bowen positionne son analyse de la doctrine de la responsabilité sociale à un niveau macroéconomique et l'évalue en fonction de sa capacité à générer un niveau de bien-être plus élevé dans la société. Il appréhende cette notion comme "troisième voie", située à mi-chemin entre la régulation étatique et le pur laisser-faire.

⁷En 1951, le conseil fédéral fusionna avec d'autres agences interconfessionnelles pour former le Conseil National des Eglises du Christ aux Etats-Unis d'Amérique, formé de 29 corps d'église protestants et orthodoxes au sein des Etats-Unis.

⁸Goals of Economic Life, The American Economy and Lives of People, Social Responsibilities of the Businessman, The Organizational Revolution, American Income and its Use, Ethics and Economic Life.

En ce sens, la responsabilité sociale s'offre à Bowen comme un moyen de réaliser les grands objectifs de l'économie américaine, objectifs qu'il présente et définit de manière large, incluant, au-delà du progrès économique, des buts de justice, de liberté et de développement des personnes.

Dans son ouvrage, Bowen réalise aussi une synthèse de la représentation que les dirigeants d'entreprises américaines de la première moitié du siècle dernier se faisaient de leurs responsabilités sociales. Il s'appuie à cette fin sur un corpus de textes produits par plus d'une centaine de dirigeants pour caractériser leur vision de leurs responsabilités sociales. Son analyse, montre que les dirigeants de cette période définissent cette responsabilité en référence à l'idée que le pouvoir économique dont ils disposent renforce leur devoir de gérer leurs affaires d'une manière qui bénéficie à la communauté.

Cependant, si les dirigeants étudiés par Bowen sont sensibles à la nécessité d'intégrer dans leurs processus de prise de décisions les groupes affectés par les choix des entreprises, en suivant une logique paternaliste et non plus uniquement un objectif de maximisation du profit pour l'actionnaire, ils considèrent toutefois qu'ils doivent rester les ultimes arbitres de la gestion des demandes de ces grands groupes externes. Ainsi, ils ne sont pas prêts à partager leur pouvoir décisionnel, ce dont témoigne leur grande défiance vis-à-vis des mouvements syndicaux. Ces hommes d'affaires des années 1950 voyaient aussi dans la responsabilité sociale un moyen de " vendre " le capitalisme au citoyen américain, et ce faisant, d'endiguer la diffusion des idées communistes et socialistes. Ils confondaient aussi parfois l'intérêt général avec l'intérêt de leur entreprise.

1.4 Un tableau synoptique des différentes étapes de développement et de diffusion de la RSE :

1880-1900 : La RSE s'inscrit dans une tradition philanthropique corporative qui répond tout autant à une inspiration religieuse protestante (sauver son âme dans l'au-delà) qu'à des enjeux pratiques (fixer une main-d'œuvre compétente).

La responsabilité sociale s'est constituée en doctrine structurant les discours et les pratiques des hommes d'affaires américains entre la fin du 19^{ème} siècle et le début du 20^{ème} siècle, durant la seconde révolution industrielle.

L'entreprise Pullman en fournit l'illustration, ses installations communautaires à l'usage des employés offrent une vitrine exemplaire du paternalisme industriel de cette époque.

1900-1920 : Une nouvelle approche des relations s'élabore entre l'entreprise et la société aux Etats-Unis, dans un contexte de réforme sociale où dominent les idées des progressistes.

Durant cette période où les premières lois antitrusts sont mises en place, l'idée qu'il est nécessaire pour les entreprises de maintenir de bonnes "relations publiques" s'impose auprès de grands dirigeants tels que J.D Rockefeller, qui fera évoluer en conséquence la politique de l'entreprise *Standard Oil*, et les premiers départements chargés de la gestion des relations publiques se développent.

1920-1929 : La doctrine de la responsabilité sociale se consolide avec la notion de *trusteeship*, qui stipule que les personnes mandatées pour gérer le bien d'autrui se doivent d'exercer cette fonction comme s'il s'agissait de leur bien propre.

Cependant, l'idée que les entreprises puissent avoir des responsabilités vis-à-vis du grand public est parfois contestée dans les milieux dirigeants. Ainsi, Henry Ford oppose à cet objectif "trop flou" une stricte focalisation sur la production, mieux à même selon lui de servir la société à long terme.

Cette période voit l'émergence et la formalisation des premiers codes de conduite au niveau des industries et peut s'interpréter comme une tentative d'autorégulation visant à éviter le développement de régulations contraignantes.

1929-1945 : L'effondrement économique de la crise de 1929 et la perte de prestige social des dirigeants et des entreprises auront pour conséquence une mise en berne des discours relatifs à la responsabilité sociale.

1945-1960 : Après la 2^{ème} guerre mondiale, dans les années 1950, la doctrine de la RSE se réaffirme de nouveau. Selon Morell Heald, le principal apport de cette

période sera précisément la qualification de ces pratiques au travers de l'acronyme RSE. L'ensemble des idées et des représentations nécessaires à son développement étant déjà en place depuis les années 1920.

1960-1990 : Les pratiques de RSE se développent progressivement au sein des entreprises américaines et commencent à prendre véritablement de l'ampleur en s'appuyant sur des mouvements sociaux de plus en plus structurés, qui vont interrogés les pratiques des entreprises (en particulier les plus grandes d'entre elles) en matière sociale (surtout dans les pays du sud, ces aspects sociaux étant défendus par les syndicats dans les pays du nord) et environnementales (un peu partout).

Le mouvement pour les droits civiques et les luttes contre la discrimination dans les années 1960, l'égalité de traitement des sexes ou encore la discrimination raciale, les mouvements écologistes ; mobilisation sur les thèmes de l'écologie et de la consommation, les mouvements étudiants contre la guerre du Vietnam qui cibleront les entreprises polluantes ou productrices d'armes dans les années 1970, la lutte contre l'apartheid en Afrique du Sud dans les années 1980.

La RSE s'institutionnalise progressivement dans les années 1980 autour de trois écoles⁹ complémentaires et toutes fondées sur la même idéologie : "*la prise en charge de l'intérêt commun par l'entreprise privée*" (Gendron, 2000).

Les conséquences de la crise économique du début des années 90 (vagues de licenciements consécutives aux dépôts de bilan et aux restructurations) ont brisé quelques peu le mythe. Un renversement des valeurs a ainsi été observé. Les citoyens sont ainsi devenus en même temps plus méfiants et plus exigeants vis-à-vis de l'entreprise. Ces sentiments ont été exacerbés par plusieurs scandales économique-financiers ou politico-financiers (Enron¹⁰,

⁹Les trois écoles identifiées et étudiées par Corinne Gendron sont la "Business Ethics" qui propose une approche "*moraliste*", la "Business & Society" qui développe une approche "*contractuelle*" et la "Social Issue Management" qui adopte une approche "*utilitaire*" du type "good ethic is good business".

¹⁰Le scandale d'Enron a eu des répercussions dramatiques sur les USA et le monde entier, à titre d'exemple : une baisse du PIB des USA d'environ 0,4% soit 37 Milliards de Dollars, soit l'équivalent des dépenses

WorldCom, Elf, crise financière en Asie ou en Argentine, etc.). Les citoyens réclament ainsi de plus en plus de transparence et sont plus sensibles -par exemple dans leur comportement d'achat- à la notion de responsabilité : honnêteté des dirigeants, respects de l'environnement, respect des salariés, respect des consommateurs, etc.

Depuis 1990 : Ces années ont vu apparaître une "société du risque" dans laquelle la perception de la menace de périls majeurs a entraîné une baisse d'acceptabilité des risques et par conséquent une pression accrue sur les firmes, généralement accusées d'être à leur origine (dégradation de la biodiversité, changements climatiques, atteintes à la santé publique, accentuation des inégalités et de l'exclusion sociale, etc.). La crise de légitimité qui en a résulté et qui a particulièrement affecté les firmes multinationales les a conduites à réagir et à tenter de reconquérir une réputation et une confiance perdues auprès de l'opinion publique.

Ce mouvement de RSE «explicite» est donc la résultante de l'interaction entre la pression d'une multitude d'organisations et de mouvements issus de la société civile agissant pour la sauvegarde de l'environnement, la défense des droits humains, la solidarité avec les peuples des pays en développement, etc. et la réactivité des grandes firmes qui, soucieuses de ne pas subir l'opprobre de l'opinion internationale, ont développé des accents humanitaires et écologiques dans leurs discours et leurs publicités.

Ces mouvements sociaux développés déjà dans les années 70 et 80 vont se radicaliser pour donner lieu à l'émergence du mouvement altermondialiste et à une contestation beaucoup plus radicale et globale du capitalisme. De plus, à l'âge d'Internet et de la mondialisation, les dégâts causés par une entreprise dans un ou une région, sont très vite connus à l'autre bout du monde. La RSE répond sans doute en partie à ces évolutions.

1.5 L'Articulation RSE / Développement Durable :

Parce qu'elles sont fortement liées, il est tentant d'assimiler à un seul et même concept les questions de RSE et de développement durable ; toutefois, les deux concepts sont traités par de nombreux auteurs comme des champs très différents et leurs caractéristiques sont à bien des égards distinctes. Tout comme la RSE, le développement durable reste un concept flou et difficile à opérationnaliser. Pourtant, il est possible d'asseoir une définition qui prend en compte certains principes incontournables, qu'on pourrait appeler "l'esprit" du développement durable. (Gendron, 2006).

Définir le développement durable :

La définition la plus générale et la plus courante du *développement durable* a été communiquée par le rapport appelé Rapport Brundtland et intitulé "*Notre avenir à tous*". Le rapport affirme que le "*développement durable (Sustainability Development) est un mode de développement qui répond aux besoins du présent tout en préservant les besoins des générations futures et plus particulièrement les besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'accorder la plus grande priorité*".

Ce concept de développement durable a été forgé dans les années 1980 par les scientifiques de l'Union internationale pour la conservation de la nature et il a commencé à être popularisé en 1987 par le rapport de la Commission sur l'environnement et le développement durable de l'ONU (rapport Brundtland).

Il est couramment admis aujourd'hui que le développement durable comporte trois dimensions et qu'il doit s'efforcer de concilier l'efficacité économique, le bien-être social et la préservation de l'environnement (les dimensions culturelles et de gouvernance sont parfois ajoutées).

En d'autres termes, le développement durable a pour enjeu de subvenir aux besoins de l'ensemble de l'humanité (rôle de l'économie), en préservant les conditions de reproduction de la nature (préoccupation écologique), dans des relations sociales d'équité permettant d'assurer la paix et la cohésion sociale (attentes sociales et sociétales). Ce qui se traduit également par la formule : œuvrer à un monde vivable, sur une planète viable, avec une société équitable.

Le lien entre développement durable et RSE semble indissociable, en ce sens que le développement durable ou du moins l'intégration de sa philosophie et de ses pratiques, peut être assimilé à une responsabilité sociale et environnementale.

Pour Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), la manifestation sous toutes ses formes du développement durable n'est pas étrangère au "succès" et à la résurgence du concept de RSE. C'est notamment à titre de *"référence idéologique susceptible d'asseoir un corpus de bonnes pratiques, voire de comportements normés, que le développement durable a joué son rôle principal sur la scène de la RSE"* (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Pourtant, pour Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010 :

Le développement durable est un concept macro-économique et macro-social à l'échelle planétaire, qui ne peut s'appliquer directement à une entité particulière. Le développement durable se conçoit généralement en lien avec l'intervention de la sphère du politique.

Mais il est effectivement malaisé de concevoir et de comprendre l'articulation entre ce qui relève de politiques publiques au niveau macro-sociétal (développement durable) et les pratiques d'entreprise au niveau micro-économique (RSE). Le concept de développement durable interpelle l'entreprise dans ses finalités, dans la conception de son organisation, en fournissant les principes qui encadrent ou conditionnent les activités économiques. La RSE constitue les modalités de réponse de l'entreprise (ou d'un ensemble économique plus vaste) aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotages, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de performances.

En Europe notamment (à la différence des Etats-Unis), à partir de la fin de la décennie 1990 la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise est largement assimilée à celle de Développement Durable. Il a été considéré que la RSE était la contribution des entreprises au développement durable et qu'elles sont invitées à s'inspirer des principes du développement durable et à s'efforcer de les décliner dans leurs stratégies.

On peut analyser ce rapprochement sémantique et conceptuel comme une réponse à une difficulté récurrente : celle de dégager un fondement normatif consensuel, susceptible de fournir une doctrine solide et stable sur laquelle appuyer l'action des entreprises en matière

de RSE. Suivant la définition de Brundtland (1987), le principe normatif sous-jacent à la notion de développement durable est qu'il est nécessaire de mettre en œuvre des modes de développement qui ne ponctionnent pas les ressources des générations à venir et leur capacité à répondre à leurs besoins. Ce principe apparaît suffisamment consensuel pour être assez accepté, et permet de requalifier la notion de RSE, en lui donnant une portée plus universelle (Aggeri, Pezet et al., 2005).

Du point de vue théorique, une telle évolution amène à détacher la RSE de certaines de ses racines socioculturelles les plus profondes. On sort ainsi d'une perspective de contrôle social de l'entreprise (particulièrement marquée à travers les notions de "stewardship", où l'entreprise est subordonnée à la société. La perspective est alors moins conflictuelle : plutôt que d'être soumise à la société, l'entreprise devient l'une des parties prenantes à l'exploration de solutions de développement plus durable. Elle devient ainsi l'un des contributeurs potentiels au développement durable, en réconciliant les dimensions environnementales, sociales et économiques de son activité (Elkington, 1998).

SECTION 2: LES DIFFERENTES APPROCHES ACADEMIQUES DU CONCEPT DE RSE

La RSE, un concept dont la définition ne fait pas consensus :

La RSE a fait l'objet de nombreux développements théoriques depuis les années 1950, dans la lignée des débats suscités par les écrits de Friedman, Levitt ou encore Bowen. Carroll (1999) ne dénombre pas moins d'une vingtaine de définitions différentes, mettant toutes l'accent sur l'idée que la RSE renvoie à la fois aux obligations des entreprises qui s'étendent au-delà des dimensions purement techniques, financières, légales et économiques et aux actions des entreprises qui affectent potentiellement ou concrètement les groupes qui sont en relation avec l'entreprise. La RSE apparaît aujourd'hui encore dans une large mesure comme une notion en cours de définition, dont la théorisation s'effectue par vagues successives, avec l'introduction de nouveaux concepts.

La locution, elle-même, pose des problèmes de compréhension et d'interprétation.

Que faut-il entendre par "social" ?

En français, ce terme est très souvent réduit aux relations employeurs-salariés, c'est pourquoi, on lui préfère parfois le terme "sociétal" qui apparaît plus large, mais n'englobe pas forcément l'environnemental. D'autres préfèrent parler de "responsabilité globale" ou ajouter "environnemental" à "social". En tout état de cause, si l'on veut prendre en compte l'ensemble des dimensions comprises dans le "social" au sens anglo-américain, il faut comprendre le social en français dans son acception sociologique qui permet de couvrir à la fois les questions relatives aux droits humains, les relations et conditions de travail, la protection de l'environnement, la protection des consommateurs, l'engagement sociétal et la gouvernance des organisations, ainsi que les questions éthiques de la pratique des affaires.

Qu'appelle-t-on entreprise ?

Quels sont les contours et quel est le périmètre de sa rentabilité ? Là aussi, les conceptions peuvent être plus ou moins larges. On s'accorde de plus en plus à considérer qu'une société-mère est responsable non seulement à l'égard de ses filiales, mais aussi de sa chaîne de sous-traitance ou de sa chaîne de valeur. Le concept de "sphère d'influence" a fait aussi son apparition, mais sans qu'on puisse définir précisément et avec objectivité ce qui en constituent les limites, ce qui conduit à laisser à chaque entreprise le soin de les définir concrètement.

Que doit-on entendre par responsabilité ?

Enfin, comment appréhender la notion de responsabilité elle-même lorsqu'il s'agit d'une entité collective, alors que, historiquement, la notion est née pour s'appliquer à des personnes. La notion de faute ou de dommage réparable fut consubstantielle à la notion d'origine, mais celle-ci a évolué vers l'idée de prévention face à des risques entraînant des modalités d'actions sous forme d'obligations ou d'engagements. Elle tend aujourd'hui à évoluer vers une exigence de sécurité qui se traduit notamment par la mise en œuvre du principe de précaution.

L'anglo-américain substitue de plus en plus fréquemment le terme "accountable" à celui de "responsable".

Ce terme qui apparaît plus précis a en fait deux sens qui peuvent, en français, être traduit par "comptable". Au sens de "rendre compte" s'ajoute celui d'être "redevable", c'est-à-dire l'obligation d'accomplir une tâche ou une action, à défaut de laquelle une sanction ou un blâme sera prononcé. La force de cette seconde acception est en particulier au cœur des débats internationaux sur la RSE et oppose généralement les tenants des engagements volontaires (milieux d'affaires) qui ne veulent pas entendre parler de sanctions et les tenants d'obligations contraignants (ONG) qui souhaitent assortir de sanctions la non-exécution de ces obligations.

L'étendue de la responsabilité des entreprises et des sujets concernés est également une question qui fait débat. Le problème ici est en fait celui de la place respective des entreprises et de l'état par rapport à la société. Est-ce par exemple aux entreprises de s'occuper de logement, d'éducation, de santé, du changement climatique, etc., en d'autres termes du bien-être des individus et de la société ou bien cela ne concerne-t-il que la puissance publique ? Les réponses sont très diverses selon les pays et évoluent selon les époques.

Milton Friedman, célèbre économiste, est connu pour avoir défendu l'idée qu'il n'appartenait pas aux entreprises de s'occuper des affaires publiques, parce qu'elles n'avaient aucune légitimité à le faire, et que la seule responsabilité des entreprises était de maximiser le profit pour leurs activités, les entreprises engendrent des coûts externalisés sur la collectivité (pollution, accidents, chômage, etc.) et que le problème est bien alors celui de la prise en charge de ces coûts.

L'époque actuelle qui se caractérise par un affaiblissement des Etats et un recul de leur rôle de protection sociale voit de plus en plus ceux-ci confier aux entreprises des missions d'intérêt général que de grandes entreprises multinationales regroupées dans le *World Business Council for Sustainable Development* acceptent volontiers, par exemple, dans la lutte contre le réchauffement climatique. Le débat est récurrent et n'est pas prêt d'être clos, mais il pose aussi la question du contrôle citoyen de ces grandes entreprises.

Les théories de la RSE s'inscrivent donc entre deux visions opposées de l'entreprise.

Elles se distinguent par le degré d'intégration de l'entreprise dans la société. Ces approches s'enracinent dans les théories de la firme et des organisations qui reposent sur deux paradigmes opposés :

- L'un, respectant les principes de l'individualisme méthodologique, issu des théories contractuelles de la firme, fondées sur une **approche économique de l'organisation, "nœud de contrats"**,
- L'autre, utilisant le prisme des **théories sociologiques néo-institutionnelles et des conventions** pour éclairer la recherche de conformité aux valeurs dominantes de la société et les stratégies de légitimation.

La théorie des **parties prenantes** qui constitue la référence théorique dominante de la RSE fera l'objet d'une section distincte.

2.1 La firme "nœud de contrats" : cadre conceptuel économique de la RSE

2.1.1 L'exercice de la RSE doit être directement profitable pour les actionnaires :

Cette approche considère qu'il n'est pas du ressort de l'entreprise de se préoccuper du "volet social". C'est le célèbre point de vue développé par Milton Friedman en 1970 dans un article de presse au titre : "The social responsibility of business is to increase profits". Du point de vue des right-libertariens¹¹, la responsabilité sociale est liée à la rationalité économique, celle-ci n'étant l'expression que de l'individualisme qui anime chaque être humain. La responsabilité de l'individu, c'est la maximisation de son intérêt personnel ; poser la responsabilité au niveau de l'organisation est un non-sens. L'entreprise est responsable par nature puisque sa mission est de faire du profit, mais elle n'est responsable que parce que ce sont des individus libres qui la composent¹².

¹¹L'appellation de libertarien désigne un courant de pensée faisant référence aux travaux de Friedman ou de Nozick. C'est une forme d'individualisme radical que l'on désigne aussi par anarcho-capitalisme. Pour ces auteurs, toute organisation qui impose des contraintes à l'individu est, par nature, illégitime. Le prélèvement d'impôts relèverait en ce sens d'une forme d'esclavagisme.

¹²Nous proposons ici une traduction du point de vue de Friedman dans lequel il fait référence au Bourgeois Gentilhomme de Molière : "Quand j'entends des hommes d'affaires parler avec éloquence du sujet –des responsabilités sociales des affaires dans un système d'entreprise libre-, je me rappelle cette pièce de théâtre merveilleuse qui parlait du Français qui a découvert, à l'âge de 70 ans, qu'il avait parlé en prose toute sa vie".

Pour Friedman (1971), le problème est que les "supporters" de la RSE se contentent de "prêcher un socialisme immature". Il reprend cette thèse dans son ouvrage : *Capitalism and Freedom*. L'auteur soutient également qu'incorporer la notion de responsabilité dans le "business" revient à étendre les mécanismes politiques à toutes les activités humaines et, selon lui, "ça ne diffère pas, sur le plan philosophique, de la doctrine la plus explicitement collectiviste". Il conclut enfin sur ceci : "il n'y a qu'une et seulement une responsabilité sociale dans les affaires, celle d'employer ses ressources et de s'engager dans les activités conçues pour augmenter ses bénéfices à condition qu'elle reste dans les règles du jeu, qui sont de s'engager dans une concurrence ouverte et libre sans défection ou fraude".

2.1.2 La RSE s'inscrit dans la théorie de la dépendance à l'égard des ressources :

Cette théorie fait dépendre l'organisation des acteurs de son environnement et affirme que sa pérennité dépend de son aptitude à gérer des demandes de groupes différents, en particulier ceux dont les ressources et soutien sont déterminants pour sa survie (Pfeffer et Salancik, 1978). Dans ce cadre, les actions et résultats de l'entreprise sont jugés "acceptables" et ses performances sont appréciées à l'aune des critères posés par des acteurs externes. Ces critères sont différents des critères internes d'efficacité ou de rentabilité ; par exemple, pour avoir le droit de s'implanter dans une zone donnée et d'y prélever les ressources nécessaires à son activité (*licence to operate*¹³), une entreprise doit, à la demande des autorités locales, y construire des infrastructures routières et sanitaires.

La vulnérabilité d'une organisation provient de son besoin en ressources et du fait que ces ressources sont contrôlées par son environnement. Si des groupes fournisseurs de ressources critiques se retirent du jeu, ils mettent la survie de l'organisation en danger. Ces ressources sont relatives au capital financier mais aussi aux ressources humaines (attractivité pour le recrutement de salariés compétents) ou aux clients (risques de boycott des consommateurs ou de cessation des commandes d'un client important si l'entreprise ne respecte pas les normes imposées par ce client).

Cette situation implique donc un management qui reconnaisse et identifie les groupes sociaux dont dépend l'organisation, ajuste ses actions à leurs demandes, gère les

¹³Licence d'exploitation.

contrepouvoirs et tente de les influencer afin de réduire les incertitudes. L'aspect souvent contradictoire des demandes sociétales donne une certaine marge de manœuvre aux dirigeants et entraîne la nécessité de "manipuler", éventuellement par des rituels et des symboles, les groupes qui constituent des contraintes. La "légitimité sociale", concept au cœur des théories néo-institutionnelles, devient une ressource stratégique dont dépend l'organisation pour sa survie. Les entreprises requièrent un consensus de la société au sein de laquelle elles évoluent et notamment auprès des groupes qui leur fournissent des ressources clés.

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources inscrit la RSE dans la vision économique traditionnelle des finalités de la firme. Les entreprises s'engagent dans la responsabilité sociétale lorsqu'elles sont contraintes de l'assumer pour répondre aux pressions et aux attentes des apporteurs de ressources.

2.2 La firme encadrée dans la société : cadre conceptuel sociologique de la RSE

Ces approches reposent sur une représentation de l'organisation qui est totalement insérée dans la société, ses lois, ses valeurs et sa culture. Les théories sociologiques néo-institutionnelles assurent que les conditions de l'environnement ne peuvent être séparées des représentations qu'en ont les acteurs ; elles intègrent les valeurs dominantes du contexte sociétal dans lequel s'exercent les activités de l'entreprise. Elles soulignent l'importance de la dimension symbolique et cognitive et intègrent les attentes conflictuelles des parties prenantes. Les dirigeants mettent en œuvre des stratégies d'image et de conformité symbolique ou effective avec ces valeurs afin d'assurer la légitimité de l'entreprise. La RSE peut également être analysée à la lumière de la théorie des conventions.

La légitimité : valeur clé de la RSE

La question de la légitimité est consubstantielle de l'ordre social. La conception wébérienne constitue la base théorique de tous les travaux sur ce thème. Elle repose sur l'adhésion des personnes au caractère rationnel-légal, traditionnel ou charismatique du pouvoir. La légitimité rationnelle-légale repose sur la croyance en la force de la loi et des règlements. L'approche néo-institutionnelle s'inscrit dans cette lignée. Elle affirme l'importance des institutions, systèmes stables et légitimés de règles, de normes et de

valeurs, pour expliquer les faits sociaux et économiques. Elle analyse le processus d'institutionnalisation et le processus de la construction sociale de la légitimité.

La légitimité des entreprises naît au sein d'un environnement institutionnalisé, c'est à dire un environnement qui impose des exigences sociales et culturelles, qui les poussent à jouer un rôle déterminé et à maintenir certaines apparences extérieures. L'entreprise doit apprendre à paraître selon les critères convenus, ressembler à une organisation rationnelle. Suchman (1995) présente une synthèse des travaux des sociologues néo-institutionnalistes et définit la légitimité comme "*l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriés par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales*".

L'institutionnalisation n'exerce pas une pression visible ; c'est un processus d'actions répétées et d'habitudes qui traduisent des conceptions partagées et qui semblent naturelles. Ces actions sont considérées comme "allant de soi". Dans ce contexte, un comportement socialement responsable et une éthique minimale ne peuvent se réduire à une stratégie rationnelle pour un résultat financier ; ils existent parce qu'il serait impensable de faire autrement (Oliver, 1991). La légitimité est symbolique : dans un environnement institutionnalisé, les organisations légitimes obtiennent un soutien indépendamment de leur valeur intrinsèque, sans évaluation précise ; lorsque l'organisation a appris à paraître selon les critères convenus, ses activités réelles peuvent être différentes des apparences, surtout s'il est difficile de mesurer les résultats (Meyer et Rowan, 1977). La fréquence de l'emploi des termes "transparence", "réputation", "développement durable", "entreprise citoyenne", dans les discours managériaux peut être interprétée comme la volonté de présenter une image de conformité aux valeurs dominantes.

2.3 La théorie des parties prenantes :

La théorie des parties prenantes est aujourd'hui l'enjeu de nombreux débats, mais elle sert souvent de cadre de référence à de nombreux travaux en sciences de gestion (Damak et Pesqueux, 2003). D'ailleurs comme le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, p. 97), "*le concept de parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises*".

2.3.1 Emergence et fondements de la théorie des parties prenantes :

C'est sur la trame de certaines «affaires» que la théorie des parties prenantes s'est construite. En 1967 aux Etats-Unis, des groupes communautaires s'invitent à l'assemblée générale des actionnaires d'EASTMAN KODAK sur fonds de tensions raciales et de chômage massif de la population noire de la région de Cleveland. En 1970, aux Etats-Unis des mouvements consuméristes s'invitent à l'assemblée générale de General Motors en raison des défauts de sécurité des véhicules commercialisés.

D'autres questions relatives aux pratiques sociales de l'entreprise sont soulevées. Les interpellations du conseil d'administration font l'objet d'une large couverture médiatique. Ces deux "faits générateurs" ont marqué l'importance accordée depuis à la dimension sociétale par les dirigeants des grandes entreprises.

2.3.2 Une référence incontournable mais discutable pour la RSE :

La théorie des parties prenantes "*stakeholders*" remet donc en cause la primauté des actionnaires dans la gouvernance. Elle inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les *shareholders* (actionnaires), mais des acteurs intéressés par les activités et les décisions de l'entreprise. Le terme *stakeholder* (partie prenante) émerge dans les approches stratégiques et l'analyse des relations de l'organisation avec son environnement ; alors que l'environnement de l'entreprise était appréhendé globalement, la théorie des parties prenantes a permis d'opérationnaliser les réponses stratégiques en listant les différentes catégories d'acteurs qui le composent ; les objectifs et le management stratégique doivent donc identifier et prendre en compte les intérêts et les contraintes de ces acteurs. Ce sont les travaux de Freeman (1984) relayés par ceux de Carroll (1989) qui ont fait de cette théorie un des fondements de la RSE.

En dépit ou à cause de son ambiguïté, le concept de partie prenante apparaît, dans l'ensemble de la littérature académique ou managériale, comme indissociable de la RSE, ce qui ne l'exempte pas de nombreuses critiques.

2.3.3 Qu'entend-on par parties prenantes ?

La volonté de jouer la distinction anglaise *stakeholders versus shareholders* ne peut être transposée en français et la traduction de "parties prenantes" n'est pas unanimement reconnue. Certains préfèrent parler de "parties intéressées" ou de "porteurs d'enjeux". Ces traductions reflètent les différentes conceptions de ce terme. Quelle que soit la traduction, les définitions données par les différents auteurs sont plus ou moins larges donc plus ou moins opératoires.

2.3.4 Qu'englobe la notion de partie prenante d'une entreprise ?

La notion de parties prenantes fait l'objet de plusieurs définitions :

"Tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui est affecté, par la réalisation des buts d'une organisation". (Freeman, 1984).

"La notion de stakeholder est un jeu de mots par rapport à la notion de stockholder (actionnaire) et désigne les individus ou les groupes d'individus qui ont un enjeu, une requête ou un intérêt dans les activités et les décisions de l'entreprise". (Carroll, 1991).

"Participant possédant un droit légitime sur l'entreprise". (Hill et Jones, 1992).

"Toute entité naturelle qui affecte ou est affecté par l'activité de l'entreprise". (Starik, 1995).

"Personnes ou groupes qui encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme". (Clarkson, 1995).

"L'ensemble des agents pour lesquels les développement et la bonne santé de l'entreprise représentent des enjeux majeurs". (Mercier, 1999).

2.3.5 Comment certaines parties deviennent prenantes ?

Pour répondre à cette question, Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent un classement à partir de trois attributs :

- **Le pouvoir** : pour les groupes d'acteurs qui ont la capacité d'influencer les décisions actuelles de la firme.

- **La légitimité** : quand un groupe est socialement reconnu et accepté.
- **L'urgence** : quand les parties prenantes demandent une attention immédiate face à une situation critique d'exposition à un risque.

2.3.6 Quelles sont les différentes typologies des parties prenantes ?

A partir des trois critères cités plus haut et afin de mieux cerner le concept et de dresser l'inventaire des parties prenantes d'une entreprise, de nombreux auteurs ont proposé des typologies :

► Parties prenantes primaires ou secondaires (Carroll, 1989) :

- Les parties prenantes primaires sont impliquées directement dans le processus économique et ont un contrat explicite avec la firme : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs.
- Les parties prenantes secondaires ont des relations volontaires ou non avec la firme, dans le cadre d'un contrat plus tôt implicite ou moral : associations de riverains, collectivités territoriales, ONG.

► Parties prenantes volontaires ou involontaires (Clarkson, 1995) :

- Les parties prenantes volontaires acceptent (en général contractuellement) d'être exposées à certains risques.
- les parties prenantes involontaires subissent le risque sans avoir noué aucune relation avec la firme.

► Parties prenantes urgentes, puissantes, légitimes (Mitchell, Agle et Wood, 1997) :

Ces derniers identifient ces facteurs comme expliquant l'attention portée par les managers à certains types de parties prenantes dans un contexte de ressources en temps limitées. Le pouvoir est détenu par des groupes d'acteurs qui ont la capacité d'influencer les décisions actuelles ou futures de la firme. La légitimité d'un groupe correspond à sa reconnaissance et son acceptation sociale. Selon leurs attributs, les parties prenantes seront

incontournables, dominantes, dangereuses, dépendantes, dormantes, etc. Cette classification montre, si besoin est, que le statut de "partie prenante" dépend avant tout des représentations que les dirigeants s'en font. Ces typologies sont très présentes dans les approches instrumentales de la RSE.

► Parties prenantes selon leurs attributs (Cazal, 2005):

→ Les parties prenantes incontournables :

A l'intersection des trois attributs (**cités auparavant**). Ce sont des parties prenantes critiques. Il est vital pour l'entreprise de les prendre en compte puisqu'elles sont à la fois dotées de pouvoir légitime et que leurs demandes présentent un caractère pressant qui ne peut être différé.

→ Les parties prenantes en position d'attente :

Elles se caractérisent par la présence de deux des trois attributs. Ce sont les parties prenantes dominantes, dépendantes, ou dangereuses. Elles sont assez actives à l'égard de l'entreprise et elles requièrent un traitement approprié, car il ne leur manque qu'un attribut pour s'imposer comme parties dominantes.

→ Les parties prenantes latentes :

Elles sont caractérisées par la présence d'un seul attribut. Les attributs peuvent évoluer avec le temps et présenter un risque ou une opportunité pour l'entreprise.

► Les parties prenantes selon le caractère explicite ou implicite de leurs relations avec la firme (Bonnafeous-Boucher et Pesqueux, 2006) :

→ Les parties prenantes contractuelles :

Elles constituent les acteurs en relations directe avec l'entreprise : actionnaires, salariés, fournisseurs.

→ Les parties prenantes diffuses :

Ce sont les parties situées autour de la firme et qui peuvent affecter ou être affectées par cette firme sans forcément avoir un lien contractuel avec elle : autorités publiques, collectivités locales, associations, ONG, environnement.

SECTION 3 : 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.

3.1 Dans le système des Nations Unies :

3.1.1 Le pacte Mondiale :

Pour Gond et Igalens (2010), il revient au secrétaire général de l'ONU, **Koffi Annan**¹⁴, 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.

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

¹⁴Septième Secrétaire Général de l'Organisation des Nations Unies (ONU), 1997-2006.

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 2008¹⁵.

3.1.2 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 rapport¹⁶, en date du 7 avril 2008, intitulé "**Protect, Respect, Remedy**" est axé autour de trois principes fondamentaux : l'obligation de protéger qui incombe aux Etats, 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.

3.1.3 L'Organisation Internationale du Travail (OIT) :

Institution tripartite associant les organisations patronales et représentatives des travailleurs aux Etats, 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**¹⁷. 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*

¹⁵<http://www.unglobalcompact.org/>

¹⁶<http://www.business-humanrights.org/Documents/RuggieHRC2008>

¹⁷<http://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/lang--fr/index.htm>

*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*¹⁸.

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 BIT¹⁹.

Le rapport de la **Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation**, instituée à l'initiative de l'OIT 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'Etat*" et préconise l'organisation, dans chaque pays, de "*dialogues nationaux*" sur le sujet²⁰.

3.2 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 sociale : **ISO 26000**. Approuvée le 17 septembre 2010 par 93% des Etats, traite des enjeux de la responsabilité sociétale liés à l'environnement, aux droits de l'Homme, aux pratiques de travail, à la gouvernance des organisations, 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.

¹⁸Conférence internationale du travail, Examen d'une éventuelle Déclaration de principes de l'Organisation internationale du travail, relative aux droits fondamentaux et de son mécanisme de suivi approprié, CIT, 86^{ème} session, 1998 (Rapport VII), p. 3-10.

¹⁹<http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/folupover.htm>

²⁰<http://www.ilo.org/wcsdg>

3.3 Au sein des clubs et organisations économiques et financières :

3.3.1 L'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique

(OCDE) :

L'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (**OCDE**) a défini **des Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales**²¹. D'une portée générale, ces principes non contraignants adoptés par 40 Etats 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)**²², généralement tripartites (Etat, organisations patronales et syndicats), qui sont 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'autres 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.**

²¹<http://www.oecd.org/dataoecd/56/39/1922470.pdf>

²²http://www.oecd.org/document/3/0,3343,fr_2649_34889_1933123_1_1_1_1,00.html

Le 20 mars 2007, le Conseil de l'OCDE a approuvé les **Principes de l'OCDE pour la participation du secteur privé aux infrastructures**²³ 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.

3.3.2 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 Evian et de nouveau à Sea 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 Etats 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 assorties d'expertises extérieures partiellement financées par les Etats qui soutiennent l'Initiative. La moitié des pays qui la mettent en œuvre appartient à la francophonie²⁴.

Lors du sommet du **G8** qui s'est déroulé du **6 au 8 juin 2007 à Heiligendamm**, les chefs d'Etat 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 mondiale et l'OIT, à compiler les normes les plus pertinentes en matière de RSE afin d'accroître la visibilité et la clarté des divers principes et normes"* et

²³<http://www.oecd.org/dataoecd/41/33/38309896.pdf>

²⁴<http://eitransparency.org/>

"demande aux économies émergentes d'adopter la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales".

3.3.3 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 RSE²⁵.

La SFI et un groupe de banques internationales, dont le **LCL** (Le Crédit Lyonnais) fait partie, ont initié en 2003 les **Principes d'Equateur**, 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 financières²⁶.

3.4 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.

3.4.1 Le parlement Européen :

La résolution du Parlement Européen intitulée *la RSE : Un nouveau partenariat*²⁷ (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.**

3.4.2 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**

²⁵www.ifc.org/french

²⁶<http://www.equator-principles.com/index.shtml>

²⁷<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA20070062+0+DOC+XML+V0//FR>

économique et sociale 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 Etats 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**.

3.4.3 La Commission Européenne (CE) :

La Commission européenne a publié un **livre vert sur la RSE en mars 2001**²⁸, 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 pluripartite 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.

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*

²⁸http://eurex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=fr&type_doc=COM final&an_doc=2001&nu_doc=366

d'excellence en matière de RSE", et affirmé que "les entreprises qui nous guiderons en dehors de la récession seront celles qui portent les valeurs de la RSE au cœur de leurs stratégies".

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

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

3.5.1 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 1^{er} 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"*²⁹.

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

- le potentiel de la francophonie en tant qu'**espace Nord-Sud multi-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'Etat comme régulateur et partenaire des entreprises,**
- **l'importance du contrat social** par lequel doit se construire l'engagement pluri-acteurs de la RSE.

²⁹Isabelle Prigent et Olivier Nouvel, Droits de l'Homme et responsabilité sociale de l'entreprise, une approche francophone, édition Toogezzer, juin 2008 : effectué à partir du séminaire.

3.5.2 La Déclaration de Québec :

Le sommet des chefs d'Etat et de gouvernement de la Francophonie s'est engagée 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 Etats 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**³⁰ (ITIE) dont font déjà partie 14 pays appartenant à la Francophonie"³¹.

3.6 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 Economics (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-financière³². Depuis 2008, a été constitué un Groupe de Conseil des Etats.

3.7 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 vie et l'activité des entreprises qui peuvent servir d'appui ou de fondement à la RSE.

³⁰http://quebec2008.francophonie.org/IMG/pdf/Declaration_Qubec_19_oct_08.pdf

³¹Point 39 et 40 de la Déclaration du Québec, 17-19 octobre 2008

³²<http://www.globalreporting.org/Home>

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

- La stratégie de l'Union Africaine pour assurer un développement durable au 21^{ème} 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 par 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 Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) posent des cadres propices à l'éclosion de la RSE.

3.7.2 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 1^{er} 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 qualité³³.

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 Etats 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.

3.7.3 Le cadre juridique :

Au plan juridique stricto sensu, les Etats africains disposent de diverses législations régissant la création et l'activité des entreprises. La tendance a été d'évoluer vers une harmonisation des systèmes juridiques et comptables, une volonté qui s'est matérialisée avec l'adoption des actes uniformes de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) par 16 Etats francophones³⁴ et d'un système comptable ouest africain (SYSCOA) au sein de l'UEMOA.

³³Débuté en septembre 2001, le programme qualité s'est clôturé en décembre 2005 pour laisser la place à une structure désormais permanente que constitue le schéma d'harmonisation des activités d'accréditation, de certification, de normalisation et de métrologie. L'UEMOA se pose par ailleurs des questions sur l'opportunité d'intégrer la problématique RSE dans le cadre de ce programme.

³⁴Il faut noter que dans les actes uniformes de l'OHADA, on n'a aucune définition de l'entreprise. Celle-ci est traduite par la notion de " commerçant personne morale " ou de " société commerciale ".

L'obligation de reddition de comptes financiers est consacrée par les articles 13 à 17 de l'acte uniforme sur le droit commercial général de l'OHADA et l'article 19 du règlement relatif au droit comptable dans les Etats de l'UEMOA.

Cependant ces textes n'obligent nullement, ni ne recommandent aux entreprises l'intégration de considérations d'ordre social ou environnemental dans leurs rapports ou dans leur comptabilité. La plupart des législations nationales exigent cependant la conduite d'étude d'impact environnemental pour l'exécution de projets à grand impact environnemental ou l'établissement de notice voire de mini-notice d'impact environnemental pour les projets de moindre ampleur.

Le cadre juridique peut être complété par l'ensemble des engagements internationaux pris par les Etats africains aussi bien en matière de droits humains, les conventions de l'organisation internationale du travail (OIT) et les conventions relatives à la protection de l'environnement. Bien qu'elles ne soient pas les destinataires directs des obligations créées par les conventions internationales, force est de reconnaître que les entreprises ne sauraient entreprendre des activités contraires à l'esprit et à la lettre desdites conventions.

La déclaration universelle des droits de l'Homme, renforcée par une autre résolution de l'assemblée générale des Nations Unies, énonce le droit et la responsabilité des individus, groupes et organes de la société de promouvoir et protéger les droits de l'homme et les libertés fondamentales universellement reconnus³⁵.

SECTION 4 : VERS UNE DEFINITION DE LA RSE

La RSE, de quoi s'agit-il ?

Il n'existe pas de définition unique et consensuelle de la RSE. Le fait peut paraître étonnant, tant le concept est répandu. A ce propos, certains sociologues parlent d'un "*concept élastique*"³⁶, dont la définition lâche le rend facile à transposer dans des contextes

³⁵Assemblée générale de Nations Unies, Déclaration sur le droit et la responsabilité des individus, groupes et organes de la société de promouvoir et protéger les droits de l'homme et les libertés fondamentales universellement reconnus, Résolution de 53/144 du 8 mars 1999.

³⁶Concept "disposant d'une puissance symbolique suffisante pour se diffuser très largement dans un champ donné, et fondés sur des principes généraux laissant la place à la ré-appropriation et à la ré-interprétation locale". Acquier et Gond, "Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re)lecture et analyse d'un ouvrage fondateur: Social Responsibilities of the Businessman, d'Howard Bowen (1953)", communication, conférence AIMS 2005, 28p.

intellectuels, sociaux ou institutionnels différents. Cette élasticité facilite bien sûr sa diffusion (qui atteint aujourd'hui tous les pays "développés").

Selon Allouche et al. (2004), les tentatives de définition de la RSE par les acteurs concernés, entreprises, agences de notations et chercheurs, ont généré une confusion dans la conceptualisation de cette notion. Pour Persais (2007), la RSE devrait être considérée comme une convention entre acteurs. Selon l'auteur, cette notion est par nature subjective puisqu'elle renvoie à l'idée que chacun se fait du rôle de l'entreprise dans la société. Les définitions qui en ont été données sont donc le reflet d'ententes entre les parties intéressées par sa mise en œuvre.

Il convient donc de donner quelques définitions venant de plusieurs horizons.

4.1 Les chercheurs ou l'approche académique :

Les définitions académiques du concept se distinguent par la volonté de fournir un cadre d'analyse général indépendant des objectifs propres à une organisation donnée (Déjean et Gond, 2004).

En **1953**, l'universitaire américain **Bowen** écrivait un ouvrage destiné à sensibiliser les hommes d'affaires américains aux valeurs " considérées comme désirables dans notre société " définissant ainsi la responsabilité sociale de l'entreprise et du dirigeant comme celle d'*"effectuer les politiques, de prendre les décisions, et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société "*.

Cette première définition du concept de la responsabilité sociale de l'entreprise se voit étayée depuis les années soixante par d'autres universitaires ou chercheurs :

Mc Guire (1963) :

"L'idée de RSE suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligation ".

Milton Friedman (1970) :

"Si l'entreprise respecte les règles du jeu, à savoir une concurrence libre et ouverte, elle n'a qu'une seule responsabilité sociale : combiner ses ressources de manière à maximiser ses profits. La maximisation des profits serait garante du développement économique qui, par retombées, profiterait à l'ensemble de la société, donc à l'intérêt commun. La RSE est d'accroître ses profits".

Manne (1972) :

"La responsabilité sociétale est l'idée selon laquelle les entreprises répondent aux demandes de la société de façon volontaire".

Davis (1973) :

"La RSE renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes [...] Cela signifie que la responsabilité sociale débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire".

Backman (1975) :

"La RSE renvoie aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt qu'à la recherche de la performance économique".

Jones (1980) :

"L'idée selon laquelle les entreprises, par delà les prescriptions légales ou contractuelles, ont une obligation envers les acteurs sociétaux".

Wood (1991) :

"La signification de la responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction des trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion

managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, institutionnel, organisationnel et individuel".

Frederik (1994) :

"L'acceptation volontaire des principes de responsabilité est toujours préférable à la réglementation ou à l'intervention contraignante".

Swanson (1995) :

"La RSE intègre une double perspective de contrôle social de la société sur l'entreprise et de respect volontaire par l'entreprise d'un ensemble de devoirs. Ces deux orientations se déclinent au niveau de macro-principes institutionnels et organisationnels et de micro-principes mis en œuvre dans les processus de prise de décision".

Mc Williams et Siegel (2001) :

"La RSE est l'ensemble des actions visant le bien social au-delà des intérêts de la firme et de ce qui est demandé par la loi".

VanMarrewijk (2003) :

"La RSE est un ensemble d'activités, volontaires par définition, prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'activité de l'entreprise ainsi que dans son interaction avec ses "Stakeholders"".

4.2 Les organisations et institutions ou approche institutionnelle :

Adoptée par 93% des pays le 13 septembre 2010, **la norme ISO 26000** définit la responsabilité sociétale d'une organisation comme la maîtrise par celle-ci *"des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisent par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations"*.

Le Pacte Mondiale des Nations Unies, lancé par le Secrétaire général des Nations Unies en 2000 considère que la RSE consiste pour les entreprises à "*adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption*".

La commission européenne a adopté une définition de la RSE qui fait appel à "*l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. La principale fonction d'une entreprise est de créer de la valeur, en produisant les biens et services demandés par la société, dégagant ainsi des bénéfices pour ses propriétaires et actionnaires, tout en contribuant au bien-être de la société, en particulier au travers d'un processus continu de création d'emploi*" (Livre vert de la Commission Européenne, 2001).

Pour l'**OCDE**³⁷, "*on attend des entreprises qu'elles respectent les différentes lois qui leur sont applicables et, dans la pratique, elles doivent souvent répondre à des attentes sociétales qui ne sont pas consignées dans les textes de loi*". La RSE est une contribution positive que les entreprises peuvent apporter au progrès économique et environnemental et social, en réduisant au minimum les difficultés que leurs opérations peuvent engendrer, en particulier dans des domaines tels que les droits de l'homme, les relations de travail, l'environnement, la lutte contre la corruption et la protection des consommateurs.

S'inscrivant dans la suite de la **déclaration de Bamako**³⁸ du 3 novembre 2000 qui marquait "l'engagement des Etats et gouvernements francophones en faveur de la promotion d'une culture démocratique intériorisée et du plein respect des Droits de l'Homme", la **Déclaration de Québec**³⁹, adoptée par les Etats membres de la **Francophonie** en octobre 2008, présente la RSE comme apportant une "valeur ajoutée en faveur de la paix, de l'Etat de droit, de la coopération et du développement durable" afin de faire face aux défis économiques auxquels sont confrontés les membres les plus vulnérables dans leur recherche d'un développement durable et harmonieux. "*Promouvoir la responsabilité social/sociétale et environnementale de l'entreprise, c'est encourager les*

³⁷http://www.oecd.org/searchResult/0,3400,fr_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html

³⁸http://www.francophonie.org/doc/txt-reference/decl_bamako_2000.pdf

³⁹http://quebec2008.francophonie.org/IMG/pdf/Declaration_Qubec_19_oct_08.pdf

entreprises des pays membres à adhérer aux instruments, normes et principes internationaux pertinents ainsi que favoriser leur harmonisation".

4.3 Les dirigeants et hommes d'entreprise ou approche managériale :

Qu'en est-il des représentations par les personnes concernées dans l'entreprise?

Déclarations d'intention, de principes, charte éthique, engagement, etc. les représentations du concept de la Responsabilité Sociale par les dirigeants sont bien souvent inscrites dans la thématique du Développement Durable.

Christopher Viehbacher, Directeur Général de Sanofi Aventis :

"La stratégie RSE engage chacun de nos collaborateurs à répondre et à dresser nos obligations envers les patients, qui sont de fournir des médicaments sûrs et efficaces et d'en assurer le meilleur accès. Avec pour objectif final, d'aider à protéger les populations auprès desquelles nous agissons. Cette stratégie nous pousse à innover ; elle nous incite à nous ouvrir aux différentes options de la santé à travers le monde et à nous orienter vers de nouvelles solutions thérapeutiques adaptées aux besoins des patients ; elle contribue aussi à optimiser nos modes de fonctionnement internes : toutes nos décisions sont guidées par des principes éthiques et sociaux qui nous permettent de protéger et de servir les populations que nous souhaitons toucher ainsi que l'environnement"⁴⁰.

Christophe de Margerie, P-DG de Total :

"Peut-on concilier approvisionnement pérenne en énergie, développement et protection de la vie et de l'environnement ? Oui, nous en sommes convaincus. Toutes nos compétences sont d'ailleurs mobilisées pour apporter des éléments de réponse concrets et innovants à cette question, et nous y consacrons chaque année des moyens financiers considérables. Pour nous, c'est notre responsabilité première"⁴¹.

⁴⁰Sanofi Aventis, Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Brochure 2010-2011, " Agir de façon éthique et responsable pour le patient : une composante de notre ADN ", p. 1.

⁴¹Total, Rapport société et environnement, 2010, p.1.

Alain Pons, P-DG de Deloitte France :

"Notre démarche RSE est la somme d'actions entreprises depuis longtemps, souvent à l'initiative des collaborateurs plus que des dirigeants".

"(...) Ma conviction est que la RSE n'a de sens que si elle se reflète dans les performances financières, par le biais d'un reporting corporate intégré. Deloitte travaille dans ce sens, en participant à la réflexion menée par nos instances professionnelles pour faire avancer les pratiques. J'espère que d'ici quelques années, la question des indicateurs de reporting extrafinancier sera suffisamment mature pour changer la donne et intégrer aux résultats de l'entreprise les dimensions environnementales et sociales de leurs activités"⁴².

Franck Riboud, P-DG de Danone :

"Nous souffrons collectivement de la vieille division entre les acteurs du social, du politique et de l'économique. En caricaturant, les entreprises font de «l'économique» et ce que l'on appelle la «Responsabilité Sociale des Entreprises» vise à corriger les impacts sociaux ou environnementaux négatifs de leur activité.

Entendons-nous. Je ne pense pas que l'entreprise est là pour «sauver la planète». Elle n'a ni la responsabilité ni les moyens de répondre à tous les besoins sociétaux.

Je m'efforce juste avec les équipes de Danone de mettre en pratique une conception différente de l'entreprise où l'économique peut participer à résoudre un certain nombre de problèmes sociaux"⁴³.

Carlos Ghosn, P-DG de Renault :

"Aucune grande entreprise ne peut se focaliser exclusivement sur sa performance économique sans se préoccuper de ce qui se passe autour d'elle. Il est de notre responsabilité de nous impliquer dans la vie sociale et sociétale des pays où nous sommes implantés. Notre responsabilité sociale se lit à travers la variété des actions menées, des

⁴²Deloitte France, Rapport de responsabilité sociale d'entreprise, 2010, p.4.

⁴³Danone, Rapport développement durable, 2010, p.7.

projets soutenus en faveur de la société, de l'éducation, de la diversité et de l'environnement"⁴⁴.

Bruno Lafont, P-DG de Lafarge :

"Baisse des émissions de CO2, poursuite des progrès en matière de sécurité, déploiement de notre charte du lobbying, renforcement du dialogue avec les communautés locales : l'année 2010 a été jalonnée de nouvelles avancées dans notre engagement en faveur du développement durable. Cet engagement, qui couvre les aspects liés à l'environnement, à la société et à la gouvernance, vise un double objectif : poursuivre l'amélioration de notre performance et entraîner d'autres entreprises du secteur des matériaux de construction ou de l'industrie"⁴⁵.

Jean-Pascal Tricoire, Président du Directoire de Schneider Electric :

"Quant au développement durable, il est au cœur de la réduction des émissions de CO2, de notre métier et donc de notre stratégie. Et nous nous engageons plus encore : responsabilité sociale, protection de l'environnement, engagement en faveur des communautés au sein desquelles nous opérons"⁴⁶.

Lars Olofsson, Directeur Général de Carrefour :

"J'ai la conviction qu'aujourd'hui, une entreprise doit afficher à la fois de saines performances économiques et en même temps être un acteur responsable, tant au niveau social qu'environnemental.

Le Développement Durable est un levier d'innovation parce qu'il nous conduit à penser autrement notre croissance et notre relation à l'environnement. Cela s'intègre directement à notre équation économique"⁴⁷.

La confrontation des approches académiques, institutionnelles et managériales fait de la RSE un **construit multidimensionnel**. Il se présente comme un ensemble de paramètres

⁴⁴<http://www.renault.com/fr/Groupe/developpement-durable/responsabilite-sociale-de-l-entreprise/Pages/politique-rse.aspx>

⁴⁵Lafarge, Rapport développement durable, 2010, p.3.

⁴⁶Schneider Electric, Rapport d'activité et de développement durable, 2010, p.4.

⁴⁷Carrefour, Rapport développement durable, 2008, p.2.

complémentaires et parfois contradictoires, qui imposent donc des arbitrages et amènent le manager à définir des priorités en fonction de contraintes ou de choix politiques.

L'observateur y trouve de nombreuses expressions qui recouvrent de nombreuses réalités : tantôt il est question d'éthique, tantôt d'entreprise citoyenne, tantôt de développement durable, tantôt de comportement sociétal, tantôt de civisme.

La RSE apparaît donc comme une idée expérimentale sans définition aboutie, même si elle compte ses experts, ses écoles, ses marchés, ses fonds d'investissement dits "socialement responsables", ou colloques.

Quels que soient les points de vue, l'essentiel reste identique : il s'agit d'initiatives favorables volontaires initiées et mises en œuvre par les entreprises qui cherchent à aller au delà des obligations juridiques dans un large éventail de domaines, qu'il s'agisse de celui écologique, social ou économique.

Ces différentes idéologies en présence montrent bien la difficulté à se positionner clairement sur ce sujet, comment ce concept ou ces concepts peuvent créer le trouble chez l'ensemble des parties prenantes et les libertés qu'elles offrent en terme de positionnement et d'investissement.

La RSE apparaît là comme une vraie préoccupation des entreprises et de l'opinion publique, mais nous voyons comment celle-ci peine à trouver une place claire et homogène.

Clairement, ce que ces définitions nous montrent, c'est que le 21^{ème} siècle sera celui de la RSE et que celle-ci est de plus en plus considérée comme un facteur de plus-value pour l'entreprise, parce qu'elle répond aux lois du marché, et qu'elle s'inscrit dans le cadre des "entreprises communicantes".

**CHAPITRE II : ETAT DES LIEUX DE
LA RESPONSABILITE SOCIETALE
DES ENTREPRISES EN ALGERIE**

L'engagement de l'Algérie dans la RSE, se caractérise à la fois par sa participation à de nombreuses négociations internationales, par une intervention de l'Etat au plan législatif, ainsi que par le foisonnement des initiatives prises par les acteurs économiques et sociaux.

Selon le rapport national de l'Algérie, 19^{ème} session de la Commission du Développement Durable des Nations Unies (CDD-19), mai 2011, l'Algérie, partie prenante, dès le début du processus de négociation des Conférences Internationales des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement Durable, contribue à l'effort collectif visant la mise en œuvre des différents traités et Conventions adoptés par la communauté internationale, dans l'objectif de promouvoir un développement durable respectueux de l'environnement mondial. A l'instar des pays d'Afrique du Nord, l'Algérie fait face à de nombreux défis écologiques. Les changements climatiques, la dégradation de la diversité biologique et la désertification sont des menaces graves pour le développement durable, et nécessitent une action coordonnée au niveau national et régional privilégiant une synergie entre toutes les Conventions y afférentes. Les questions d'environnement, d'équité, de lutte contre la pauvreté, de préservation du patrimoine naturel, d'amélioration de la gouvernance, de restructuration économique sont au centre des préoccupations quand il s'agit d'aborder la conception du développement durable en Algérie. En conformité avec ces instruments internationaux, l'Algérie a intégré la dimension de durabilité dans sa politique nationale de développement à travers ses instruments de planification, dans un souci de maintenir l'équilibre entre les impératifs de son développement socio-économique et l'utilisation rationnelle de ses ressources naturelles.

SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES EN ALGERIE

1.1 La Responsabilité Sociale des Entreprises : l'engagement de l'Algérie

1.1.1 Au niveau national :

► Le Comité National Miroir sur la norme ISO 26000 :

«Compte tenu l'importance de cette norme, l'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'actions 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 de 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 Rouiba et ALRIM pour le déploiement de la norme ISO 26000 en leur sein»⁴⁸.

► **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'Etat 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.

⁴⁸MAEP/Point Focal National, 2^{ème} rapport d'étape sur la mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance, Juillet 2012.

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 d'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 des objectifs du Millénaire pour le Développement*". Ce Rapport évoque 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" (mars 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 prioritaires et à la faveur de l'affinement de la stratégie décennale qui sous-tend le PNAE-DD (Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable)⁴⁹.

⁴⁹Ministère de l'environnement et de l'aménagement du territoire, PNAE-DD, Janvier 2002.

► **Le cadre législatif :**

Adressé à un ensemble d'objectifs, de mesures et d'actions pour donner corps à l'impératif de développement durable, le plan national d'action de l'environnement et du développement durable (PNAE-DD) a permis la mise en place d'un cadre législatif et réglementaire cohérent et complet avec la promulgation de lois-cadres (environnement, aménagement de territoire) et de lois sectorielles (gestion des déchets, protection du littoral, création de villes nouvelles et leur aménagement, l'option hauts plateaux et du sud restant prépondérante dans ce domaine) :

-La loi n° 01-19 du 12 décembre 2001, relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets,

-La loi n° 01-20 du 12 décembre 2001, relative à l'aménagement et au développement durable du territoire,

-La loi n° 02-02 du 5 février 2002, relative à la protection et la valorisation du littoral,

-La loi n° 03-10 du 19 juillet 2003, relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable,

-La loi n° 04-03 du 23 juin 2004, relative à la protection des zones de montagnes dans le cadre du développement durable,

-La loi n° 04-09 du 14 août 2004, relative à la promotion des énergies renouvelables dans le cadre du développement durable,

-La loi n° 04-20 du 25 décembre 2004, relative à la prévention et à la gestion des risques majeurs dans les cadres du développement durable.

Plusieurs institutions spécialisées ont, également, vu le jour durant ces dernières années dans le but de concevoir et de mettre en œuvre cette politique de l'environnement dans la perspective d'un développement durable. Il s'agit notamment, de :

-L'observatoire national de l'environnement et du développement durable (ONEDD), chargé de mettre en place et de gérer des réseaux d'observation et de mesure de la pollution et de surveillance; des milieux naturels; collecter auprès des institutions nationales et

organismes spécialisés, les données et informations liées à l'environnement et au développement durable; traiter les données et informations environnementales en vue d'élaborer les outils d'information; initier, réaliser ou contribuer à la réalisation d'études tendant à améliorer la connaissance environnementale des milieux et des pressions qui s'exercent sur ces milieux; publier et diffuser l'information environnementale.

-Le conservatoire national des formations à l'environnement (CNFE), chargé de diffuser les valeurs de respect et de protection de l'environnement, dont les principales missions se résument comme suit :

→Dispenser des formations des différents intervenants publics et privés impliqués dans le domaine de la gestion environnementale et du développement durable.

→Concevoir et animer des programmes d'éducation à l'environnement au profit des jeunes des différents paliers du système d'enseignement.

→Conduire des actions de sensibilisation environnementale adaptées à chaque public par différents supports multimédias afin de mettre en relief les enjeux réels que représente la question environnementale.

Cet établissement est placé de ce fait, en première position dans la modification progressive des comportements des individus et des groupes, vis-à-vis de leur environnement et de leur préparation à l'écocitoyenneté.

-L'agence nationale des déchets (AND), chargée de promouvoir les activités de tri, de collecte, de transport, de traitement, de valorisation et d'élimination des déchets.

-Le centre de développement des ressources biologiques et de biosécurité (CDRB), a pour missions de :

→Centraliser l'ensemble des inventaires de la faune, de la flore, des habitats et des écosystèmes,

→Contribuer, en concertation avec les secteurs concernés, à l'élaboration des plans de valorisation des ressources biologiques dans le cadre du développement durable,

→Proposer, en concertation avec les secteurs concernés, la conservation des ressources biologiques nationales selon les modalités fixées par la réglementation en vigueur,

→Promouvoir la mise en œuvre des programmes de sensibilisation du public concernant la conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique.

-Le Commissariat National du Littoral (CNL), chargé de veiller à la mise en œuvre de la politique nationale de la protection et de la mise en valeur du littoral en général et de la zone côtière en particulier.

Il a aussi pour mission d'établir un inventaire complet des zones côtières, afin d'assurer leurs protections et de mettre une halte à son exploitation sauvage.

-Le centre national des technologies de production plus propres (CNTPP), chargé de la mise à niveau environnementale des entreprises en:

→Sensibilisant et en vulgarisant les techniques de production plus propre dans les différentes filières industrielles.

→Accompagnant les entreprises dans leurs démarches de mise en place d'un Système de Management Environnemental " **SME** " selon le standard international **ISO 14001**.

→Assistant et en soutenant les projets d'investissement dans des technologies de production plus propre.

→Développant la coopération internationale dans le domaine des technologies de production plus propre.

-Le conseil national d'aménagement et de développement durable du territoire (CNADD), chargé de la mise à niveau des entreprises industrielles.

-Le commissariat national du littoral, chargé de veiller à la mise en œuvre de la politique nationale de la protection et de la mise en valeur du littoral en général et de la zone côtière en particulier.

Il a aussi pour mission d'établir un inventaire complet des zones côtières, afin d'assurer leurs protections et de mettre une halte à son exploitation sauvage.

-L'agence nationale des changements climatiques, et l'agence nationale des sciences de la terre.

La promulgation de ces lois et la création de tous ces établissements spécialisés font suite à la préoccupation d'intégrer la protection et la préservation de l'environnement, qui s'est concrétisée par l'apparition dans l'organigramme du gouvernement au début de la dernière décennie d'un Ministère chargé de l'environnement.

Le diagnostic établi alors, en relation avec la Banque Mondiale fait ressortir et démontre clairement que l'étendue et la gravité des problèmes environnementaux affectent :

-La santé et la qualité de la vie de la population,

-La productivité et la durabilité du capital naturel,

-L'efficacité de l'utilisation des ressources et la compétitivité de l'économie en général, et,

-L'environnement en particulier.

Ces quatre catégories vont servir d'objectifs stratégiques de qualités aux actions qui vont être préconisées dans le "plan national d'actions pour l'environnement et le développement durable, pour les dix années à venir" (PNAE-DD).

D'autres investissements complètent cet arsenal juridique notamment, dans les domaines de la surveillance de la qualité des écosystèmes, de la gestion des déchets, de la gestion et de la réduction des produits industriels dangereux de la protection du littoral, de la conservation de la biodiversité, de la promotion des technologies propres et du développement des formations spécialisées dans l'environnement.

1.1.2 Au niveau Africain :

Le NEPAD :

Le NEPAD⁵⁰ est une organisation de coopération intergouvernementale qui ambitionne d'être une organisation d'intégration à la fois politique et économique. 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 ambitionne entre autres, d'éradiquer la pauvreté par la croissance et le développement durable.

Sa stratégie de développement durable fixe comme priorités :

→L'établissement des politiques favorables au développement durable à travers entre autres la démocratie et la bonne gouvernance politique, économique et d'entreprises, le renforcement des capacités et le développement de compétences.

→La réforme des politiques et l'augmentation des investissements dans les 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'étrangers.

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 de développement. Par voie de conséquence, elle conduit l'entreprise à envisager, voire assumer d'autres responsabilités vis-à-vis du développement africain.

⁵⁰Le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD) a vu le jour en juillet 2001, lors du sommet des chefs d'Etats tenu à LUSAKA, suite à la fusion des deux plans : le plan OMEGA, et le Millenium African Plan ou MAP.

D'autres organisations intergouvernementales notamment Ouest Africaines, l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) posent des cadres propices à l'éclosion de la RSE.

1.1.3 Au niveau Euro-méditerranéen :

► 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 garanti la paix, la stabilité et la prospérité dans le bassin méditerranéen.

► 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).

► 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 euro-méditerranéen (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 Etats 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.

► **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.

► **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 professionnelle⁵¹ et 1 école supérieure de management⁵²) et 8 experts formés pour accompagner ces organisations.

⁵¹Forum des Chefs d'Entreprises (FCE).

⁵²Ecole Nationale Supérieure de Management d'Alger (ENSM Alger).

1.1.4 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 (MIPMEPI). 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 des entreprises de pays émergents.

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

- 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,
- Etc.

SECTION 2 : CADRE ACADEMIQUE DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES EN ALGERIE

Il s'agit de présenter ici, une revue de littérature des travaux académiques publiés à ce jour, et ayant porté sur l'étude du **concept de RSE dans le contexte algérien**. Lorsqu'il s'agit de faire un état des lieux de la recherche scientifique du concept de RSE en Algérie, tout le monde s'accorde à dire, que celle-ci n'en est qu'à ses débuts, voire à un état

embryonnaire : *«L'Algérie, un ex-pays socialiste et émergent est concerné par cette transition vers l'économie de marché. Cependant les démarches en faveur de la RSE sont embryonnaires, et marquent un retard par rapport à l'élan enregistré par la RSE dans les autres pays»*. (Hamidi, 2012).

Cette section a pour objet de présenter les différents travaux académiques que nous avons pu recenser. Bien évidemment, nous ne prétendons pas être en mesure de fournir une liste exhaustive, mais la préoccupation inhérente à l'objectivité méthodologique ne nous a jamais échappé. Néanmoins, nous admettons volontiers que ce propos est formulé de façon triviale. Toutefois, nous n'avons pas trouvé dans la littérature (travaux présentés ci-après), des éléments faisant état des lieux de la RSE en Algérie. C'est dire que cet exercice est apparemment bien immodeste.

Les recherches menées auprès du CERIST⁵³, service chargé de centraliser les thèses universitaires, et autres travaux de recherches, n'a donné lieu à aucune thèse algérienne portant sur la RSE. Un déplacement auprès du CERIST a également été effectué afin d'obtenir confirmation d'absence de ce type de travaux. Une recherche menée par le biais d'un responsable chargé du traitement de la documentation a aussi confirmé notre recherche préliminaire.

La recherche entreprise auprès de la bibliothèque en ligne de l'Université de Sétif, Ecole Doctorale en Management et Développement Durable, ne nous a pas permis d'obtenir la liste des thèses de Doctorat déjà soutenues ou en cours d'élaboration.

Enfin, les travaux trouvés sur les différents moteurs de recherches s'entrecroisent à travers les différentes bibliographies des publications trouvées.

Ci-après la liste non exhaustive des publications (articles recherches principalement) et conférences (les communications publiées au sein de ces conférences) portant sur le concept de RSE dans le contexte algérien. Nous tenons à préciser aussi, que la bibliographie citée, pour certaines références, souffre d'un manque d'information, tels que la date et le lieu de publication.

⁵³Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique.

2.1 Colloques internationaux :

Abedou A. et Bouchicha., Communication au colloque du CREAD sur le développement durable, entreprises et réduction de la pauvreté par la création d'emplois dans les régions défavorisées : Le cas des entreprises publiques algériennes Sonatrach et Sonelgaz. In colloque international : «*La question de l'emploi en Afrique du Nord, Tendances récentes et perspectives 2010*». Alger du 25 au 27 juin 2004.

DD & RSE 2011, «*Développement Durable & Responsabilité Sociétale de l'Entreprise : Leviers de Croissance pour les PME*».Alger, Hôtel Sheraton, Algérie. Le 13 et 14 décembre 2011.

Colloque international francophone, «*Le développement durable : débats et controverses*», Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand, France. Le 15 et 16 décembre 2011 :

DJAOUAHDOU Réda de l'Université BADJI Mokhtar, LARIEF, Annaba, Algérie, et NABTI Ahlem, FSEG, Biskra, Algérie : «*La responsabilité sociale de l'entreprise entre théorie et concrétisation pratique : cas de l'Algérie*».

Amel Mébarki Benaffane et Hafida Guendouci Haddad, Ecole Normale Supérieure de l'Enseignement Technologique (ENSET). «*La représentation de la responsabilité sociale des entreprises dans la communication événementielle*».

Colloque international, «*Développement durable, Responsabilité sociale des organisations et performances économiques : bilan, enjeux et perspectives*». Faculté de Droit de Marrakech, Maroc. Le 13 et 15 Novembre 2008 :

GUEHAIRIA Amel, REZAZI Omar & ZOUAOUI Halima (INPS, Algérie), "*Les objectifs du développement durable : Problématique et limites*".

KERZABI Abdelatif & CHELIL Abdelatif (FSEG, Tlemcen, Algérie), "*les coûts du non développement durable : cas de l'Algérie*".

BOUAZOUNI Omar (CREAD, Alger, Algérie), "*Interaction des libertés économiques et politiques sur la réduction des émissions du CO2 : Introduction de la dimension supranationale*".

KHAOUA Nadji (Université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie), *"Relations croisées entre pauvreté et environnement : le cas du parc national d'El kalaa"*.

CHAOUCH BENCHRIF Meriema, CHAOUCH Salah (Université Mentouri, Constantine, Algérie), *"Intégration et préoccupation du développement durable dans les instruments d'urbanisme : Cas de l'Algérie"*.

YAICI Farid (Université de Béjia, Algérie), *"Energie et développement durable : Bilan, enjeux et perspectives"*.

HACHROUF Hichem (CREAD, Alger, Algérie), *"Le mouvement associatif en milieu rural entre réalités et perspectives"*.

NAIT MARZOUG Mohamed Larbi (Université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie), *"Développement durable, responsabilité sociale et environnement : Cas de la filiale Arcelor-Métal d'Annaba"*.

NABET Brahim (LARMO, FSEG, Annaba, Algérie), *"Le défi d'une entreprise privée algérienne (CEVITAL) et son implication dans le développement durable"*.

KOUDRI Ahmed (Université d'Alger, Algérie), *"La responsabilité sociale de l'entreprise publique est-elle superfétatoire ?"*.

NAFA Aziz (CREAD, Alger, Algérie), *"Les technopoles au service du développement durable: Cas du Cyber Parc de Sidi Abdellah"*.

NEMIRY-YAICI Farida (Université de Béjia, Algérie), *"Développement économique durable et politique d'emploi : l'expérience algérienne"*.

2.2 Articles de recherche :

ABEDOU Abderrahmane et KADRI MESSAID Amina, « Pratiques institutionnelles et développement social : Le jeu des acteurs ». In les cahiers du CREAD, n°78, 2006.

Dr. Djilali BENABOU, Université de Mascara et le Pr. Abdesselem BENDIABDELLAH, Université de Tlemcen. « Perception des dirigeants de PME de leur responsabilité sociale : Une approche par la cartographie cognitive ».

Bendiabdellah A., 2008, «*Gouvernance d'entreprise, Ethique des affaires et Responsabilité Sociale de l'entreprise (RSE)*», Revue Economie & Management, n° 07, Avril. Université de Tlemcen.

Fatima Boualam, Université de Montpellier 1. «*Un Etat de la Responsabilité Sociale des Entreprises Mondialisées et Politiques Publiques en Algérie*».

Hamidi Youcef, Université de Médéa, Algérie et Melle. Khelfaoui Mounia Université de Khemis, Miliana. «*La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ?*».

Labaronne., Oueslati, E. (2009). «*Analyse des choix stratégiques managériaux dans le domaine économique, social et environnementale : Cas d'une entreprise portuaire algérienne*», Université de Tlemcen.

Tahari, K. (2008). «*La responsabilité sociale de l'entreprise en économie de transition*», http://www.aderse.org/docatelecharger/congrès_aderse/2008/actes/session%201.7/la%20.

Alliouat, B., Boughanbouz, Chaker. (2009). «*La notion d'entreprise responsabilité dans les économies émergentes : Une analyse dans empirique exploratoire*».

Khaled TAHARI, Université d'Oran, Algérie. «*La responsabilité sociale de l'entreprise en économie de transition*».

SECTION 3 : PRESENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE : LE GROUPE SONELGAZ

Nous présentons ici notre terrain de recherche, le Groupe Sonelgaz. Il est de coutume de présenter l'organisme d'accueil entre l'étape de description de la méthodologie de recherche et celle de la présentation des résultats. Par souci de clarté dans notre démarche, il nous a semblé logique de présenter le Groupe Sonelgaz avant de décrire notre méthodologie de recherche basée sur notre terrain d'étude et de présenter juste après les résultats de cette recherche, afin de ne pas avoir une discontinuité entre la méthodologie et les résultats.

3.1 Historique et évolution du cadre juridique et organisationnel :

1969 : création de Sonelgaz.

L'ordonnance⁵⁴ n° 69-59 du 28 juillet 1969, crée la Société Nationale de l'Electricité et du Gaz, par abréviation «Sonelgaz», en substitution à la société «Electricité et Gaz d'Algérie» (EGA) qui existait depuis 1947.

Cette nouvelle entité était naturellement inscrite dans le cadre des mesures de nationalisation des secteurs clés de l'économie nationale dont le processus avait été lancé dès le lendemain de l'indépendance.

A la société Sonelgaz, il est confié le monopole sur les activités de production, de transport, de distribution, de l'importation et de l'exportation de l'électricité et du gaz manufacturé (art.4 et 7).

Toutes les unités de travaux et de fabrication de matériels créés par Sonelgaz pour palier au manque de capacités nationales sont transformées en entreprises autonomes, au cours de l'année 1983:

- KAHRIF pour les travaux d'électrification.
- KAHRAKIB pour les travaux d'infrastructures et installations électriques.
- INERGA pour les travaux de Génie Civil.
- ETTERKIB pour le montage industriel.
- KANAGHAZ pour la réalisation des réseaux gaz.
- AMC pour la fabrication des compteurs et appareils de mesure et de contrôle.

En décembre 1991, Sonelgaz⁵⁵ change de nature juridique et devient un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC).

Le décret exécutif n° 95-280 du 17 septembre 1995 va confirmer la nature juridique de Sonelgaz en tant qu'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial, placé sous la tutelle du Ministre chargé de l'énergie (art 2), et doté de la personnalité morale tout en

⁵⁴Parue dans le journal officiel du 1^{er} août 1969.

⁵⁵Décret exécutif n° 91-475 du 14 décembre 1991.

jouissant de l'autonomie financière (art 4). Il est réputé commerçant dans ses relations avec les tiers (art.5).

Le même décret définit en son article 6 les missions de Sonelgaz, identifiées comme suit :

→Mission permettant l'exercice du monopole de la production du transport de la distribution de l'énergie électrique et la distribution publique de gaz ;

→Mission d'entretien et de renouvellement des ouvrages et installation liés à ces activités ;

→Missions à caractère commercial (assistance client, vente et installation d'appareils, prise de participation, création de filiales etc.) ;

→Missions d'engineering de développement (en Algérie et à l'étranger).

Au cours de l'année 1998, Sonelgaz, poursuivant sa restructuration va créer neuf (09) filiales pour les besoins de prise en charge de ses activités périphériques:

-Une filiale en charge de la maintenance des équipements industriels : MEI ;

-Trois filiales en charge de la réparation des transformateurs : TRANSFO (Centre, Est et Ouest) ;

-Une filiale en charge des travaux d'imprimerie : SAT Info ;

-Quatre filiales en charge de la maintenance et prestations véhicules : MPV (Alger, Constantine, Oran et Ouargla).

En 2002, la promulgation de la loi n°02-01 du 5 février 2002 va transformer la nature juridique de Sonelgaz, qui devient une société par actions (SPA), et consacre l'ouverture des activités de production, et de distribution de l'électricité et du gaz, mais garde le monopole sur l'activité transport. Ses missions sont fixées comme suit :

→La production, le transport, la distribution et la commercialisation de l'électricité, tant en Algérie qu'à l'étranger.

→Le transport du gaz pour les besoins du marché national.

→La distribution et la commercialisation du gaz par canalisation, tant en Algérie qu'à l'étranger.

→Le développement et la fourniture de toutes prestations en matière de services énergétiques.

→L'étude, la promotion et la valorisation de toutes formes et sources d'énergie.

→Le développement par tout moyen de toute activité ayant un lien direct ou indirect avec les industries électriques et gazières et de toute activité pouvant engendrer un intérêt pour «Sonelgaz Spa» et généralement toute opération de quelque nature qu'elle soit pouvant se rattacher directement ou indirectement à son objet social, notamment la recherche, l'exploitation, la production et la distribution d'hydrocarbures.

→Le développement de toute forme d'activités conjointes en Algérie et hors d'Algérie avec des sociétés algériennes ou étrangères.

La création de filiales, les prises de participation et la détention de tous portefeuilles d'actions et autres valeurs mobilières dans toute société existante ou à créer en Algérie et à l'étranger.

Par ailleurs, «Sonelgaz Spa» assure une mission de service public conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Durant les années 2004 à 2006, Sonelgaz va former un ensemble dénommé «Sonelgaz Groupe» constitué de :

→Huit filiales chargées des métiers de base.

→Six filiales chargées des travaux.

→Seize filiales chargées des métiers périphériques.

→Et de neuf sociétés en participations.

3.2 Les effectifs :

Les effectifs du Groupe ont atteint à la fin de l'année 2012⁵⁶ : 70005 employés (permanents et temporaires confondus) répartis par secteur d'activité comme suit :

→ Holding Sonelgaz : 510

→ Activités de distributions et des technologies associées : 24190

→ Activités des industries énergétiques : 10044

→ Activités de prestations de services : 19418

→ Activités de travaux : 15840

3.3 Indicateurs clés de gestion du Groupe Sonelgaz :

L'année 2011⁵⁷ a été caractérisée par les indicateurs suivants :

Montant du bilan consolidé : 2050,08 milliards de DA.

Résultat net de l'exercice : 10,7 milliards de DA.

Electricité : Production : 48871,1 GWh

Vente : 38,899 GWh

Clients : 7102466

Gaz: Achat: 213, 5 mds thermies

Ventes: 86, 77 mds thermies

Clients: 3346420

⁵⁶Site Internet du Groupe Sonelgaz.

⁵⁷Rapport d'activités et des comptes de gestion consolidés 2011, site Internet du Groupe Sonelgaz.

CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre est consacré à l'exposé de notre méthodologie. Nous préciserons le positionnement épistémologique de notre recherche, en montrant qu'il est compatible avec le cadre conceptuel mobilisé et avec la méthode de l'étude de cas. Cette cohérence entre notre posture épistémologique, notre cadre conceptuel et notre méthodologie vise à renforcer la validité de nos travaux. Nous préciserons également les raisons qui nous ont conduits à privilégier une méthodologie qualitative et l'étude de cas en particulier. Enfin, nous présenterons nos sources de données.

SECTION 1 : LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LE RECHERCHE

1.1 Les trois grands paradigmes épistémologiques en sciences de gestion :

«Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer. Une explication de ces présupposés épistémologiques permet de contrôler la démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable» (Girod-Séville, Perret, 1999).

Pour Girod-Séville et Perret (1999), 3 grands paradigmes épistémologiques sont identifiés en sciences de gestion :

- Le paradigme positiviste,
- Le paradigme interprétativiste,
- Le paradigme constructiviste.

1.2 Le paradigme dominant de notre travail de recherche :

Le paradigme dominant dans notre travail de recherche est interprétativiste. *«Pour les interprétativistes, le monde social est fait d'interprétations. Ces interprétations se construisent grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers. Ces jeux d'interactions entre acteurs, qui permettent de développer une signification intersubjectivement partagée, sont à la source de la construction sociale de la réalité» (Girod-Séville, Perret, 1999).*

Notre méthodologie de recherche qualitative, s'appuyant sur une étude de cas, s'inscrit pleinement dans notre posture épistémologique interprétativiste. Nous cherchons à comprendre comment le Groupe Sonelgaz s'approprie la RSE dans son environnement contextuel. La section suivante vise à justifier ce choix méthodologique.

SECTION 2 : LE CHOIX D'UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE, LA METHODE DE L'ETUDE DE CAS

2.1 Une méthodologie qualitative :

Nous avons fait le choix de recourir à une méthodologie qualitative pour mener notre recherche. Notre recherche vise à mettre en évidence les pratiques du Groupe Sonelgaz dans un domaine relativement nouveau, la RSE.

Les méthodes qualitatives de recherche sont appropriées pour étudier dans une approche holistique des phénomènes sociaux complexes récents. Elles garantissent cette vision holistique selon Yin (1994), car elles permettent la compréhension profonde des situations observées et des processus de pensée dans leur contexte, en décrivant dans le détail les situations, les comportements, les interactions. Parmi les méthodes qualitatives, nous avons opté pour l'étude de cas.

2.2 Le choix de la méthode de l'étude de cas :

Selon Yin (1994), *«en général, la stratégie de recherche de l'étude de cas est choisie quand des questions de type «pourquoi» et «comment» sont posées, quand le chercheur a peu de contrôle sur les événements et quand le sujet est centré sur un phénomène contemporain à l'intérieur d'un contexte ancré dans la vraie vie».*

L'étude de cas est selon lui une stratégie de recherche pertinente quand 3 conditions sont réunies :

-«des questions de recherche du type «pourquoi ?», «comment ?»»,

-«un focus sur des phénomènes contemporains (par opposition à des événements historiques pour lesquels le témoignage par interview des acteurs ne peut plus être sollicité)»,

- «un degré de contrôle faible du chercheur sur les situations comportementales (qu'il ne peut simuler en laboratoire par exemple)».

Notre question de recherche principale remplit pleinement ces 3 conditions. Nous cherchons à comprendre **comment** le Groupe Sonelgaz s'approprie les thématiques RSE, mais également **pourquoi** le Groupe est à priori particulièrement sensible à ces thématiques.

Ce phénomène contemporain est très récent dans le contexte algérien, puisqu'il ne mobilise explicitement les entreprises algériennes que depuis quelques années, comme nous l'avons souligné dans le chapitre consacré à l'état des lieux de la RSE en Algérie.

Pour Gagnon (2005), «*L'étude de cas comme méthode de recherche est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de processus inhérents à divers phénomènes, que ces derniers soient individuels, de groupe ou d'une organisation*».

La combinaison de ces **quatre finalités** nous semble adaptée à notre problématique qui nous amène à chercher à :

- Décrire en profondeur l'appropriation des thématiques RSE au sein du Groupe Sonelgaz,
- Comprendre et expliquer ce processus d'appropriation et les particularités éventuelles de cette appropriation, inhérente à l'histoire du Groupe Sonelgaz,
- Tenter de prédire des attitudes et comportements à venir,
- Contrôler au sens de comprendre et de circonscrire les processus organisationnels à l'œuvre.

SECTION 3 : CADRE THEORIQUE ET HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

L'étude de l'appropriation de la RSE chez le Groupe Sonelgaz repose sur 2 hypothèses. Elles sont issues de notre cadre théorique et testées au travers de notre étude de cas. En effet, nous avons mobilisé la **théorie des parties prenantes** qui promeut une vision pluraliste de la finalité de l'entreprise, reliée au **triple bottom line**. Dans cette perspective, nous pouvons donc poser les 2 hypothèses présentées ci-après :

H1 : Les préoccupations des managers et les pratiques de RSE du Groupe Sonelgaz correspondent aux valeurs véhiculées par la RSE.

La RSE suppose un équilibre entre l'économique, le social, et l'environnemental. Ces trois dimensions sont désignées par la notion de "triple bottom line" ou triple résultat. L'entreprise doit alors réaliser l'équilibre le plus harmonieux possible entre les trois dimensions.

La **dimension économique** s'analyse à travers la compétitivité, l'efficacité relativement aux coûts et la création de richesse.

Le **pilier sociétal** prend en compte l'égalité des chances entre individus, entre générations, la lutte contre le chômage, les mesures prises vis-à-vis de l'éthique, de la santé et de la sécurité. Selon Novethic⁵⁸, l'entreprise doit prendre en compte l'ensemble des personnes avec lesquelles elle est en relation et se mobiliser contre le travail des enfants, la faim dans le monde, contribuer à lutter contre le sida, à améliorer la santé, éviter la sous-traitance dans les pays émergents.

Enfin, la **dimension environnementale** s'intéresse à l'utilisation minimale des ressources épuisables, au recours durable aux ressources renouvelables et à la protection de la nature, les principaux enjeux étant liés au respect de la biodiversité, au traitement et à la production des déchets, à l'utilisation de l'eau, de l'énergie, à la contribution à la pollution chimique et au réchauffement climatique, au non gaspillage des ressources naturelles.

H2 : L'exercice de la RSE du Groupe Sonelgaz consiste à dialoguer avec une ou plusieurs parties prenantes.

L'hypothèse 2 vise à affiner l'hypothèse 1 et est cohérente avec certains travaux issus de la littérature sur la RSE, selon lesquels le dialogue avec les parties prenantes est considéré comme au cœur de l'exercice de la RSE.

La théorie des parties prenantes est la seconde grille de lecture la plus associée aux travaux sur la RSE. La théorie des parties prenantes est aujourd'hui l'enjeu de nombreux débats,

⁵⁸Novethic, *Le média expert du développement durable* in : <http://www.novethic.fr/novethic/investissement-socialement-responsable/responsabilite-sociale-entreprise.jsp>

mais elle sert souvent de cadre de référence à de nombreux travaux en sciences de gestion (Damak et Pesqueux, 2003). D'ailleurs, comme le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, p. 97), "*le concept de parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises*".

C'est un outil pour le management car elle établit un cadre de diagnostic sur les attentes des partenaires face aux objectifs de la firme, et elle fonde un socle normatif de préconisation quant à la gestion des parties prenantes (Capron et Quairel, 2002). Elle prend en compte les intérêts de l'ensemble des parties en relation directe ou indirecte avec la firme. Elle peut conduire la société à prendre en compte dans sa politique, des acteurs jusque là non considérés comme des interlocuteurs de l'entreprise.

Plusieurs typologies des parties prenantes ont été développées et sont susceptibles d'être utilisées pour notre analyse. Nous avons retenu la distinction proposée par Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006), à savoir une classification ordonnant les parties prenantes selon le caractère explicite ou implicite de leurs relations avec la firme, parce qu'elle est la plus couramment utilisée dans les travaux des chercheurs.

Les acteurs en relation directe avec l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs) constituent les **parties prenantes contractuelles**.

Ceux situés autour de la firme et qui peuvent affecter ou être affectés par cette firme sans forcément avoir un lien contractuel avec elle (autorités publiques, collectivités locales, associations, ONG, environnement, etc.) appartiennent aux **parties prenantes diffuses**.

SECTION 4 : MISE EN PRATIQUE DE LA GRILLE DE LECTURE

L'objectif du développement des deux grilles théoriques précédemment évoquées, est de fournir un cadre permettant d'analyser la démarche RSE du Groupe Sonelgaz.

Elles permettent d'appréhender le phénomène que nous souhaitons observer. Chacune apporte un éclairage à la réflexion, c'est pourquoi il nous a semblé intéressant de les utiliser conjointement, en construisant un cadre d'analyse synthétique.

Croiser les deux grilles de lecture se justifie aussi par le fait que la théorie des parties prenantes recoupe les trois fondements du développement durable : elle permet de prendre

en compte les aspects économique, social et environnemental ; elle considère la firme comme un lieu de médiation d'intérêts qui peuvent s'avérer contraires aux aspirations humaines et aux nécessités de l'environnement naturel ; enfin les parties prenantes peuvent être assimilées aux porte-paroles, aux interlocuteurs de l'entreprise relativement aux trois piliers identifiés (Dotenwill et Reynaud, 2006).

4.1 Les pratiques de RSE :

La RSE peut être déclinée et adaptée dans différentes entreprises, ou différentes filiales d'un même groupe, afin d'être mieux harmonisée avec le contexte national, social et culturel du pays concerné. Il est important, néanmoins, de garder toujours à l'esprit les valeurs et principes essentiels de l'entreprise, ce qui permet de discerner les domaines où l'action peut être plus flexible.

Ainsi, il est possible que l'analyse des priorités d'action RSE soit différentes selon :

- Les enjeux sociaux et environnementaux particuliers au pays ;
- Les normes sociales du pays.

La mise en place d'une démarche RSE nécessite la prise en considération de deux systèmes de valeurs fondamentaux : les valeurs propres à l'entreprise d'une part, mais également les valeurs internationalement reconnues qui vont fournir une base minimale. Les valeurs propres à l'entreprise sont celles qui lui permettent de conduire ses opérations de manière éthique. Les valeurs internationales, telles que celles contenues dans la déclaration universelle des droits de l'homme, ou, plus en lien avec le monde des affaires, les dix principes du global compact de l'ONU, signalent les domaines qui peuvent faire encourir des risques de réputation internes et externes.

«Pour cela, il faut être pragmatique, agir petit, là où on peut agir, quitte à seulement faire siennes quelques évidences reprises par l'ISO 26000. Puis continuer, s'interroger, tester, assumer ses contradictions et son droit à l'erreur, pour continuer d'avancer. Tout va aller très vite, et l'ISO 26000 peut aider les entreprises à se reconnecter avec le monde» (L'ISO 26000 en pratique, 2012).

La norme ISO 26000 peut les y aider, et guider leur travail pour agir en phase avec les attentes de la société, les normes internationales de comportement et les besoins des parties prenantes.

Si les normes sont précises et monolithiques, les lignes qui définissent la responsabilité sont plus floues. Il s'agit de répondre de ses choix et de ses actes devant la communauté des parties intéressées, dites parties prenantes. En matière de RSE, il s'agit pour les entreprises de justifier d'une contribution effective au développement durable.

Ainsi, la réponse de chaque entreprise en termes de RSE est différente et sa pertinence dépend du contexte de chacune. La RSE est une finalité jamais totalement atteinte, qui nécessite une démarche de progrès, des efforts et des adaptations continues. La RSE ne repose donc pas sur un jugement binaire : je suis développement durable ou je ne le suis pas.

«En conséquence de quoi, proposer une grille-type d'évaluation pour chacune des 7 questions centrales de la norme serait une hérésie, puisque l'évaluation dépend de la lecture de la norme, de l'ambition, du point de départ, du secteur, de la taille de l'entreprise, etc.» (L'ISO 26000 en pratique, 2012).

4.2 Les dimensions de la RSE :

Afin de mieux appréhender les meilleures pratiques de RSE, une synthèse des normes et principes définis par les principales organisations internationales (ONU, OCDE, OIT, etc.) conduit à l'identification des huit dimensions suivantes de la RSE, qui montrent le caractère multidimensionnel du concept :

- Code de conduite (ou charte éthique) ;
- Gouvernance d'entreprise (GE) ;
- Normes fondamentales du travail (ou politique de ressources humaines) (NFT) ;
- Protection de l'environnement ;
- Comportement exemplaire sur le marché où l'entreprise exerce ses activités ;

- Engagement sociétal ;
- Droits fondamentaux de l'homme au travail (DFT) ;
- Et enfin, la dimension sciences et technologies.

Le tableau suivant présente la synthèse des différentes dimensions, ainsi que le comportement attendu d'une entreprise «bon élève» en matière de RSE au niveau de chaque dimension du concept :

Dimensions de la RSE	Comportement attendu d'une entreprise « bon élève » en matière de RSE.
Code de conduite (ou charte éthique)	L'entreprise définit et formalise ses valeurs et règles de conduite en s'inspirant des préconisations ou recommandations de l'OIT, l'OCDE et l'ONU. Ensuite, il apparaît nécessaire que ces valeurs et règles soient diffusées auprès des parties prenantes en interne comme en externe.
Gouvernement d'entreprise	L'entreprise prend des mesures en matière de gouvernance d'entreprise, notamment la publication d'informations financières et non financières, la promotion de l'actionnariat des salariés, l'existence de comité spécialisé de contrôle, le renforcement de l'indépendance des administrateurs.
Normes fondamentales du travail (ou politique de ressources humaines)	L'entreprise définit des politiques efficaces en matière d'emploi, de formation, de conditions de travail et de relations professionnelles.
Protection de l'environnement et de l'atmosphère	L'entreprise inscrit, dans sa stratégie, des actions en faveur de la protection de l'environnement et de l'atmosphère.
Comportement exemplaire sur le marché	L'entreprise définit des politiques efficaces en matière de gestion des relations client/consommateurs et fournisseurs/sous-traitants et invite ces acteurs à intégrer les principes de RSE. Elle prend des mesures pour éviter toute forme de concurrence déloyale. Elle prend des mesures afin que ses pratiques commerciales ne soient pas entachées de corruption. Elle intègre la discipline fiscale dans sa culture.
Engagement sociétal	L'entreprise entreprend des actions en faveur du développement de la communauté locale.
Respect et promotion des droits de l'homme dans le monde du travail	L'entreprise prend des mesures pour promouvoir et faire respecter la protection internationale des droits de l'homme au sein de sa sphère d'influence. Elle veille à ce que sa propre organisation ne se rende pas

	complice de violation des droits des travailleurs.
Sciences et technologies	L'entreprise est invitée à diffuser les fruits de ses activités de recherche et développement dans les pays où elle opère, de façon à contribuer au renforcement des capacités d'innovation de ces pays d'accueil.

Source : PLUCHART Jean-Jacques et al., *Le management durable : Les performances de l'entreprise socialement responsable*, p60. Afarnaud Fanel éditions, 2011.

L'intégration stratégique par les entreprises de ces exigences de la RSE les engage dans un processus de changement organisationnel. La bonne compréhension par les managers de ce changement organisationnel qui est à l'œuvre dans les ESR est nécessaire afin d'optimiser l'efficacité organisationnelle des entreprises, gage de la meilleure efficacité au meilleur coût (Pettigrew, 1985 ; 1987 ; 1990) ou d'optimiser la création de valeur pour l'entreprise (Hammer et Champy, 1993).

4.3 Les actions concrètes de RSE :

Une entreprise «bon élève» en matière de RSE est donc une entreprise qui prend des engagements (ou des mesures) relativement à ces principales dimensions de la RSE et met en place un système de management qui incite au respect de ces engagements. Ces engagements sont illustrés par des actions concrètes en faveur de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, des preuves tangibles qui devraient s'inscrire dans une perspective transversale et longitudinale. Autrement dit, les questions de RSE devraient s'inscrire dans la stratégie globale de l'entreprise.

4.3.1 Les parties prenantes contractuelles :

- Les actionnaires :

Une démarche de RSE visant à satisfaire les actionnaires, en tant que partie prenante, comporterait trois axes : la transparence, la responsabilité financière et la gouvernance. Il s'agit de rechercher constamment, et d'obtenir, un niveau élevé et régulier de rentabilité, de réaliser des performances financières créatrices de valeur et de dividendes. Une bonne maîtrise des risques s'inscrit également dans cette démarche.

Concernant la transparence, citons les initiatives destinées à faire bénéficier les actionnaires, notamment individuels, d'une information complète et de la possibilité de

s'exprimer par différents canaux : assemblée générale, comité consultatif ou toute autre structure de dialogue entre l'entreprise et des représentants de ses actionnaires, réunions d'actionnaires organisées en délocalisé, importance donnée aux clubs d'actionnaires.

Se soucier des impacts économiques, sociaux et environnementaux de ses activités est une manière pour une entreprise de prévenir des risques qui peuvent à tout moment venir mettre en péril sa rentabilité ou son avenir.

- La direction :

La mise en œuvre d'un mode de gouvernance constitue un enjeu majeur dans la stratégie RSE d'une firme. La gouvernance d'entreprise est l'ensemble des processus, règlementations et institutions qui influencent la manière dont une organisation est dirigée et contrôlée. Implicitement, le concept de gouvernance vise à expliquer la répartition des pouvoirs au sein d'une organisation. Celle-ci n'est pas considérée comme une entité homogène, mais comme le lieu de rencontre d'intérêts divergents de ses managers et de ses investisseurs (Paulet, 2003).

Les travaux sur la gouvernance permettent de dégager deux grands systèmes de gouvernance :

Dans un premier système qui privilégie la création de valeur pour l'actionnaire, l'entreprise cherche à maximiser son cours boursier. Les intérêts des dirigeants s'alignent sur ceux des actionnaires et des investisseurs financiers. L'organisation du conseil d'administration et les procédures en matière de transparence et de rémunération des dirigeants sont définies dans cet objectif.

Dans un deuxième système, on valorise plutôt la création de valeur pour les partenaires. L'entreprise cherche à créer de la richesse grâce aux différentes ressources humaines et matérielles et en coopérant avec différents types de parties prenantes : clients, fournisseurs, employés, actionnaires, collectivités territoriales, etc.). La performance est alors mesurée au regard de l'attente des différents partenaires. Ce type de gouvernance favorise le développement de deux types de capital : le capital financier, mais aussi le capital humain (savoir-faire, compétences, innovation).

La gouvernance s'intéresse ainsi aux relations que l'organisation entretient avec ses nombreux partenaires (les stakeholders) pour lui permettre d'atteindre ses objectifs.

Le respect de la diversité dans l'équipe de direction s'inscrit dans le cadre d'une démarche de RSE. La composition de la direction générale et celle du conseil d'administration peuvent ainsi être définies de manière à respecter la proportion entre les hommes et les femmes, ou tout autre indicateur de diversité. La mise en œuvre d'un mode de gouvernance fondé sur un comité exécutif où seraient représentées toutes les parties prenantes et pas seulement les actionnaires constitue un autre exemple de choix possible. Nous pouvons citer à titre d'exemple, la représentation des syndicats au sein des comités de direction.

- Les salariés :

Les collaborateurs de l'entreprise représentent sa première source de richesse. Ils garantissent non seulement la production d'un bien ou d'un service, mais peuvent également, placés dans des conditions favorables (propriété du management et de l'environnement de travail, incitation à l'autonomie, formation et rémunération), améliorer la qualité des produits et des services, imaginer de nouvelles façons de travailler.

L'entreprise socialement responsable a pour objectif de prendre en compte les souhaits et valorise les intérêts de ses ressources humaines en tant que condition fondamentale de son acceptabilité, sa cohésion et sa croissance. Les entreprises s'engagent également dans la promotion de la diversité : langues, culture, formation, âge, handicaps.

La signature du Pacte Mondial, organiser un programme d'égalité des chances fait également partie d'une politique RSE orientée vers les salariés (GRI). L'équité en matière d'emploi consiste à assurer à tous les individus les mêmes chances d'obtenir un travail. Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective (Pacte Mondial), extérioriser des procédures claires d'information, de consultation et de négociation avec le personnel en cas de modification d'activité de l'organisation (restructuration, etc.), représentent un autre volet (GRI).

Le dialogue social peut être matérialisé par des accords d'entreprise, comme des conventions liées à la formation, la rémunération, l'égalité professionnelle, le temps de travail, les avantages sociaux. Font également partie d'une démarche RSE la lutte contre la corruption et les pots-de-vin (GRI). Les entreprises peuvent également demander à leur

personnel de ne pas accepter de cadeaux n'étant pas d'une valeur estimée raisonnable ou d'en référer à leur hiérarchie.

Le traitement de l'information par le salarié peut relever aussi des préconisations d'une démarche de RSE: respect de la confidentialité, même au sein de l'entreprise vis-à-vis de personnes n'étant pas censées détenir cette information, non dissimulation de renseignements pouvant être importants.

Enfin, la sécurité des salariés. Une fois encore, au delà du respect de la législation, il s'agit de mettre en place des actions de prévention, d'information, de gestion des risques visant à assurer la meilleure protection possible des salariés.

Le volet environnemental est aussi très présent : utilisation de téléconférences pour éviter les déplacements, participation financière aux frais de transport en commun, gestion des déchets (papier, cartouches d'encre), économies d'énergie, etc., font partie des actions sur lesquelles les entreprises essayent d'engager leurs collaborateurs au maximum.

- Les syndicats :

Les syndicats, en leur qualité de représentation et de défense des droits des salariés, constituent une des parties prenantes de l'entreprise. Ils jouent un rôle de contestation ou de partenariat au niveau international à travers des fédérations organisées par branches et sont censés œuvrer pour le respect de la liberté syndicale dans les pays où elle n'est pas reconnue. Définir la politique en matière de liberté syndicale, précisant si son application est uniforme quel que soit le pays, peut être une des composantes d'une démarche de RSE (GRI).

- Les clients :

L'entreprise socialement responsable prend en compte, pour les valoriser durablement, les intérêts de ses clients et de ses fournisseurs. S'intègre dans cette démarche toutes les mesures visant à améliorer le service au consommateur comme les procédures qualité, les numéros verts et les services d'information client, les enquêtes de satisfaction, etc. Il s'agit d'offrir des produits et des services de qualité, satisfaisant aux besoins, et à un prix honnête. C'est aussi répondre à de nouvelles attentes sur les qualités sociales et environnementales des produits. *"La RSE évolue progressivement d'une variante*

philanthropique du capitalisme à des approches stratégiques pour gagner la confiance de leurs clients et celle de la société en général". (Marsiglia et Falautano, 2005, p. 485).

- Les fournisseurs :

Vis-à-vis des fournisseurs, il s'agit d'établir un nouveau type de contrat en établissant des relations à long terme. L'idée n'est plus d'obtenir le meilleur prix, en écrasant les marges de ses fournisseurs et en les changeant régulièrement, mais de bénéficier de produits ou de services de qualité constante, dans un bénéfice mutuel pour les deux parties. Le respect des engagements est une autre composante fortement mise en avant.

4.3.2 Les parties prenantes diffuses :

- La communauté nationale :

S'inscrivant dans une démarche citoyenne, la démarche RSE d'une entreprise vis-à-vis de la communauté (communauté locale, minorités) s'analyse par exemple à travers les politiques de mécénat ou les politiques de réduction des impacts sociétaux. Cette approche est particulièrement développée aux États-Unis. Elle accorde une grande importance à la non-discrimination (sexuelle, raciale, etc.) et au mécénat. Ces actions se concrétisent par des donations, en argent ou en nature, et des parrainages.

Elles sont la plupart du temps occasionnelles, sauf pour les parrainages des grandes entreprises. $\frac{3}{4}$ des sociétés engagées dans un tel processus affirment être en mesure d'identifier les avantages commerciaux en découlant, principalement une fidélisation renforcée de la clientèle et de meilleures relations avec la communauté et les pouvoirs locaux (ADEME, 2004, p. 20).

- Les collectivités locales :

Il s'agit de prendre en compte tous ceux qui vivent autour des unités de production et peuvent, directement ou indirectement, bénéficier ou subir les impacts de cette activité économique. La vie et le développement des collectivités locales dépendent toujours largement des retombées économiques générées par les entreprises, en termes d'emploi, mais aussi de taxe professionnelle, de vie des associations, de maintien des services publics et des commerces.

- Les associations :

Les associations constituent une autre partie prenante diffuse. Un des moyens utilisés par les entreprises pour alimenter et démontrer leur politique de RSE est d'encourager le volontariat de leurs salariés. Ceux-ci s'engagent dans des associations, à but social ou environnemental, et prennent sur leur temps de travail, rémunéré par l'entreprise, pour y participer. Cette démarche serait «*bonne pour la motivation des employés (effets internes) et bonne pour la réputation de la firme (effets externes)*» (Gilder et al. 2005, p. 143).

Dans leur étude portant sur l'ABN Amro en Allemagne (Gilder et al. 2005), les auteurs arrivent à la conclusion que le volontariat des salariés dépend de leurs caractéristiques sociodémographiques, tous ne souhaitant pas forcément s'impliquer dans des associations à but social par exemple, mais confirment que les actions menées par une sous population de salariés engendrent des effets positifs sur les attitudes et les comportements de l'ensemble des membres de l'organisation.

- Les concurrents :

Relativement aux concurrents, les chartes d'entreprise tournées vers le développement durable font référence au souci de se conduire de manière fair play vis-à-vis des concurrents, et de ne pas exercer de concurrence déloyale. Elles peuvent aussi mettre en avant le refus de l'entreprise de faire du dumping social, c'est-à-dire de remettre en cause les règles du jeu concurrentiel du commerce international en s'octroyant des avantages indus, par exemple en profitant de libertés syndicales ou de lois en matière de protection sociale plus faibles dans certains pays, permettant de produire à moindre coût.

- L'environnement :

Les politiques environnementales poursuivent, selon l'OCDE, deux objectifs : préserver la qualité de l'environnement et poursuivre le développement de l'économie (définie de manière large comme l'ensemble des activités humaines). La RSE est souvent assimilée à la nécessité, pour l'activité économique, de respecter la qualité de l'environnement, ce dernier étant alors considéré comme une partie prenante, naturelle, pour reprendre les termes de Starik (1995). L'entreprise socialement responsable tient compte, pour en maîtriser les risques et en prévenir les dommages, de l'influence de toute sa chaîne d'activité sur le milieu naturel.

SECTION 5 : LES DONNEES RECUEILLIES POUR CONDUIRE NOTRE ETUDE DE CAS

Yin identifie plusieurs sources de données : les documents, les entretiens, les observations directes, les observations participantes, et les objets physiques. Nous avons eu recours pour notre recherche aux documents, aux entretiens et également à des observations directes.

5.1 Les sources documentaires :

5.1.1 Les rapports annuels d'activité comme principales sources de données :

Nous nous sommes basés sur les rapports d'activité (de 2007 à 2011) disponibles sur le site Internet du Groupe Sonelgaz pour nous permettre de procéder à l'analyse longitudinale de ces rapports en termes de contenu. Le rapport d'activité est considéré comme le vecteur principal de la communication externe d'entreprise.

Les rapports annuels d'activité constituent sans conteste un support d'investigation privilégié pour analyser le contenu et les ressorts du discours managérial. Au sein de celui-ci le message introductif apparaît comme une synthèse des différentes formes, lieux et destinataires des discours institutionnels et managériaux.

Véritable travail de synthèse, le rapport annuel d'activité se présente comme un ensemble de messages, un corps de connaissances, et relate parfois l'historique de l'entreprise (Point, 1999).

Pour Neu, Warsame et Pedwell (1998, p. 269) "*le rapport annuel possède un degré de crédibilité que l'on ne rencontre dans aucun type de publication*".

Gray, Kouhy, Lavers (1995, p. 82) indiquent que "*le rapport annuel est considéré comme principal vecteur de diffusion de l'information sociétale dans la majorité de la littérature portant sur la diffusion d'information sociétale*".

Au sein du rapport annuel il y a très souvent la lettre du président. Elle constitue la partie la plus lue au sein de ce rapport, comme il est généralement observé (Courtis, 1982), la plus importante aussi comme source d'information et appréciation. Elle est généralement déterminante comme critères de décision ; elle mentionne les forces et les opportunités

ainsi que les faiblesses et les échecs affichés du groupe. L'exigence d'une déclaration du P-DG a pour but de créer une impression d'engagement personnel, alors que juridiquement la nature de cette déclaration n'a pas de portée précise comparée au reste du document, de ce fait, le président est censé apporter un éclairage authentique sur l'entreprise et son comportement.

L'analyse du message présidentiel du Groupe Sonelgaz joue un rôle très important dans notre recherche, elle nous a permis d'aborder les fonctions explicites et implicites du discours de la RSE. Ainsi, elle nous permet d'éclaircir l'implication du groupe dans la société et l'environnement.

5.1.2 Les outils de communication comme sources de données secondaires :

Aussi, nous avons pu récolter, dans une certaine limite, différents outils de communication interne mis à la disposition du public : supports de communication internes, journaux d'entreprises, flash-info (flyers), contenu des sites Internet.

5.2 Les entretiens :

Pour contextualiser notre recherche, nous avons poursuivi la méthode complémentaire la plus couramment associée à l'analyse de contenu, en l'occurrence, l'entretien **semi-directif**. C'est l'entretien le plus utilisé en sciences de gestion (Point, Retour, 2009).

La méthode des entretiens est toujours associée à une méthode d'analyse de contenu. Au cours des entretiens, il s'agit en effet de faire surgir un maximum d'éléments d'information et de réflexion qui serviront de matériaux à une analyse de contenu systématique, qui répond aux exigences d'explicitation (Quivy et Van Campenhoudt, 2002).

A l'inverse de l'enquête par questionnaire, les méthodes d'entretien se caractérisent par un contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs, et par une faible directivité de sa part.

Ainsi, s'instaure en principe, un véritable échange au cours duquel l'interlocuteur du chercheur exprime ses perceptions d'un événement ou d'une situation, ses interprétations ou ses expériences, tandis que, par ses questions ouvertes et ses réactions, le chercheur facilite cette expression, évite qu'elle s'éloigne des objectifs de la recherche et permet à

son vis-à-vis d'accéder à un degré maximum d'authenticité et de profondeur (Quivy et Van Campenhout, 2002). Si l'entretien est d'abord une méthode de recueil des informations, au sens le plus riche, il reste que l'esprit théorique du chercheur doit rester continuellement en éveil de sorte que ses propres interventions amènent des éléments d'analyse aussi féconds que possible. Le contenu de l'entretien fera l'objet d'une analyse de contenu systématique, destinée à tester les hypothèses de la recherche.

L'entretien semi-directif est le plus utilisé par les chercheurs. Il n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. Le chercheur dispose d'une série de questions guide, relativement ouvertes, à partir desquelles, il est sensé recevoir une information de la part de l'interviewé. Mais il ne posera pas forcément toutes les questions dans l'ordre où il les a notées, et sous la formulation prévue. Il "laissera venir" l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement avec les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient. Le chercheur s'efforcera simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs visés.

Nous avons réalisé **12** entretiens :

Filiale ELIT :

Le DRH, 2 responsables de la formation, un responsable du recrutement, le responsable du syndicat, un responsable des œuvres sociales.

Filiale CREDEG :

Le responsable des énergies renouvelables, 3 responsables de l'environnement.

Filiale SOPIEG :

Un responsable des marchés publics (Direction Exploitation Immobilière, Division Maintenance).

Filiale GRTG :

Assistant de direction Prévention et Sécurité.

Le guide d'entretien utilisé est ci-après présenté :

Guide d'entretien :

I. Phase de présentation :

- Se présenter et présenter la recherche.
- Modalités de réalisation de l'entretien.
- Aspects de déontologie professionnelle.

II. Phase de description de l'interviewé et de l'entreprise :

- Description de la fonction actuelle de l'interviewé.

III. Phase d'écoute active sur le thème concerné :

- Comment comprenez-vous la notion de Développement Durable et de RSE au sein de votre entreprise ? De votre direction ? De votre département ? De votre service ?
- De façon générale, comment définiriez-vous les notions de Développement Durable et de RSE ?
- Selon vous, pourquoi ces concepts sont-ils importants ? Généralement dans le monde de l'entreprise ? Au sein de votre entreprise ?
- Comment cela se traduit-il au niveau de votre entreprise ?
- Quelle est l'implication des dirigeants des entreprises appartenant à votre organisation vis-à-vis des concepts de DD et de RSE ?
- Comment la démarche de DD et de RSE de l'entreprise est-elle perçue par les salariés ? Y-a-t-il des formations ou des actions de sensibilisation spécifiques ? Comment abordez-vous la RSE avec vos différents collaborateurs ?
- Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la mise en œuvre de la démarche RSE ?

-Quelles formes prend l'ancrage territorial de l'entreprise et quelles relations avec les parties prenantes?

-Que vous apporte une démarche RSE ? Quelle est sa plus-value complémentaire ? Cette démarche a-t'elle donné des résultats ?

-Comment envisagez-vous la suite de cette démarche ?

**CHAPITRE IV : RESULTATS DE LA
RECHERCHE : LE DISPOSITIF RSE
DU GROUPE SONELGAZ**

Nous allons maintenant aborder la manière dont la RSE se déploie au niveau du Groupe Sonelgaz. Nous tenterons de comprendre la situation de la RSE qui se dessine. Il s'agira de mettre en lumière la manière dont cette RSE s'intègre et prend forme dans les pratiques quotidiennes de l'entreprise. Nous étudierons donc les principales thématiques sociales, économiques et environnementales appréhendées par le Groupe. Nous mobiliserons à cette fin l'éclairage des entretiens que nous avons menés et les documents que nous avons collectés.

SECTION 1 : LES THEMATIQUES 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 les actions de solidarité sociale, de mécénat, de sponsoring, de formation et de recrutement.

En effet, le Groupe Sonelgaz construit sa politique d'engagement social à travers le soutien aux activités sportives, culturelles et scientifiques en tentant de l'inscrire dans la culture du Groupe, fondée sur les valeurs de solidarité, de persévérance, de créativité et d'engagement pour le bien de tous.

Dans le domaine sportif, le Groupe Sonelgaz contribue aussi à l'éclosion de jeunes talents à travers des actions de sponsoring touchant toutes les catégories d'âge, toutes les disciplines et sur l'ensemble du territoire national. L'engagement social allant de pair avec les actions de mécénat, le Groupe Sonelgaz contribue également à la vie culturelle et scientifique de la société.

De plus, d'année en année, le nombre de nouvelles recrues ne cesse d'augmenter. Tout ceci constitue un indicateur important de la dynamique progressive qui caractérise le Groupe depuis plusieurs années. Mais c'est aussi un indicateur d'ouverture sur son environnement social.

Enfin, avec les défis induits par l'ouverture du marché algérien de l'électricité et du gaz, le maintien d'un niveau de performance élevé exige une ressource de plus en plus qualifiée. L'engagement du Groupe Sonelgaz en la matière ne consiste à promouvoir des compétences, et aussi à les consolider par une politique de formation continue.

Cet engagement pour la formation est si ancré qu'il fait école. Plusieurs centres de formation et d'écoles lui appartiennent en propre. Le Groupe Sonelgaz peut se prévaloir aujourd'hui d'être parmi les premiers en Algérie à mettre les jalons d'une organisation apprenante.

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 2010. Un évènement 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 le **recrutement**, la **formation**, l'**émergence** et le **développement des compétences**.

1.1.1 Le recrutement :

La réussite de l'entreprise repose avant tout sur les compétences qu'elle recèle et la capacité de ses dirigeants à faire évoluer la culture managériale en son sein, singulièrement dans un contexte de transformation profonde comme celui que vit aujourd'hui le Groupe Sonelgaz. Une phase transitoire nécessitant des profils à la fois nouveaux et de plus en plus spécifiques. Les défis sont multiples dès lors qu'il s'agit de mener simultanément un travail sur les ressources humaines disponibles pour détecter les potentialités aptes à alimenter le gisement des compétences et préparer l'insertion des nouvelles recrues. En effet, le Groupe Sonelgaz encourage les jeunes talents à faire valoir leur savoir-faire et leur ouvre autant que les possibilités le permettent, ses portes pour les former et booster leur carrière.

Pour atteindre cet objectif, la conjugaison des investissements financiers aux investissements humains constitue le socle fondamental du Groupe qui adopte une politique de ressources humaines orientée vers la sélection de meilleures compétences tout en ouvrant les portes aux jeunes diplômés des universités et établissements d'enseignement supérieur.

Pour concrétiser son ambition industrielle affichée et, partant, être à la hauteur des défis énergétiques de demain, le Groupe Sonelgaz recrute chaque année des milliers d'hommes et de femmes aux parcours très différents, offrant une large palette de compétences.

Soucieux d'offrir un cadre de travail stable et agréable, le Groupe Sonelgaz s'emploie à mettre en confiance ses nouveaux collaborateurs, notamment en leur offrant des contrats de travail à durée indéterminé (CDI).

Fidèle à sa tradition d'accueil des jeunes, le Groupe Sonelgaz confirme tout son dynamisme sur le marché du travail en étant parmi les plus importants créateurs d'emplois de l'économie nationale.

Rien qu'en 2007, le Groupe a recruté près de 7800 employés dont 4155 agents permanents et 3662 agents contractuels. Les recrutements des agents permanents ont augmenté de 62%

par rapport à 2006. Au cours de l'exercice 2009, 13578 nouveaux collaborateurs entre permanents et contractuels ont rejoint le Groupe.

L'effectif global a grimpé à 65560 agents contre 61087 un an auparavant, soit une progression de 7,3% qui correspond à 4 473 agents. Ce nouvel effectif est constitué de 38183 agents permanents, le reste est employé sous le régime contractuel.

Les agents permanents dont la proportion dépasse les 58,2% de l'effectif global du Groupe se concentrent en majorité dans les filiales métiers qui, avec la maison mère, emploient 75,6% des effectifs, tandis que les effectifs temporaires sollicités à des moments d'appoints pour répondre à des besoins spécifiques se recrutent à hauteur de 99,8 % au sein des filiales périphériques et travaux. La nature des tâches, des chantiers à durée de vie déterminée et de l'organisation des projets de ces filiales justifient le recours à une main-d'œuvre temporaire.

L'effectif global de la maison mère enregistre une décroissance en raison des transferts d'effectifs induits par la filialisation de la DGE et la DGSI. En 2009, la maison mère, gestionnaire des participations, a recensé 523 agents, soit une baisse de 71,7% par rapport à 2008.

Durant l'année 2010, le recrutement de 9954 employés a été effectué, parmi eux 3116 agents permanents et 6838 agents contractuels.

L'effectif global du Groupe Sonelgaz à fin 2010 s'est relativement stabilisé à 65 576, a enregistré une très légère augmentation de 0,02%. Ce maintien au même niveau d'effectifs que celui de 2009 s'explique par le volume des départs de 10349 agents, dont 2002 permanents, incluant les départs en retraites normale et volontaire et 8347 contractuels pour des contrats arrivés à terme.

Les effectifs permanents se montent à 39598 contre 38 183 en 2009, soit une progression de 3,7% équivalente à 1415 agents. Ainsi, les agents permanents représentent plus de 60,4% de l'effectif global du Groupe. Les agents temporaires hors SPAS représentent près de 15,2% de l'effectif global du Groupe Sonelgaz.

1.1.2 L'emploi féminin :

La promotion de l'emploi féminin fait partie des règles d'équité que s'emploie à promouvoir le Groupe Sonelgaz.

A fin décembre 2009, l'effectif féminin permanent du Groupe s'élève à 5576, dont près de 71,3% sont employés par les filiales métiers.

La compétence féminine se révèle à travers la structure par pôle où l'on constate une concentration à hauteur de 75% au niveau de la maison mère et les filiales métiers, soit une présence significative dans le cœur de métier de Sonelgaz.

Le taux de femmes par rapport à l'effectif global est de 14,6%.

1.1.3 La formation :

La formation constitue un levier stratégique de la politique des ressources humaines sur lequel le Groupe agit pour la mise à niveau de ses agents et de ceux nouvellement recrutés.

En contribuant à une meilleure adaptation des salariés à leurs postes de travail, à un élargissement de leurs compétences productives et à une plus grande polyvalence, la formation au sein du Groupe Sonelgaz entend favoriser la progression professionnelle des collaborateurs tant individuelle, c'est-à-dire l'accès à une promotion et à l'évolution de leur qualification, que collective pour la mise en évidence des synergies et la promotion du travail collaboratif en équipe.

Les bases d'une nouvelle culture des ressources humaines dont la formation continue constitue un des piliers ont été renforcées en 2009. Partagée à l'échelle du Groupe, la politique des ressources humaines et de formation sert directement la stratégie et accompagne la transformation en plaçant les bonnes compétences au bon endroit, au bon moment, et en donnant à chaque collaborateur les moyens de développer ses talents et de s'épanouir professionnellement.

En matière de formation, les efforts consentis se poursuivent avec une forte cadence. Les actions de formation programmées durant l'année 2009 ont bénéficié à 25439 agents correspondant à 530239 hommes/jour répartis comme suit :

-2937 agents en formation professionnelle spécialisée, soit 351895 hommes/jour, représentant un taux de 11% du total de personnel formé.

-22502 agents en perfectionnement, soit 178344 hommes/ jour, représentant un taux de 89% du total de personnel formé.

La durée moyenne annuelle de participation par agent (perfectionnement professionnel et formation spécialisée confondus) s'est située à 15,9 jours. Elle était de 14,5 jours en 2008. Les dépenses de formations ont représenté, à fin 2009 plus de 9,2% de la masse salariale, soit 1,4 % du chiffre d'affaires. La stratégie de formation que déploie le Groupe Sonelgaz est destinée à perfectionner les connaissances de ses cadres et à préparer la relève. Toutes les catégories socioprofessionnelles ont été concernées par les actions de formation.

En 2010, les actions de formation ont concerné 25079 agents correspondant à 483710 hommes/jour répartis comme suit :

-2991 agents en formation professionnelle spécialisée, soit 342220 hommes/jour ;

-22088 agents en perfectionnement, soit 141490 hommes/ jour.

La durée moyenne annuelle de participation par agent s'est située à 14 jours. Une moyenne qui augmente encore à 19,3 jours si nous la ramenons aux effectifs formés.

L'effort de formation s'est traduit par l'allocation d'une enveloppe équivalente à 8,5% de la masse salariale globale, soit un montant avoisinant les 3 milliards de dinars.

En 2011, les dépenses de formation se sont élevées à plus de 6,4% de la masse salariale et environ 2% du chiffre d'affaires.

Ces actions ont touché 30223 agents pour l'ensemble des cycles (formation professionnelle spécialisée et perfectionnement professionnel). L'effort de formation représente 14 jours de formation par agent.

Les réalisations globales de formation déployées par le Groupe Sonelgaz, durant l'exercice 2011, s'élèvent à 30223 agents correspondant à 438795 hommes/jours repartis comme suit :

-2 036 agents en formation professionnelle spécialisée soit 244543 Hommes/Jours.

-28 187 agents en perfectionnement soit 194252 Hommes/jours.

Il est à signaler que des actions de formation, touchant plusieurs domaines cœur de métiers du Groupe Sonelgaz, ont été entreprises, durant l'année 2011, principalement dans le secteur des énergies nouvelles et renouvelables.

1.1.3.1 Formation dans l'engineering des installations photovoltaïques :

La Compagnie de l'Engineering de l'Electricité et du Gaz (CEEG) a lancé, courant décembre 2010 et ce jusqu'à fin mai 2011, 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 EnR 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.

1.1.3.2 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 2011-2012 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.

1.2 La recherche scientifique :

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 2011, le Groupe Sonelgaz a pris part en s'impliquant financièrement dans l'organisation et la tenue de plusieurs événements tels que :

-La 15^{ème} Journée de l'Energie 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 6^{ème} Congrès Africain de Rhumatologie;

-Le Colloque International «Coordination des Acteurs pour un Développement durable du Territoires Euro-méditerranéens» ;

-7^{ème} Atelier International sur les Systèmes, Traitement du Signal et leurs Applications ;

-La 2^{ème} Rencontre Méditerranéenne sur la Gestion des Subéraies et la Qualité du Liège;

-La Première école d'été Algérienne sur la Robotique et l'Automation S2RA 2011 ;

-Les Cérémonies de récompense des lauréats de l'année universitaire 2011/2012.

1.3 La médecine du travail :

La Société de Médecine du Travail (SMT) a programmé, au cours de l'année 2011, 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 de 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.

1.4 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 2008, 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% / 2007), et le taux de gravité de 1,06% contre 1,32% en 2007(-20% / 2007).

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 2007, 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 2007, 501 accidents de travail

causés dans leur majorité par les chutes de plein pied, la mauvaise manutention et la circulation routière.

Par ailleurs, en dépit d'une évolution positive des paramètres de sécurité sur les deux dernières années et l'amélioration du taux de fréquence en baisse de 9% par rapport à 2006, le taux de gravité demeure relativement élevé du fait même de la particularité des métiers exercés par les travailleurs du Groupe. A ce titre, les exploitants sont en permanence sujets aux risques liés à l'électricité et au gaz.

Tout en poursuivant les actions de prévention qui ont déjà donné des résultats positifs, le Groupe Sonelgaz intensifie les sessions de formation, d'information et de recyclage du personnel électricien et gazier sur la prévention du risque électrique et/ou gazier et sur les travaux en hauteur.

Considérant les entreprises sous-traitantes comme partenaires à part entière, le Groupe Sonelgaz organise périodiquement des sessions de formation en leur faveur afin de diminuer le taux d'accident. Il est également prévu l'introduction de clauses dans les cahiers des charges inhérentes à la qualification professionnelle et l'habilité du personnel sous-traitant, à l'organisation du travail et au respect des consignes et procédures d'intervention en vigueur dans les filiales du Groupe.

Quant à la prévention routière, le Groupe Sonelgaz met en application les dispositions du livret de conduite du véhicule de service qui devrait servir d'outil visant à responsabiliser les conducteurs et à renforcer la lutte contre le non respect du code de la route par les chauffeurs et le contrôle technique systématique des organes de sécurité des véhicules.

Les indicateurs de sécurité enregistrés durant l'année 2009 révèlent, comparativement à 2008, une amélioration du respect des règles de prévention et de sécurité au niveau du Groupe. Le taux de fréquence et le taux de gravité des accidents sont en amélioration respectivement de 5,6 % et de 26,4 % par rapport à 2008. Un résultat d'autant plus positif qu'il va dans le sens inverse de l'accroissement des effectifs qui s'est situé à 7,3% en 2009. 13 accidents mortels ont été déplorés en 2009 contre 16 en 2008, soit un recul de 4,8%.

Des efforts importants restent cependant à accomplir en matière de respect des règles de sécurité, notamment pour le personnel des chantiers pour les filiales travaux dont les

réalisations sur les paramètres sécurité en 2009 représentent presque le double de la moyenne du Groupe.

A l'inverse de l'amélioration constatée au niveau du Groupe, les accidents des agents des entreprises sous-traitantes sont malheureusement en hausse ; 10 décès et 20 blessés ont été dénombrés en 2009 contre 6 décès et 12 blessés en 2008.

Les indicateurs de sécurité enregistrés durant l'année 2010 révèlent, en comparaison à 2009, 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 2009. En revanche, le taux de gravité accuse une dégradation de 3,8%. 13 accidents mortels ont été enregistrés en 2010, soit un niveau similaire à celui de 2009.

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.

Les indicateurs de sécurité au travail enregistrés durant l'année 2011 révèlent, en comparaison à 2010, une situation relativement stationnaire en matière de prévention et de sécurité au niveau du Groupe (hausse des accidents, passant de 600 accidents en 2010 à 667 en 2011).

Le taux de fréquence est en augmentation de 14% par rapport à 2010 (5,61 contre 4,89). En revanche le taux de gravité accuse une baisse de 27% par rapport à 2010 (0,59 contre 0,81) en raison de la diminution des accidents mortels (10 accidents mortels ont été enregistrés en 2011 contre 13 en 2010).

L'exercice 2011 a été caractérisé par la mise en place de l'organisation Sûreté Interne des Etablissements (SIE) des filiales de prestations de services, l'élaboration d'un document guide «Règlement de Sûreté Interne», et la réalisation de 44 opérations d'inspection et d'assistance effectuées par SIE/Groupe au niveau des sites des filiales.

1.5 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. A 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 2011. Une enveloppe de près de 168 millions de dinars a été engagée dans 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 2009 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.

Sur le plan financier, un budget de 260 millions de dinars a été dégagé pour l'activité Sponsoring et Mécénat en 2009, dont 206 millions de dinars ont été engagés.

Le Groupe Sonelgaz parraine également des évènements relevant de l'art et de la culture. En 2009, Sonelgaz a marqué sa présence au Festival panafricain d'Alger en consentant un sponsoring de 100 millions de dinars.

Au titre des manifestations scientifiques, un montant de 17,5 millions de dinars a été engagé durant la même année.

Chaque année, une centaine d'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, de solidarité et d'actions sociales ou encore d'environnement, le Groupe Sonelgaz veut être présent non seulement pour associer son image aux valeurs véhiculées par chaque évènement, mais aussi et, surtout, pour dire combien son enracinement au sein de la société algérienne est profond et significatif.

Pour l'année 2010, un montant de 170 millions de dinars a été consacré par le Groupe Sonelgaz aux opérations de sponsoring pour un budget prévisionnel de 320 millions de dinars. 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. Un montant de 29 millions de dinars a été engagé par Sonelgaz pour contribuer à l'allègement de certains problèmes sociaux des citoyens à travers des actions de solidarité et à caractère social.

Au titre des manifestations scientifiques, près de 18,5 millions de dinars ont été engagés.

1.5.1 Le sponsoring sportif :

Le Groupe Sonelgaz manifeste également sa présence et son engagement pour la promotion du sport. Il est attentif à soutenir les professionnels et épauler les associations sportives amateurs dont l'ancrage local témoigne de la proximité que veut entretenir la société avec ses clientèles.

Le sponsoring sportif a mobilisé plus de 91,6 millions de dinars en 2010 et plus de 101 millions de dinars en 2011.

L'engagement dans le sport correspond effectivement aux valeurs de l'entreprise : l'esprit d'équipe, le professionnalisme et la proximité. A son apport traditionnel à l'élite à travers le club de l'Union Sportive de la Médina d'Alger (USMA), Sonelgaz apporte son concours aux clubs de divisions inférieures, à l'instar du Chabab de Batna (CAB), pensionnaire de la deuxième division.

Elle gratifie, de même, les palmarès pour les catégories jeunes (championnat et coupe) et sponsorise l'équipe handisport de basket-ball -Farik Charaf Boufarik-, plusieurs fois championne et détentrice de la Coupe d'Algérie.

Les autres disciplines de sport collectif, telles que le basket et le handball, obtiennent aussi le soutien de Sonelgaz pour les demandes formulées par les fédérations et les clubs engagés dans des compétitions internationales.

En sus de son soutien traditionnel en faveur de la Sspa USMA et le CSA USMA, le Groupe Sonelgaz apporte son concours aux clubs de divisions inférieures et aux écoles de formation en football telle que l'académie de football «Paradou-JMG Académie».

Pour les autres disciplines (telles que le basket, le handball, l'escrime, l'handisport, les arts martiaux, etc.) les demandes de parrainage formulées par les fédérations et clubs sont également satisfaites, à l'exemple du CSA Judo Club El-Harrach qui à bénéficié du sponsoring de sonelgaz dans le cadre de sa participation à la 7ème édition des championnats Arabes des clubs champions du 24 au 30 décembre 2011 en Arabie Saoudite.

De même, la Fédération d'Escrime qui a organisé les 4èmes Championnats d'Afrique Cadets & Juniors, à Alger, du 27 au 30 décembre 2011.

1.5.2 Le mécénat artistique et culturel :

Le Groupe Sonelgaz accompagne aussi la vie artistique et culturelle du pays, en signant une présence remarquée lors des grands évènements. Les actions engagées dans ce

domaine ont bénéficié en 2010, d'une enveloppe financière dépassant les 30,6 millions de dinars. Deux évènements phares se distinguent en 2010 :

-Le premier est le soutien actif apporté à l'organisation du Colloque international sur l'Emir Abdelkader.

La Fondation Emir-Abdelkader a, en effet, organisé, le 1er et le 2 février 2010, un colloque international portant sur «La symbolique de la moubayaâa chez l'Emir Abdelkader» auquel le Groupe Sonelgaz a tenu à être parmi les plus importants sponsors. Ce colloque était dédié aux aspects temporels, mystiques et politiques de la moubayâa de l'Emir au début de la résistance contre l'invasion militaire française. Il a été également marqué par des interventions relatives aux aspects linguistiques dans l'œuvre de l'Emir et leur relation avec le mysticisme qu'il a hérité du maître du soufisme, Mouhieddine Ibn Arabi.

-Le Groupe Sonelgaz a également contribué au financement de la restauration de la basilique de Notre Dame d'Afrique. Pour marquer la fin de la restauration des vitraux de la basilique Notre Dame d'Afrique, une délégation de représentants des institutions et donateurs ayant contribué à la réhabilitation, dont le Président-Directeur Général du Groupe Sonelgaz, a été conviée à une visite guidée.

Cette présence traduit selon les responsables du Groupe les ambitions de l'entreprise à devenir une entreprise citoyenne qui inscrit son activité dans une démarche de développement durable et de progrès dans la préservation du patrimoine national. Ainsi Sonelgaz contribue à la sauvegarde du patrimoine culturel et historique, à la promotion de la culture algérienne dans toute sa diversité et dans tous ses aspects. Les actions engagées dans le cadre de cet axe ont bénéficié, en 2011, d'un concours de l'ordre de plus de 28 millions de dinars.

Le Groupe Sonelgaz a apporté notamment un soutien actif à la production audiovisuelle telle que la réalisation du Film ZABANA et celle de huit (8) films documentaires historiques réalisés à l'occasion du 50ème anniversaire de l'indépendance et intitulés «les Chemins de la Liberté». Le Groupe Sonelgaz a, également, pris part à plusieurs évènements tels que :

-La 3^{ème} édition du Festival Culturel International de Musique Symphonique, au Théâtre national algérien (TNA) ;

-La 4^{ème} édition du festival culturel national du théâtre pour enfants à la Maison de la culture Ali Souaihi Khenchela ;

-La 5^{ème} édition du festival national du théâtre comique à Médéa.

-La 6^{ème} édition Festival culturel Arabo Africain de la danse folklorique à Tizi Ouzou.

1.6 Electrification rurale et distribution du gaz :

Les valeurs d'équité et de non-discrimination dont le Groupe Sonelgaz veut en 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 gazière 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 ici 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 kheimas jetées 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 2009, 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 2009, pas moins de 164 distributions publiques (DP) de gaz naturel, soit le double des réalisations de 2008, correspondant à une extension du réseau de 3234 km.

A ce titre, les réalisations financières en 2009 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.

A fin 2010, le taux de pénétration du gaz a dépassé les 44%, l'objectif étant d'atteindre le taux de 50% à l'horizon 2011. 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 2010 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 2009, 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 2009.

Durant l'année 2011, 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 2011 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.

SECTION 2 : LES THEMATIQUES ENVIRONNEMENTALES :

Au cœur de l'économie mais très attentif aux enjeux de 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 2011, 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.

2.1 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 ainsi parer à 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 fixée d'un taux de pénétration de 30% à l'horizon 2050.

Le Groupe Sonelgaz a décidé de se donner les moyens pour fabriquer localement des panneaux solaires et mettre sur le marché algérien une capacité de près de 50 MW par an à partir de 2013-2014.

Conscient des responsabilités que lui confère son statut de leader et de la place des énergies renouvelables dans les enjeux énergétiques pour l'avenir du 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 SPE à horizon 2020 à raison de 10 MW en 2013 et à concours de 50 MW par an à partir de 2014.

La prise de contrôle de Rouïba 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 2013-2014 les premiers panneaux solaires 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 Rouïba Eclairage devrait assurer un management local de la future usine de panneaux solaires.

L'année 2011 aura été l'année de la confirmation de l'ambition industrielle du Groupe Sonelgaz et de sa volonté de mettre en œuvre 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.

2.1.1 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 inépuisables 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.

Grâce à la combinaison des initiatives et des intelligences, l'Algérie s'engage dans une nouvelle ère énergétique durable.

Le programme consiste à installer une puissance d'origine renouvelable de près de 22000 MW entre 2011 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 garantie d'achat à long terme, de partenaires fiables et de financements extérieurs.

La production d'électricité devrait se situer entre 75 à 80 TWh en 2020 et entre 130 à 150 TWh en 2030. L'intégration massive du 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.

A la faveur de ce programme, les énergies renouvelables se placent au cœur des politiques énergétique et économique du pays visant à se rapprocher d'ici 2030 des 40% de production électrique destinée à la consommation nationale issue d'origine renouvelable.

Le plan inclut la réalisation, d'ici 2020, 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 :

-2011-2013, réalisation de projets pilotes pour tester les technologies disponibles ;

-2014-2015, début du déploiement du programme ;

-2016-2020, déploiement du programme à grande échelle.

La stratégie de prise en charge de ce programme se décline selon cinq axes fondamentaux :

La formation de la ressource humaine visant au développement des capacités à même de répondre aux exigences des nouveaux métiers. Un plan de recrutement et un plan de redéploiement de la RH seront accompagnés de cycles de formations adaptés. Une montée en compétence est attendue à moyen terme, particulièrement avec la signature de conventions avec les universités et les organismes de recherche.

La recherche et le développement dans le domaine des EnR requièrent l'accélération dans l'acquisition des nouvelles technologies et constituent de ce fait un levier essentiel pour l'intégration industrielle.

La réalisation d'études stratégiques se basant principalement sur des études d'intégration et d'impact sur le réseau, des études d'aide au développement industriel ainsi que des études d'accompagnement des investissements (cadre réglementaire, mesures incitatives, tarifs et autres facilitations douanières et fiscales).

La maîtrise de l'engineering et de l'EPC est un axe majeur de l'intégration nationale à travers le développement de l'industrie des EnR conçue comme une opportunité pour favoriser l'intégration nationale à moyen terme.

La fabrication des équipements tendra à réduire les facteurs de dépendance de ce programme et les coûts des projets et permettra la diversification de l'économie et la création de milliers d'emplois.

La mise en œuvre de ce programme sous l'égide du Ministère de l'Energie et des Mines est ouverte aux opérateurs publics et privés. Pour coordonner l'effort national en la matière, un Commissariat aux énergies renouvelables sera mis en place tout comme la création d'instituts de formations supérieures, de centres de recherche, de contrôle et d'expérimentation et autres structures de perfectionnement dans les différents métiers liés aux EnR.

2.1.2 Emergence d'une industrie photovoltaïque :

Décidé fin 2009, l'arrimage de Rouïba Eclairage au Groupe Sonelgaz est devenu effectif en 2010, dotant ainsi le Groupe d'un instrument stratégique pour concrétiser ses ambitions en matière d'énergies renouvelables.

Jusqu'à présent 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 une capacité de production de près de 100 MW par an.

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

Le Groupe Sonelgaz entend aussi favoriser à travers Rouïba Eclairage 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 Eclairage est le projet qui répond le mieux à l'initiative de promotion d'une intégration nationale 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'Energie.

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 l'Unité de développement des techniques silicium (UDTS) et ce, pour mieux cerner les contours complexes d'un projet aux spécificités particulières.

L'ambition de Rouïba Eclairage est d'arriver, d'ici à 2020, 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 2011 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 photovoltaïques. L'objectif était d'atteindre sur la période 2011-2013 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 d'appui au développement de l'industrie photovoltaïque à travers la

constitution d'une joint-venture qui regroupera les différents acteurs (Rouïba Eclairage, Sonelgaz, CREDEG, CDER et UDTS) en partenariat avec des centres de recherche.

Sur la période 2014-2020, l'objectif est d'atteindre un taux d'intégration des capacités algériennes de 80%. Pour ce faire, il est prévu la construction d'une usine de fabrication de silicium. Sur la période 2021-2030, l'objectif est de dépasser 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 Rouïba Eclairage, a été lancée en juin 2011 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).

Rouïba 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 (Allemagne).

Concernant le financement du projet de Rouïba Eclairage, il a été procédé, courant juin 2011, à la signature de deux conventions par le Groupe Sonelgaz avec la Banque Nationale d'Algérie et le Fonds National d'Investissement et la Banque Algérienne de Développement.

2.1.3 Energie éolienne : une première ferme pilote à Adrar

L'année 2010 s'est clôturée par un pas historique sur le chemin de l'émergence d'une industrie algérienne de l'éolien.

Ferme éolienne à Adrar : une opération test

Le Groupe Sonelgaz, en partenariat avec le Consortium algéro-français CEGELEC, a lancé en 2011, 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 24 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.

A 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.

2.1.4 Recherche et développement dans les EnR : Un investissement incontournable

Le programme national des EnR accorde une importance particulière au volet recherche et développement, et ce afin d'accélérer l'acquisition des technologies notamment en matière de solaire photovoltaïque et thermique.

A cet effet, la coopération entre centres de recherches, universités et entreprises du secteur est encouragée.

Ce développement à grande échelle compte aussi plusieurs intervenants (centres de recherches, laboratoires, etc.), et notamment le Centre de Développement des Energies Renouvelables (CDER) et l'Unité de Développement des Technologies du Silicium (UDTS). Il est à rappeler la création d'un Institut algérien des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique afin de jouer un rôle fondamental dans les efforts de formation aux métiers des EnR.

La coopération scientifique et technologique avec les centres de recherches, les universités et les entreprises spécialisées à travers le monde constitue un autre volet important de l'action des pouvoirs publics en matière de Recherche/Développement dans le domaine des EnR.

Conscient des enjeux que charrie le programme national des énergies nouvelles et renouvelables pour le destin de tout un pays, le Groupe Sonelgaz accorde une importance toute particulière au volet recherche et développement, et ce afin d'accélérer l'acquisition des technologies, notamment en matière de solaire photovoltaïque et thermique.

La coopération entre centres de recherches, universités et entreprises du secteur s'inscrit entièrement dans cette perspective.

Le Centre de recherche et de développement de l'Electricité et du gaz (CREDEG), filiale entièrement détenue par le Groupe Sonelgaz, figure parmi les centres de recherche qui contribuent activement au développement d'applications et de procédés innovants liés aux EnR.

Ce développement à grande échelle compte aussi plusieurs intervenants (centres de recherches, laboratoires, etc.), et notamment le CDER et l'UDTS. A l'avenir, la collaboration se renforcera avec la création d'un institut algérien des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique appelé à jouer un rôle fondamental dans les efforts de formation.

La coopération scientifique et technologique avec les centres de recherches, les universités et les entreprises spécialisées à travers le monde constitue un autre volet important de l'action du CREDEG en matière de recherche et développement dans le domaine des EnR.

2.1.5 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 en Electricité et 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'Electrification des entreprises industrielles (LREEI) de l'UMBB et le

CREDEG 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 permettra 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.

2.1.6 Mise en exploitation de 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 Energies nouvelles et Renouvelables approuvé en février 2011.

2.1.7 Sonelgaz et Desertec signent un accord de coopération :

Le Groupe Sonelgaz et l'entreprise Desertec Industrial Initiative (DII) ont signé, le 09 décembre 2011, 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.

2.1.8 Principales actions réalisées dans le domaine des EnR :

2.1.8.1 Réalisation d'une Centrale solaire à Ghardaïa : Un projet pilote

Le 28 mars 2011, 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 2011 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 de réalisation fixés pour cet ouvrage sont de 12 mois.

2.1.8.2 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 par actions 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 2011 et l'ouverture des plis des offres le 7 juillet 2011.

2.1.8.3 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 DGTI.

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

Une Association des gestionnaires des réseaux électriques méditerranéens, dénommée Mediterranean Transmission System Operators (METSOS) 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 (MEDRIG).

MEDRIG a été lancée en juillet 2010. Elle regroupe des partenaires activant 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 2020.

2.1.8.5 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 2011, 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 Rouïba Eclairage, 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.

2.3 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 2011, 16 sites éparpillés sur 14 wilayas côtières du pays ont été nettoyés simultanément.

Pour la 6^{ème} année consécutive, les sociétés du Groupe Sonelgaz avec la Radio algérienne et le mouvement associatif rééditent l'opération «Eboueurs 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.

2.4 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 engagée (en partenariat avec la Direction générale des forêts) à contribuer au reboisement de 600 ha, répartis sur 12 wilayas du pays, et ce sur une période de trois ans.

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. Le reboisement de ces infrastructures hydrauliques doit être effectué, selon les clauses de la convention, à raison de 200 ha par an.

2.5 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».

SECTION 3 : LES THEMATIQUES ECONOMIQUES :

3.1 La gouvernance d'entreprise :

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. A 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 des 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.

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.

3.1.2.1 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 2008 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.

3.1.2.2 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 2010, 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.).

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 d'autant plus que leur caractère intégré amène 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 2009 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 2010, 1400 missions d'inspection ont été opérées par les filiales du Groupe Sonelgaz. Elles résultent des missions de contrôles périodiques effectuées par chaque direction et filiale au niveau des structures décentralisées dans les différents domaines d'activités.

3.2 La transparence :

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°219/P-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.

La nouvelle réglementation consacre également le principe du contrôle interne et externe par la mise en place, auprès des contractants de commissions pour le contrôle des marchés avant et après leur exécution.

La réglementation, qui privilégie l'octroi de marchés aux moyens nationaux en leur appliquant la marge de préférence de 15%, renferme un dispositif de traitement des recours.

L'ensemble des mesures constituant cette nouvelle réglementation des marchés concourent au renforcement de la confiance entre le Groupe Sonelgaz en sa qualité de donneur d'ordres et le tissu de sous-traitants auquel il s'adresse.

3.2.2 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.

SECTION 4 : DISCUSSION GENERALE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE

Le tableau de croisement suivant représente la synthèse des résultats de la recherche, qui mettent en exergue le dispositif RSE 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.

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 de 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	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 leurs valeurs, Loyauté à l'égard des clients.

		consommateurs.		
	Fournisseurs et sous-traitants	Relations de confiance durables, 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.
SYNTHESE		Environnemental	Social	Economique
Parties prenantes diffuses ou implicites	Etat	Respect des lois et des règlements.	Politique d'intégrité.	L'entreprise, acteur du développement économique.
	Collectivités locales et territoriales	Respect et préservation de l'environnement, Engagement communautaire.	Implication 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, Engagement communautaire.	Implication auprès des populations locales, L'entreprise, acteur du bassin d'emploi.	L'entreprise, acteur du développement économique.
	Communauté	Respect de la législation	Respect de la législation	Respect de la législation internationale,

	internationale	internationale.	internationale.	L'entreprise, acteur du développement économique.
	Environnement	Vigilance sur la consommation des matières premières, Réalizations respectant l'environnement.		Innovation, Energies 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 l'étudiant.

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 la RSE.

4.1 Les stratégies RSE du Groupe Sonelgaz :

4.1.1 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».

Pour autant, 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 management responsable ; qu'elle fonde ce management responsable 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*»⁵⁹ que proposent Hamel et Prahalad pour désigner le rôle de leadership des dirigeants quant à leur

⁵⁹Hamel G., Prahalad C.K. (1990), «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, vol.68, mai-juin, pp. 79-91.

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.

4.1.2 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., 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 car, 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, car les DERSE sont déterminés sans lien avec les DAS de 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 convaincant, à la fois, c'est-à-dire simultanément, pour l'entreprise et pour la société.

4.1.3 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 introduit 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 mécénales dispersés 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. Si le 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.).

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

Dans cette perspective, le 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 ciblées). En effet, les populations locales des territoires dans lesquels le Groupe Sonelgaz opère font partie de ses parties prenantes, 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 (Defélix, Dégruel, Le Boulaire, Retour, 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 matière de bénéfices financiers).

4.3 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*»⁶⁰. 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.

4.3.1 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).

⁶⁰Comte-Sponville. A (2004), *Le capitalisme est-il moral ?*, Albin Michel.

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.

4.3.2 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.

4.3.3 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.

4.3.4 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.

4.3.5 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.

4.3.6 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 coconstruction 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'ENSM 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 en 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 présenterons 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 est 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 le 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 devons 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 dépit, 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, process 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 paraîtrait 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 paraîtrait 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 21^{ème} 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

Ouvrages :

AGGERI, (Franck), PEZET, (Eric), IGALENS, (Jacques) : *Organiser le développement durable*, édition Vuibert, Paris, 2005.

BACKMAN, (J.): *Social responsibility and accountability*, édition New York University Press, 1975.

BALLET, (Jérôme), DE BRY, (Françoise) : *L'entreprise et l'éthique*, éditions du Seuil, Paris, 2002, P. 431.

BAUDRILLARD, (Jean) : *La société de consommation*, édition Gallimard, Paris, 1970, P. 318.

BONNAFOUS-BOUCHER, (Maria), PESQUEUX, (Yvon) : *Décider avec les parties prenantes*, édition La découverte, collection Recherches, Paris, 2006, P. 268.

BOWEN, (Howard R): *Social Responsibilities of the businessman*, édition Harper & Brothers, New York, 1953.

CAPRON, (Michel), QUAIREL-LANOIZELEE, (Françoise) : *La responsabilité sociale d'entreprise*, La Découverte, Paris, 2010.

CAPRON, (Michel), QUAIREL-LANOIZELEE, (Françoise) : *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*, éditions Alternatives Economiques et La Découverte, Paris, 2004.

CARROLL, (Archie B.): *Business and Society*, édition South Western Publishing, Cincinnati, 1989.

CHAUVEAU, (Alain), d'HUMIERES, (Patrick) : *Les pionniers de l'entreprise responsable*, éditions d'Organisation, Paris, 2001.

Commission des Communautés Européennes : *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, 2001.

Comte-Sponville. A (2004), *Le capitalisme est-il moral ?*, Albin Michel.

DAMAK-AYADI, (Salma), PESQUEUX, (Yvon) : *La théorie des parties prenantes en perspective*, Actes de la Journée de Développement Durable et Entreprise, Angers, 2003, PP. 1-13.

Delvové P., (2001), « Les entreprises publiques et le droit de la concurrence » in Drago R, *Quel avenir pour les entreprises publiques ?*, PUF.

Dupuis J-C., Le Bas C., (2005), *Le management responsable, vers un nouveau comportement des entreprises*, Economica.

FREEMAN, (R. Edward): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, éditions Marshall, M.A. Pitman Publishing Inc, Boston, 1984, P.276.

FRIEDMAN, (Milton) : *Capitalisme et Liberté*, édition Robert Laffont, Paris.), 1971.

Gagnon Y.C., (2005), *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Presses de l'université du Québec.

GENDRON, (Corinne) : *Le Développement durable comme compromis*, édition Presses de l'Université du Québec, Montréal, 2006.

Girod-Séville M., Perret V., (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thietart R.A., *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod.

GOND, (Jean Pascal), IGALENS (Jacques) : *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, édition Que sais-je ?, PUF, Paris, 2010, 2^{ème} édition.

Guépin, A. (1885). Nantes au XIXème siècle. Paris, ed. Sebire.

Hammer M., Champy J., (1993), *Le reengineering-réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Dunod.

HEALD, (Mary): *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900-1960.*, édition Case Western Reserve University Press, Cleveland, 1970.

HOLLIDAY, (C.O.), SCHMIDHEINY, (S.), WATTS, (P): *Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development*, édition Berrett-Koehler Publication, 2002.

Jean PASQUERO, "La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : Un regard historique", dans M.-F. TURCOTTE, A. SALMON, *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, édition Sillery, QC : Presses de l'Université du Québec, 2005.

LECOMTE Séverine., ADARY Assael., *L'ISO 26 000 en pratique : Faire de la responsabilité sociétale un levier de performance pour l'entreprise*, Dunod, 2012.

MANNE, (Henri G), WALLICH, (H.C.): *The modern corporation and social responsibility*, édition American Enterprise Institute for Public Policy Research, Washington DC, 1972.

Maria BONNAFOUS-BOUCHER, *Décision stratégique et vitalité de la philosophie politique de la théorie des parties prenantes*, dans M. BONNAFOUS-BOUCHER et Y.

MARX, (Karl), ENGELS, (Fredrich) : *Le manifeste du parti communiste*, Éditions sociales Paris, 1976, P. 96.

MC GUIRE, (Joseph William): *Business and Society*, édition McGraw-Hill, New York, 1963.

MERCIER, (Samuel), *L'éthique dans les entreprises*, édition La Découverte (éds.), Paris, 1999.

MONNET, (Jean) : *Mémoires*, éditions Fayard, Paris, 1976.

PESQUEUX, *Décider avec les parties prenantes*, édition La Découverte, Collections Recherches, Paris, 2006.

Pettigrew A. (1985), «Contextualist Research : A natural Way to link Theory and Practice», in E. E. Lawler, *Doing research that is useful for theory and practice*, San Francisco, Jossey-Bass.

PFEFFER, (Jeffrey), SALANCIK, (Gerald. R.): *The External Control of the Organizations*, édition Harpers & Row, New York, 1978.

QUIVY, (Raymond), VAN CAMPENHOUDT, (Luc) : *Manuel de recherches en sciences sociales*, édition Dunod, Paris, 2002.

SAINSAIULIEU, (Renaud) : *Des sociétés en mouvement , la ressource des institutions intermédiaires*, édition Desclée de Brouwer, 2001.

Schmidt G., (2004), «*La responsabilité sociale des entreprises, la démarche institutionnelle*», in *Le modèle français de management*, Editions Kalika, EMS Management en Société.

SMITH, (Adam) : "*De la richesse des nations*", édition Flammarion, 1777, 1999, P. 531.

Thierry BRUGVIN, "L'action des codes de conduites et des labels sociaux sur la régulation du travail dans les PED", dans NAJIM Annie, HOFMANN Elisabeth, GNANOU Kamala, *Les enjeux du développement durable, Eléments d'un débat*, édition Karthala, Collection Economie et développement, Paris, 2003, P. 111.

VOGEL, (David) : *Le marché de la vertu*, édition Economica, Paris, 2008.

VOGEL, (David): *The Market for Virtue*, édition Brookings Institution Press, Washington D.C., 2006.

WEBER, (Max) : *Economie et Société*, édition Pocket, Paris, vol. 1, 1971, 2^{ème} éd. 1995.

WEBER, (Max) : *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, édition Plon, Paris, 1967.

WEBER, (Max) : *Le Savant et le politique*, édition 10/18, Paris, 2002, P. 221.

Yin R. K., (1994), *Case Study Research, Design and Methods* (2^e éd.), Thousand Oaks, Sage Publications.

Revues:

A. PETTIGREW, (1987), «Context and action in the transformation of the firm», *Journal of Management Studies*, vol. 24, n° 6.

Abigail MCWILLIAMS, Donal SIEGEL, "Profit-maximizing corporate social responsibility", *Academy of Management Review*, octobre 2001, volume 26, n° 4, PP. 504–505.

Acquier A., Aggeri F., (2008), «Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE», *Revue Française de Gestion*, n° 180, p. 131-157.

ACQUIER, (Aurélien), GOND, (Jean-Pascal) : *Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953)*. Working paper - CGS - Ecole des Mines de Paris, Paris, 2005.

Anne PEETERS, "La responsabilité sociale des entreprises", in *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2004, volume 3, n° 1828, PP. 1-47.

Archie B. CAROLL, 1991. "The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, 1991, volume 34, n° 4, pp. 39-48.

Archie B. CARROLL, "A Three dimensional conceptual model of corporate social performance", *Academy of Management Review*, 1979, volume 4, PP. 497-505.

Archie B. CARROLL, (1999). "Corporate Social Responsibility : evolution of a definitional construct", *Business and society*, 1999, volume 38, n° 3, PP. 268-295.

ATTARÇA, (Mourad), JACQUOT, (Thomas) ; «*La représentation de la responsabilité sociale des entreprises une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales* », Actes de la Journée Développement Durable de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Aix-en-Provence, 11 mai 2005.

B. SNOY, "Ethical Issues in International Lending", *Journal of Business Ethics*, 1989, volume 8, n° 8, PP. 635-639.

Brodhag C. (2006): "Développement durable et entreprises: champs à investir", *Economie et Management*, vol. 119.

Bruno, BOIDIN, "Introduction. Les enjeux de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans les pays en développement", *Monde en développement*, décembre 2008, n° 144, PP. 7-12.

C.F. GREEN, "Business Ethics in Banking", *Journal of Business Ethics*, 1989, volume 8, n° 8, PP. 631-634.

C.W. HILL, Thomas Morgan JONES, "Stakeholder agency theory", *Journal of Management Studies*, 1992, volume 29, PP. 131-134.

Carroll A.B., (2008), «A history of Corporate Social Responsibility, concepts and practices», in Crane A., McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D.S., (2008), *The Oxford Handbook of CSR*, Oxford University Press.

Christine OLIVER, "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, 1991, volume 16, n° 1, PP. 145-179.

Corinne GENDRON, "Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise", dans *Ethique et Economie : l'impossible (re) mariage?*, *Revue du Mauss*, n° 15, édition La Découverte, Paris, 2000, PP 321-325.

D. NEU, H. WARSAME, K. PEDWELL, "Managing Public Impressions: Environmental Disclosures in Annual Reports", *Accounting, Organizations and Society*, 1998, volume 23, n° 3, PP. 265-282.

D. WOOD, "Social Issues on Management : Theory and Research in Corporate Social Performance", *Journal of Management*, 1991, 17.

D.L. SWANSON, "Addressing a theoretical problem by reorienting the Corporate Social Performance model", *The Academy of Management Review*, 1995, volume 20, n° 1, PP. 43-64.

David VOGEL, "Business Ethics: New Perspectives on Old Problems", *California Management Review*, 1991, volume 33, n° 4, PP. 101-117.

Dick De GILDER, Theo N.M. SCHUYT, Melissa BREEDIJK, "Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The Abn-Amro case", *Journal of business Ethics*, 2005, volume 61, n° 2, PP. 143-152.

Didier CAZAL, "RSE et parties prenantes: quels fondements conceptuels?" *Les cahiers de recherche du CLAREE*, 2005, Lille.

Donna J. WOOD, "Corporate social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, 1991, volume 16, n° 4, PP. 691-718.

Donna J. WOOD, (1991), «Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance», *Journal of Management*, 17/2, p. 383-406.

E. PAULET, "Corporate governance et éthique sont-ils des concepts antinomiques?" *Banque stratégie*, mars 2003, n° 202.

Editorial de la "*Lettre des chefs d'entreprises*", Avril 2007, n° 68.

Emmanuelle DONTENWILL, Emmanuelle REYNAUD, "Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable : Etude du cas d'une entreprise de transport urbain", *Revue Gestion 2000*, janvier-février 2006, n° 1, PP. 33-59.

Emmanuelle MARSIGLIA, Isabelle FALAUTANO, "Corporate Social Responsibility and Sustainability Challenges for a Bancassurance Compagny", *Geneva Papers on Risk and Insurance: Issues and Practice*, 2005, volume 30, n° 3, PP. 485-497.

Epstein, E. M. (2002). "The Field of Business Ethics in the United States: Past, Present and Future [1]." *Journal of General Management* 28(2): 1-29.

Éric Persais, La RSE est-elle une question de convention ? *Revue française de gestion*, 2007/3 (n° 172).

F.R. POST, "A response to The Social Responsibility of Corporate Management: a classical critique", *Mid-American Journal of Business*, Spring 2003, volume 18, n° 1, PP. 25-35.

Fabienne BOUDIER, Faouzi BENSEBAA, " Responsabilité Sociale des firmes multinationales : faut-il être propriétaire pour être responsable ? " *Monde en développement*, 2008, volume 4, n°144, PP. 27-44.

François DEJEAN, Jean pascal GOND, "Responsabilité sociétale de l'entreprise: enjeux stratégiques et méthodologiques de recherche", *Finance Contrôle Stratégie*, 2004, volume 57, n° 6, PP. 741-764.

Françoise BRY (DE), "Du paternalisme à la responsabilité sociale", *European Journal of Economic and Social Systems*, 2006, volume 19, n° 1, PP. 69-84.

Françoise QUAIREL, Marie Noëlle AUBERGER, "Management responsable et PME : une relecture du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise", *Revue des sciences de gestion, Direction et Gestion*, avril 2005, n° 211-212, PP. 11-126.

Frederick W.C., (1978), «From CSR 1 to CSR 2: The maturing of business and society thought», *Working Paper, Graduate School of Business, University of Pittsburgh*.

Gendron, Corinne (2000). «Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale», *Cahier du CRISES*, n°4, 74.

Hamel G., Prahalad C.K. (1990), "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol.68, mai-juin, pp. 79-91.

Hamidi Youcef, Université de Médéa, Algérie et Melle. Khelfaoui Mounia Université de Khemis, Miliana. «*La perception de la RSE chez les dirigeants d'entreprises (PME) algériennes : Quelle forme de RSE implicite ou l'explicite ?*».

Heald, M. (1961). "Business Thought in the Twenties: Social Responsibility." *American Quarterly*13(2): 126-139.

I. MAIGNAN., Deborah RALSTON, "Corporate Social Responsibility in Europe and the US: Insights from business' self-presentations", *Journal of International Business Studies*, 2002, volume 33, PP. 497-514.

Jacques IGALENS, "L'analyse du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40", *Finance Contrôle Stratégie*, 2007, volume 10, n° 2, PP. 129-157.

Jason Jay GRIFFIN, "Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century", *Business & Society*, décembre 2000, volume 39, n° 4, PP. 479-491.

Jean Pascal GOND, Samuel MERCIER, "Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature", *Les Notes du LIHRE*, juin 2005, n° 411.

John K. COURTIS, "Private ShareHolders Reponse to Corporate Reports", *Accounting and Finance*, novembre 1982, volume 22, n° 2, PP. 53-72,

John W. MEYER, Brian ROWAN, "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 1977, volume 83, n° 2, PP. 340-363.

Julie PIRSCH, Swati GUPTA, Stacy Landreth GRAU, "A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum : An Exploratory Study", *Journal of Business Ethics*, 2007, volume 70, n° 2, PP. 125-140.

Karl E. AUPPERLE, Archie B., CARROLL, Jason D., HATFIELD, "An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability", *Academy of Management Journal*, June 1985, volume 28, n° 2, PP. 446-63.

Keith DAVIS, "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities", *Academy of Management Review*, juin 1973, volume 16, n° 2, PP. 312-322.

Le Bas C., Dupuis J-C, (2005), «La responsabilité sociale des entreprises comme institution, un examen de ses potentialités de diffusion», *LEFI, Institut des Sciences de l'Homme, Lyon ; GEMO-ESDES UCL, Lyon*.

M. C. BRANCO, "Communication of Corporate Social Responsibility by Portuguese Banks : A Legitimacy Theory Perspective", *Corporate Communications: An International Journal*, 2006, volume 11, n° 3, PP. 232-248.

M. E. PORTER, M. R. KRAMER. (2002), "The competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, December.

M. STARIK, "Should Trees have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature", *Journal of Business Ethics*, 1995, volume 14, n° 3, PP. 207-217.

M. VAN MARREWIK, "Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion", *Journal of Business Ethics*, mai 2003, volume 44, n° 2-3, PP. 95–105.

M.C. SUCHMAN, "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review*, 1995, volume 20, n° 3, PP. 571-610.

Mary HEALD, "Business Thought in the Twenties: Social Responsibility", *American Quarterly*, 1961, volume 13, n° 2, PP. 126-139.

Max B. CLARKSON, "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, 1995, volume 20, n° 1, PP. 92-117.

Michel CAPRON, Françoise QUAIREL-LANOIZELEE, "L'utopie mobilisatrice de la performance globale", *Revue organisation responsable*, 2006, volume 1, n°1, PP. 5-18.

Michel CAPRON, Françoise QUAIREL-LANOIZELEE, "Les Dynamiques relationnelles", *Cahiers de recherche ERGO-CREFIGE*, Universités Paris-VIII et Paris-IX, 2002, n° 201-202-203.

Milton FRIEDMAN, "The Social Responsibility of Business is to make profit", *New York Times Magazine*, 13 Septembre 1970.

Milton Friedman, 1970: "The social responsibility of business is to increase profits". The New York Times Magazine.

N. Craig SMITH, "Corporate Social Responsibility: whether or how?", *California Management Review*, 2003, volume 45, n° 4, PP. 52-76.

Pasquero, J. (1995). « Ethique et entreprises: le point de vue américain. Le management aujourd'hui, une perspective nord-américaine ». Québec, *Presses Universitaires de Laval*.

Pasquero, J. (2005). «La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : Un regard historique. Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise». M.-F. Turcotte and A. Salmon, *Presses de l'Université du Québec*.

Pettigrew A., (1990), "Longitudinal field research on change: theory and practice", *Organization Science*, vol. 1, n° 3, pp. 267-291.

Philippe R.P. COELHO, James E. MC CLURE, John A. SPRY, " The Social Responsibility of Corporate Management: a classical critique ", *Mid-American Journal of Business*, 2003, volume 18, n° 1, PP. 15-24.

Point, S. et Retour, D. (2009). «Méthodes émergentes et thématiques de recherche en gestion des ressources humaines : vers une typologie», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°74, oct-nov-déc.

R. GRAY, R. KOUHY R., LAVERS, "Methodological Themes: Constructing a Research Database of Social and Environmental Reporting by UK Companies", *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 1995, volume 8, n° 2, PP. 78-101.

Ronald K MITCHELL., Bradley R. AGLE., Donna J. WOOD, "Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining who and really counts", *Academy of management Review*, 1997, volume 22, n° 4, PP. 853-886.

Rubinstein M., (2006), «Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise : une analyse en termes d'isomorphisme industriel», *Revue d'Economie industrielle*, n°113, 1° trimestre.

SAINSAULIEU, (Renaud) : "*L'Entreprise, une affaire de société*", édition Presses de Sciences Po, Paris, 1992.

Schmidt G. et Huault I., (2004), «*La responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle approche institutionnelle* », in *La responsabilité – Mélanges en l'honneur de Roland Perez*, coordonné par M. Marchesnay.

Sebastien POINT, S. TYSON, "What do French Annual Reports Reveal about the Internationalisation of Companies?", *European Management Journal*, octobre 1999, PP. 55-565.

Starik M. (1995), "Should Trees have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature", *Journal of Business Ethics*, vol. 14, n°3, p. 207-217.

Thomas DYLLICK., Kai HOCKERTS, "Beyond the business case for corporate sustainability", *Business Strategy and the Environment*, 2002, volume 11, n° 2, PP. 130-141.

Thomas Morgan JONES, «Corporate Social Responsibility revisited, redefined », *California Management Review*, 1980, volume 22, n° 3. PP. 59-67.

Valérie DE BRIEY, "Plein feu sur la micro finance en 2005", *Regards Economiques*, IRES, mars 2005, n° 28, PP. 1-14.

William C. FREDERICK, "From CSR1 to CSR 1", *Business & Society*, 1994, volume 33, n° 2, PP. 150-164.

Textes officiels :

Ordonnance n° 69-59 du 28 juillet 1969.

Décret exécutif n° 95-280 du 17 septembre 1995.

Loi n° 01-19 du 12 décembre 2001, relative à la gestion, au contrôle et à l'élimination des déchets.

Loi n° 01-20 du 12 décembre 2001, relative à l'aménagement et au développement durable du territoire.

Loi n° 02-02 du 5 février 2002, relative à la protection et la valorisation du littoral.

Loi n°02-01 du 5 février 2002.

Loi n° 03-10 du 19 juillet 2003, relative à la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable.

Loi n° 04-03 du 23 juin 2004, relative à la protection des zones de montagnes dans le cadre du développement durable.

Loi n° 04-09 du 14 août 2004, relative à la promotion des énergies renouvelables dans le cadre du développement durable.

Rapports :

ADEME (Agence De l'Environnement Et de la Maîtrise de l'Energie), Synthèse documentaire sur le développement durable : Du management environnemental au développement durable des entreprises, rapport final, mars 2004.

CAPRON, (Michel), QUAIREL-LANOIZELÉE, (Françoise), "Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes", Rapport pour le commissariat au plan, *Cahiers de recherche du CREFIGE-ERGO*, Nancy, 2002.

Carrefour, Rapport développement durable, 2008, p.2.

CIDD, Cadre de référence de la responsabilité sociétale des entreprises en Belgique, Bruxelles, le 28 septembre 2005, P. 22.

Danone, Rapport développement durable, 2010, p.7.

Deloitte France, Rapport de responsabilité sociale d'entreprise, 2010, p.4.

Global Reporting Initiative. Lignes directrices pour le reporting développement durable, 2002.

Groupe ONE, *guide de l'entreprise responsable*, Tome 1, douze fiches didactiques pour appliquer le développement durable en entreprise, édition Labor, Bruxelles, 2003, P. 18.

Groupe Sonelgaz, rapport d'activité et comptes de gestion consolidés, 2007.

Groupe Sonelgaz, rapport d'activité et comptes de gestion consolidés, 2008.

Groupe Sonelgaz, rapport d'activité et comptes de gestion consolidés, 2009.

Groupe Sonelgaz, rapport d'activité et comptes de gestion consolidés, 2010.

Groupe Sonelgaz, rapport d'activité et comptes de gestion consolidés, 2011.

Lafarge, Rapport développement durable, 2010, p.3.

MAEP/Point Focal National, 2^{ème} rapport d'étape sur la mise en œuvre du programme d'action national en matière de gouvernance, Juillet 2012.

Ministère de l'environnement et de l'aménagement du territoire, Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable (PNAE-DD), Janvier 2002.

Rapport de la Commission sur l'environnement et le développement durable de l'ONU (rapport Brundtland), 1987.

Rapport national de l'Algérie, 19^{ème} session de la Commission du Développement Durable des Nations Unies (CDD-19), Mai 2011.

Rapport National sur l'état et l'avenir de l'Environnement, RNE 2000.

Rapport National sur l'état et l'avenir de l'Environnement, RNE 2003.

Rapport national sur les objectifs du millénaire pour le développement, rapport édité par le gouvernement algérien, juillet 2005.

Sanofi Aventis, Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Brochure 2010-2011, "Agir de façon éthique et responsable pour le patient : une composante de notre ADN", p. 1.

Schneider Electric, Rapport d'activité et de développement durable, 2010, p.4.

Total, Rapport société et environnement, 2010, p.1.

Articles de presse :

BAVEREZ, (Nicolas) : "L'entreprise clé de la reprise", *Le Monde*, 3 mars 2009.

FITOUSSI, (Jean-Paul) : "La crise économique et l'esprit du capitalisme", *Le Monde*, 3 mars 2009.

RIBOUD, (Franck) : "La crise impose de repenser le rôle de l'entreprise", *Le Monde*, 3 mars 2009.

ROLLOT, (Catherine) : une norme sociale pour les multinationales ? Quand une enseignante rencontre une ONG..., *Le Monde*, 15 mai 2005.

La loi n° 04-20 du 25 décembre 2004, relative à la prévention et à la gestion des risques majeurs dans les cadres du développement durable.

Colloques :

ACQUIER, (Aurélien), GOND, (Jean-Pascal) : "Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : relecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953)", XIV^{ème} Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), Angers, 6-7-8 Juin 2005.

ALLOUCHE, (José), HUAULT, (Isabelle), SCHMIDT, (Géraldine) : "Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?", 15^{ème} Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), Montréal, 1- 4 septembre 2004.

BEAUJOLI, (F) : "La certification en matière de RSE peut-elle être opératoire ?", Colloque *L'entreprise citoyenne*, Paris X-Nanterre, octobre 2003.

Conférence internationale du travail, Examen d'une éventuelle Déclaration de principes de l'Organisation internationale du travail, relative aux droits fondamentaux et de son mécanisme de suivi approprié, CIT, 86^{ème} session, 1998 (Rapport VII), p. 3-10.

DAMAK-AYADI, (Salma), PESQUEUX, (Yvon) : "Stakeholder Theory in Perspective", XII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), *Développement durable et entreprise*, Carthage, 3, 4, 5 et 6 juin 2003.

Defélix C., Dégruel M., Le Boulaire M., Retour D., (2010), «Territorialisation de la GHR : de nouvelles démarches d'entreprises et une nouvelle GRH», *Communication au XXI^{ème} Congrès de l'AGRH*, 17-19 novembre 2010, Rennes/Saint-Malo.

GANNA-OUESLATI, (Emma), LABARONNE, (Daniel) : "Mise en œuvre par les entreprises de stratégies de RSE et de développement durable et impacts urbains", cas de l'entreprise portuaire de Bejaïa", *Troisième Dialogue Euro Méditerranéen de Management Public*, Tunis, 7- 8 octobre 2010.

GOND, (Jean Pascal) : "Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel: vers un modèle d'apprentissage sociétale de l'entreprise", *XII^{ème} Conférence de l'AIMS*, Tunis, juin 2003.

"Instruments économiques dans le domaine de l'environnement" (mai 2001), Alger.

Isabelle Prigent et Olivier Nouvel, «Droits de l'Homme et responsabilité sociale de l'entreprise, une approche francophone», édition Toogezzer, juin 2008 : effectué à partir du séminaire.

PORTER, (Michael): "CSR: a religion with too many priests", Colloque : *European Academy of Business in Society*, Copenhague, septembre 2003,.

QUAIREL, (Françoise) : "Contrôle de la RSE et performance globale", communication au 27^{ème} congrès de l'AFC, *Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s)*, CD Rom, Tunis, 11 mai 2006.

"Gestion intégrée des déchets solides", mars 2000, Alger.

"Environnement et pollution industrielle", mai 2001, Alger.

Sites Internet:

<http://eitransparency.org/>

http://eurex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=fr&type_doc=COMfinal&an_doc=2001&nu_doc=366

http://quebec2008.francophonie.org/IMG/pdf/Declaration_Qubec_19_oct_08.pdf

<http://www.business-humanrights.org/Documents/RuggieHRC2008>

<http://www.equator-principles.com/index.shtml>

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P6-TA-2007-0062+0+DOC+XML+V0//FR>

http://www.francophonie.org/doc/txt-reference/decl_bamako_2000.pdf

<http://www.globalreporting.org/Home>

<http://www.ifc.org/french>

<http://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/lang--fr/index.htm>

<http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/folupover.htm>

<http://www.ilo.org/wcsdg>

<http://www.novethic.fr>

<http://www.novethic.fr/novethic/investissement-socialement-responsable/responsabilite-sociale-entreprise.jsp>

<http://www.oecd.org/dataoecd/41/33/38309896.pdf>

<http://www.oecd.org/dataoecd/56/39/1922470.pdf>

http://www.oecd.org/document/3/0,3343,fr_2649_34889_1933123_1_1_1_1,00.html

http://www.oecd.org/searchResult/0,3400,fr_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html

<http://www.renault.com/fr/Groupe/developpement-durable/responsabilite-sociale-de-l-entreprise/Pages/politique-rse.aspx>

<http://www.unglobalcompact.org/>

TABLE DES MATIERES

ملخص

Résumé

Abstract

Remerciements

Liste des acronymes

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE..... 1

Problématique de la recherche :	2
Contexte et délimitation du sujet de recherche :	2
Intérêt et importance du sujet de recherche :	3
Objet de la recherche :	4
Choix du terrain d'étude :	5
Le plan de la recherche :	6

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE REFERENCE : LA RSE, L'INSTITUTIONNALISATION ET LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES..... 8

SECTION 1 : LA CONSTRUCTION HISTORIQUE DE LA RSE 9

1.1 Comment l'idée de RSE a-t-elle émergée ?	9
1.1.1 Un ancrage ancien :	9
1.1.2 Plus près de nous avec la révolution industrielle :	10
1.2 Des fondements religieux de la RSE :	12
1.2.1 La religion protestante :	12
1.2.2 La religion catholique :	13
1.2.3 La RSE au croisement des doctrines religieuses catholiques et protestantes :	15
1.3 Howard Bowen, père fondateur de la RSE :	16
1.4 Tableau synoptique des différentes étapes de développement et de diffusion de la RSE :	17
1.5 L'Articulation RSE / Développement Durable :	21

SECTION 2: LES DIFFERENTES APPROCHES ACADEMIQUES DU CONCEPT DE RSE 23

2.1 La firme " nœud de contrats " : cadre conceptuel économique de la RSE	26
2.1.1 L'exercice de la RSE doit être directement profitable pour les actionnaires :	26
2.1.2 La RSE s'inscrit dans la théorie de la dépendance à l'égard des ressources :	27
2.2 La firme encastrée dans la société : cadre conceptuel sociologique de la RSE	28
2.3 La théorie des parties prenantes :	29

2.3.1	Emergence et fondements de la théorie des parties prenantes	30
2.3.2	Une référence incontournable mais discutable pour la RSE :	30
2.3.3	Qu'entend-on par parties prenantes ?	31
2.3.4	Qu'englobe la notion de partie prenante d'une entreprise ?	31
2.3.5	Comment certaines parties deviennent prenantes ?	31
2.3.6	Quelles sont les différentes typologies des parties prenantes ?	32
	SECTION 3 : L'INSTITUTIONNALISATION DE LA RSE	34
3.1	Dans le système des Nations Unies :	34
3.1.1	Le pacte Mondiale :	34
3.1.2	Le représentant spécial des Nations Unies pour la question des droits de l'Homme, des sociétés transnationales et autres entreprises :	35
3.1.3	L'Organisation Internationale du Travail (OIT) :	35
3.2	L'Organisation internationale pour la normalisation (ISO) :	36
3.3	Au sein des clubs et organisations économiques et financières :	37
3.3.1	L'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE) :	37
3.3.2	Le G8 :	38
3.3.3	La Société Financière Internationale (SFI) :	39
3.4	Dans le cadre de l'Union Européenne (UE) :	39
3.4.1	Le parlement Européen :	39
3.4.2	Le Comité économique et social européen (CESE) :	39
3.4.3	La Commission Européenne (CE) :	40
3.5	Dans le cadre de l'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF) :	41
3.5.1	Le séminaire de Rabat sur la RSE dans l'espace francophone :	41
3.5.2	La Déclaration de Québec :	42
3.6	Dans le cadre de la Global Reporting Initiative (GRI) :	42
3.7	Cadre juridique et institutionnel en Afrique :	42
3.7.1	Le cadre posé par les organisations d'intégration régionale en Afrique :	43
3.7.2	Le programme qualité de l'UEMOA :	44
3.7.3	Le cadre juridique :	44
	SECTION 4 : VERS UNE DEFINITION DE LA RSE	45
4.1	Les chercheurs ou l'approche académique :	46
4.2	Les organisations et institutions ou approche institutionnelle :	48
4.3	Les dirigeants et hommes d'entreprise ou approche managériale :	50

CHAPITRE II : ETAT DES LIEUX DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES EN ALGERIE	54
SECTION 1 : CADRE INSTITUTIONNEL DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES EN ALGERIE	55
1.1 La Responsabilité Sociale des Entreprises : l'engagement de l'Algérie	55
1.1.1 Au niveau national :	55
1.1.2 Au niveau Africain :	63
1.1.3 Au niveau Euro-méditerranéen :	64
1.1.4 Au niveau international :	66
SECTION 2 : CADRE ACADEMIQUE DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES EN ALGERIE	66
2.1 Colloques internationaux :	68
2.2 Articles de recherche :	69
SECTION 3 : PRESENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE : LE GROUPE SONELGAZ	70
3.1 Historique et évolution du cadre juridique et organisationnel :	71
3.2 Les effectifs :	74
3.3 Indicateurs clés de gestion du Groupe Sonelgaz :	74
CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	75
SECTION 1 : LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LE RECHERCHE	76
1.1 Les trois grands paradigmes épistémologiques en sciences de gestion :	76
1.2 Le paradigme dominant de notre travail de recherche :	76
SECTION 2 : LE CHOIX D'UNE METHODOLOGIE QUALITATIVE, LA METHODE DE L'ETUDE DE CAS	77
2.1 Une méthodologie qualitative :	77
2.2 Le choix de la méthode de l'étude de cas :	77
SECTION 3 : CADRE THEORIQUE ET HYPOTHESES DE LA RECHERCHE	79
SECTION 4 : MISE EN PRATIQUE DE LA GRILLE DE LECTURE	81
4.1 Les pratiques de RSE :	81
4.2 Les dimensions de la RSE :	82
4.3 Les actions concrètes de RSE :	84
4.3.1 Les parties prenantes contractuelles :	85
4.3.2 Les parties prenantes diffuses :	88
SECTION 5 : LES DONNEES RECUEILLIES POUR CONDUIRE NOTRE ETUDE DE CAS	90
5.1 Les sources documentaires :	90

5.1.1 Les rapports annuels d'activité comme principales sources de données :	90
5.1.2 Les outils de communication comme sources de données secondaires :	91
5.2 Les entretiens :	92

CHAPITRE IV : RESULTATS DE LA RECHERCHE : LE DISPOSITIF RSE DU GROUPE SONELGAZ..... 95

SECTION 1 : LES THEMATIQUES SOCIALES	96
1.1 Les ressources humaines :	97
1.1.1 Le recrutement :	98
1.1.2 L'emploi féminin :	100
1.1.3 La formation :	100
1.2 La recherche scientifique :	103
1.3 La médecine du travail :	104
1.4 Prévention et sécurité dans les métiers de l'électricité et du gaz :	104
1.5 Le sponsoring et le mécénat :	107
1.5.1 Le sponsoring sportif :	109
1.5.2 Le mécénat artistique et culturel :	110
1.6 Electrification rurale et distribution du gaz :	111
SECTION 2 : LES THEMATIQUES ENVIRONNEMENTALES :	114
2.1 Les énergies renouvelables :	115
2.1.1 Plan national de développement des énergies renouvelables :	116
2.1.2 Emergence d'une industrie photovoltaïque :	118
2.1.3 Energie éolienne : une première ferme pilote à Adrar	121
2.1.4 Recherche et développement dans les EnR : Un investissement incontournable	122
2.1.5 Compteur intelligent :	123
2.1.6 Mise en exploitation de la centrale hybride de Hassi R'Mel :	124
2.1.7 Sonelgaz et Desertec signent un accord de coopération :	124
2.1.8 Principales actions réalisées dans le domaine des EnR :	125
2.3 Opération éboueurs de la mer :	127
2.4 Opération de reboisement dans 12 wilayas du pays :	128
2.5 Projet de sensibilisation pour la protection des eaux du bassin Seybouse :	129
SECTION 3 : LES THEMATIQUES ECONOMIQUES :	129
3.1 La gouvernance d'entreprise :	129
3.1.1 Le code d'éthique :	129
3.1.2 L'audit :	130
3.1.2.1 L'audit de gestion :	131

3.1.3 Le contrôle :	132
3.2 La transparence :	132
3.2.1 Les marchés publics :	132
3.2.2 La finance d'entreprise :	134
SECTION 4 : DISCUSSION GENERALE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE	
135	
4.1 Les stratégies RSE du Groupe Sonelgaz :	139
4.1.1 Stratégie RSE d'engagement des équipes dirigeantes pour un management responsable :	139
4.1.2 Stratégie RSE de détermination de domaines d'exercice de la RSE (DERSE) :	140
4.1.3 Stratégie RSE de dialogue avec les parties prenantes :	140
4.2 La RSE, source d'amélioration de l'ancrage territoriale du Groupe Sonelgaz :	141
4.3 La gouvernance responsable du Groupe Sonelgaz :	142
4.3.1 La perception des enjeux de la RSE est influencée par l'organisation du système de gouvernance :	142
4.3.2 La fixation des objectifs stratégiques du Groupe Sonelgaz est influencée par l'organisation du système de gouvernance :	143
4.3.3 Le pilotage des projets socialement responsables est influencé par l'organisation du système de gouvernance :	143
4.3.4 La réorientation de la communication et du reporting sociétal est influencée par l'organisation du système de gouvernance :	144
4.3.5 La réingénierie des systèmes comptables, de contrôle et d'audit est influencée par l'organisation du système de gouvernance :	144
4.3.6 La reconfiguration des systèmes de formation, de stimulation de motivation des salariés est influencée par l'organisation du système de gouvernance :	145
CONCLUSION GENERALE.....	146
Les principaux résultats de la recherche :	147
Les apports de la recherche :	147
Les limites de la recherche :	148
Les pistes de recherche :	149

Bibliographie