

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un Master en
Sciences Commerciales**

Option : Affaires Internationales

Thème :

**La responsabilité sociétale dans la chaîne logistique
globale d'une firme multinationale en Algérie
Etude de cas : Siemens**

Présenté par :

Mlle. Célia SISMAIL

Encadré par :

Mme. Zaza EL ANDALOUSSI

Maitre assistante « B »

A l'EHEC Koléa

**7^{ème} promotion
Septembre 2020**

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un Master en
Sciences Commerciales**

Option : Affaires Internationales

Thème :

**La responsabilité sociétale dans la chaîne logistique
globale d'une firme multinationale en Algérie
Etude de cas : Siemens**

Présenté par :

Mlle. Célia SISMAIL

Encadré par :

Mme. Zaza EL ANDALOUSSI

Maitre assistante « B »

A l'EHEC Koléa

**7^{ème} promotion
Septembre 2020**

Résumé

Le présent travail examine la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les multinationales ainsi que le transfert des principes de la RSE tout au long de la chaîne d'approvisionnement et le rôle des multinationales dans ce domaine. La littérature révèle qu'il est nécessaire d'adopter une approche holistique qui prendrait en compte toutes les dimensions de la RSE et toutes les entités concernées, des micro-entreprises aux grandes entreprises, de l'amont à l'aval de la chaîne d'approvisionnement.

Par conséquent, les principaux objectifs de ce travail sont de comprendre l'engagement des multinationales dans la RSE en Algérie, leur rôle dans les chaînes d'approvisionnement durables et surtout les obstacles qu'elles rencontrent dans l'application des principes de la RSE. Pour ce faire, une étude de cas a été réalisée afin vérifier les notions et concepts théoriques au sein de l'entreprise Siemens SPA où le stage a été effectué.

Mots clés : Responsabilité sociétale des entreprises, développement durable, supply chain management, chaîne logistique durable.

ملخص

يدرس هذا العمل المسؤولية الاجتماعية للشركات في الشركات متعددة الجنسيات وكذلك نقل مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات على طول سلسلة التوريد ودور الشركات متعددة الجنسيات في هذا المجال. تكشف الكتابات أنه من الضروري اعتماد نهج شامل يأخذ في عين الاعتبار جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية للشركات وجميع الكيانات المعنية، من الشركات الصغيرة إلى الشركات الكبيرة، من المنبع إلى أسفل السلسلة التموين

لذلك، تتمثل الأهداف الرئيسية لهذا العمل في فهم مشاركة الشركات متعددة الجنسيات في المسؤولية الاجتماعية للشركات في الجزائر، ودورها في سلاسل التوريد المستدامة وخاصة العوائق التي تواجهها في تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات. للقيام بذلك، تم إجراء دراسة حالة للتحقق من المفاهيم النظرية داخل الشركة Siemens SPA التي تم فيها تنفيذ التدريب

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للشركات، التنمية المستدامة، إدارة سلسلة التوريد، سلسلة التوريد المستدامة

Abstract

This work examines corporate social responsibility (CSR) in multinationals, as well as the transfer of CSR principles throughout the supply chain and the role of multinationals in this area. The literature reveals the need for a holistic approach that would take into account all the dimensions of CSR and all the entities involved, from micro to large enterprises, from upstream to downstream end of the supply chain.

Therefore, the main objectives of this work are to understand the commitment of multinationals to CSR in Algeria, their role in sustainable supply chains and especially the obstacles they encounter in applying CSR principles. To do so, a case study was carried out in order to verify the theoretical notions and concepts within the Siemens SPA company where the internship was completed.

Key words: Corporate social responsibility, sustainable development, supply chain management, sustainable supply chain.

Dédicaces

*Je dédie ce travail et ma profonde gratitude
A mes chers parents pour avoir fait de moi
la personne que je suis et à qui je dois
toutes mes réussites,*

*A ma sœur et à mon frère qui m'ont
soutenus tout au long de mon cursus
d'études,*

*Et à tous mes êtres chers, qui ont été mes
piliers pour aller de l'avant.*

Remerciements

Je tiens à adresser mes sincères remerciements en premier lieu à madame EL ANDALOUSSI, qui a accepté de m'encadrer et qui m'a aidé à progresser dans ma réflexion grâce à ses conseils et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.

Je souhaite également remercier Mr AMMARA Anouar Ali, chef du département SCM, pour m'avoir aidé en me fournissant les données précieuses et nécessaires pour mon étude mais aussi pour son soutien tout au long de mon stage

J'aimerais finalement remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche et qui m'ont soutenu le long de ce processus

Liste des figures

N°	Titre	Page
1	Les trois (03) piliers du développement durable.	10
2	Les parties prenantes de l'entreprise	13
3	Les 7 questions centrales de la RSE	15
4	La RSE dans les médias	16
5	Pyramide de la responsabilité sociétale des entreprises (Carroll, 1991)	17
6	Représentation de la Supply Chain.	23
7	Les 5 phases du processus d'achat.	25
8	Les zones de l'entrepôt	28
9	Les 17 objectifs de développement durable	35
10	Progrès de l'Algérie dans la réalisation des ODD	48
11	Organigramme de la SPA SIEMENS	68

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1	Stratégies d'application de la supply chain management durable	36
2	Stratégie Algérienne de réalisation des ODD	43
3	Contribution de la société Siemens en Algérie	78

Liste des abréviations

DD : Développement Durable

ISO : International Organization for Standardization

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

ODD : Objectif de Développement Durable

OMD : Objectif du Millénaire pour le Développement

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unis

PAN-LCD : Plan d'Action National de Lutte Contre la Désertification

PDARE : Plans Directeurs d'Aménagements Régionaux des Ressources en Eau

PME : Petite et Moyenne Entreprise

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

PNE : Plan National de l'Eau

PNR : Plan National de Reboisement

RS : Responsabilité Sociétale

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

RS MENA : Responsabilité Sociétale de la région Nord-Africaine et Moyen Orient

SNDA : Schéma National de Développement de l'Assainissement

SNEDD : Stratégie Nationale pour l'Environnement et le Développement Durable

SPA : Société Par Action

SPANB : Stratégie et le Plan d'Action Nationaux pour la Biodiversité

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

Sommaire

Introduction générale :	01
CHAPITRE 01 : Intégration de la responsabilité sociétale dans les éléments de la supply chain.	05
Introduction.....	06
1. La responsabilité sociétale et le développement durable.....	07
2. La supply chain durable.....	22
3. La RSE dans le supply chain management.....	29
4. Outils et stratégies d'intégration de la RSE dans la chaîne logistique.....	33
Conclusion.....	39
CHAPITRE 02 : La responsabilité sociétale des entreprises en Algérie.	40
Introduction.....	41
1. Stratégie de développement durable en Algérie.....	42
2. Environnement réglementaire.....	49
3. Environnement socio-culturel et l'organisation de la RSE en Algérie.....	51
Conclusion.....	58
CHAPITRE 03 : Etude de cas de l'entreprise Siemens Algérie.	59
Introduction.....	60
1. Présentation de Siemens.....	61
2. La responsabilité sociétale de Siemens.....	70
3. Méthodologie, démarche générale et analyse des résultats de la recherche.....	80
Conclusion.....	91
Conclusion générale	92
Bibliographie.....	96
Annexes.....	100
Table des matières.....	103

Introduction générale

Introduction générale

Nous vivons actuellement dans un environnement de globalisation caractérisé par des changements qui affectent toutes les activités de l'être humain ainsi que l'augmentation et la diversification des acteurs sur la scène internationale. Ainsi ce concept met en évidence l'interdépendance croissante des facteurs constituant le mode de vie de l'homme et la société en général, il devient donc primordial de traiter un problème d'une manière globale en prenant en compte toutes ses complexités et d'y trouver une solution touchant le plus grand nombre de ses composantes.

Par ailleurs, la détérioration des conditions sociales et écologiques causée par le développement industriel a suscité la pression et la revendication des principaux besoins de plus en plus d'acteurs, qui ne se contentent plus d'évaluer simplement la performance des entreprises. Dans des entreprises de différents domaines, ils essaient désormais d'influencer le processus décisionnel de l'entreprise afin de pouvoir combiner leurs propres intérêts à ceux de l'entreprise. C'est dans ce contexte que le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) est né au 20ème siècle. Ce concept correspond à l'adaptation des pratiques et des fonctions de l'organisation aux principes du développement durable. Il vise à répondre aux problématiques et attentes de la communauté, et en raison de l'impact négatif des activités internes et externes de l'entreprise, la société n'hésite pas à remettre en question la légitimité des entreprises.

À l'heure actuelle, la responsabilité sociale des entreprises est devenue un sujet essentiel de la gestion organisationnelle. En effet, la discipline connaît une ascension fulgurante et sa pratique est de plus en plus ancrée dans la stratégie de gestion de l'entreprise. En ce sens, tout dirigeant doit savoir que la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans la réflexion de l'entreprise peut permettre à celle-ci d'améliorer sa performance à moyen et long terme, tout en améliorant son image et sa notoriété auprès de l'opinion publique.

Dans ce sens, de nombreuses entreprises, de toutes tailles et œuvrant dans tous les secteurs, ont réagi à ces nouvelles attentes, en redéfinissant leurs responsabilités à l'égard de la société, en mettant en place des actions visant à protéger l'environnement, à lutter contre l'exclusion et à contribuer au développement local et ce à travers l'intégration des enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la RSE dans leur cœur de métier, modifiant, ainsi, leurs stratégies et leurs pratiques de management.

En Algérie le concept a d'abord été introduit par les multinationales qui sont liées par les politiques des sociétés mères et qui, par conséquent, s'engagent dans les processus de RSE et veillent à ce que leurs partenaires locaux y adhèrent. La mise en place de pratiques de responsabilité sociale dans les entreprises algériennes se développe progressivement, mais elle dépend de la taille et des différences de domaine d'activité des entreprises, néanmoins, la tendance générale est au développement de ces pratiques. En effet, malgré les progrès réalisés qui semblent encourageants dans ce domaine, la visibilité sur les conditions dans lesquelles les initiatives de responsabilité sociale peuvent se développer et se révéler bénéfiques pour la société reste limitée. Ces éléments nous ont poussé à soulever la problématique suivante :

Quelles les barrières et difficultés rencontrées par une multinationale entreprenant une démarche RSE en Algérie ?

Par ailleurs, en tenant d'apporter des éléments de réponse à notre question principale, nous serons amenés, dans un même temps, à répondre aux questions secondaires suivantes :

- **Quels sont les obstacles rencontrés lors de la pratique de la RSE ?**
- **Est-ce que toutes les dimensions du développement durables sont appliquées et applicables ?**
- **Quelles sont les barrières pour chacune des dimensions ?**

Pour atteindre notre objectif de recherche et bien cerner notre problématique, nous avons jugé utiles d'émettre les hypothèses suivantes :

H1 : Les facteurs socio-culturels constituent une barrière à la pratique de la RSE au sein d'une multinationale en Algérie.

H2 : Les facteurs règlementaires constituent une barrière à la pratique de la RSE au sein d'une multinationale en Algérie.

Même si les réflexions sur la responsabilité sociale des entreprises connaissent une véritable croissance, notre revue de la littérature nous permet de constater que la recherche manque de base théorique et empirique pour la mise en œuvre de cette pratique par les entreprises algériennes. C'est pourquoi nous nous fixons les principaux objectifs suivants à travers ce présent travail :

- Étudier le statut de la RSE en Algérie.
- Comprendre la signification et les différents modèles de RSE.

- Étudier les politiques régissant la RSE en Algérie.
- Étudier les enjeux et les défis de la RSE en Algérie.

Afin de répondre à notre problématique, nous estimons que la méthodologie la plus appropriée est une recherche descriptive analytique, nous nous baserons donc pour la partie théorique de ce mémoire sur une recherche documentaire en s'appuyant sur des ouvrages de références, des revues scientifiques, des sites internet ainsi que des travaux de recherche universitaires. Par ailleurs, afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche découlant de notre problématique initiale, une étude empirique s'impose.

C'est dans cette optique que notre choix s'est tourné vers une étude qualitative, nous offrant, ainsi, l'avantage de comprendre en profondeur la stratégie et le processus d'engagement d'une entreprise dans une démarche RSE. Pour y parvenir nous avons opté pour les méthodes de collecte de données par analyse documentaire et par entretiens, nous autorisant, ainsi, à recueillir des informations pertinentes sur un cas concret d'une multinationale adoptant une démarche RSE en Algérie.

En ce qui concerne le cas pratique, notre recherche repose sur l'investigation de la multinationale Siemens dont le siège se situe à Alger, ce choix nous a semblé pertinent, au regard de notre objectif de recherche du fait de la présence de la société en Algérie depuis 1962 et sa réputation d'entreprise responsable.

Notre travail de recherche est organisé en trois grands chapitres. Le premier chapitre dont l'intitulé est « *Intégration de la responsabilité sociétale dans les éléments de la supply chain* » s'articulera dans un premier temps autour de la RSE, sa définition, ses dimensions et ses enjeux afin d'avoir une meilleure compréhension du concept. Dans la seconde partie de ce chapitre nous approfondirons la notion de chaîne logistique durable. Le deuxième chapitre, quant à lui, mettra l'accent sur un état des lieux de la réalité des pratiques de la responsabilité sociale en Algérie. Enfin le troisième et dernier chapitre sera le chapitre empirique, sa première section sera dédiée à la présentation de l'organisme d'accueil, tandis que dans la deuxième section nous étudierons les démarches RSE de Siemens et l'impact de celle-ci sur leur environnement, enfin la dernière section servira à présenter la méthodologie de recherche suivie pour tester nos hypothèses, suivi de l'analyse et à la présentation de la synthèse des résultats de notre enquête de terrain.

Chapitre 1 :
Intégration de la
responsabilité
sociétale dans les
éléments de la supply
chain

Chapitre 01 : Intégration de la responsabilité sociétale dans les éléments de la supply chain

Introduction

La question du rôle de l'entreprise dans la société est une interrogation récurrente. C'est en premier lieu avec l'industrialisation, puis la première mondialisation et enfin l'actuelle globalisation que le rôle social de l'entreprise prend son ampleur et sa pertinence.

À cet effet, la RSE apparaît comme un outil potentiel susceptible de peser sur les développements futurs du capitalisme international, ainsi qu'une tentative de réponse à la double crise de légitimité de l'entreprise qui doit non seulement créer de la richesse mais aussi être un acteur social. Pour ce faire, la RSE se donne pour dessein de réconcilier entreprise et citoyen, business et moral, en alliant satisfaction des besoins humains et conservation des ressources naturelles, développement économique et équité sociale, court terme et avenir. Aujourd'hui, plus que jamais, la littérature sur la responsabilité sociale de l'entreprise est très abondante. C'est la raison pour laquelle nous prenons le parti d'appréhender le concept de la RSE de manière globale et transversale, afin de tenter d'acquérir une vision d'ensemble du phénomène.

D'autre part, la gestion de la chaîne logistique ou Supply Chain Management devient progressivement l'un des aspects clés de la gestion d'entreprise basée sur la RSE. Cette tendance se poursuit clairement sur une trajectoire ascendante, s'imposant comme un axe central d'une approche stratégique de la RSE et dans ce contexte, un concept important émerge pour être analysé lorsqu'on réfléchit à la durabilité de la chaîne logistique : la chaîne logistique durable.

À travers ce présent chapitre, nous mettrons l'accent sur les généralités se rapportant aux deux concepts de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et de la Supply Chain Durable. Pour ce faire, dans une première section nous évoquerons la définition de la RSE, ses origines et son historique, ses dimensions et ses jeux, la seconde section, quant à elle, se concentrera sur l'implantation de ce concept dans la chaîne logistique globale.

1. La responsabilité sociétale des entreprises et le développement durable

1.1. Définitions de la responsabilité sociétale des entreprises et le développement durable

1.1.1. Définition du Développement Durable

Le Développement Durable a été défini comme étant : « Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. » (Gro Harlem Brundtland, 1987).

Sa notion repose sur trois (03) facteurs principaux : le développement économique, l'équité sociale et la viabilité écologique. Il existe de ce fait deux (02) concepts¹ qui sont rattachés à cette notion de développement durable, celui du besoin, qui se caractérise par les attentes exprimées par la société qui doivent être satisfaites, notamment celles des démunis qui sont prioritaires, d'où l'un des objectifs du développement durable qui est de réduire la pauvreté et les écarts sociaux, ainsi que le concept de limitation exprimé par la rareté des ressources naturelles et les limites environnementales. Ce deuxième concept, quant à lui, encourage et stimule l'innovation poussant ainsi à réfléchir à des solutions permettant de répondre aux besoins actuels tout en étant durable pour les générations futures.

Le développement durable est le résultat d'une prise de conscience générale qui ne concerne pas uniquement un organe précis de la société mais son intégralité. Au-delà des organismes non-gouvernementaux qui sont aussi concernés, les Etats et les gouvernements, les firmes et les entreprises, allant jusqu'aux citoyens, tous œuvrant ensemble pour la réalisation d'un objectif commun, celui de la création d'une société responsable qui ne se contente pas d'exploiter ce que la nature dispose à lui offrir mais en pensant aux moyens qui puissent être développés pour préserver et renouveler ces ressources.

¹VERMEULIN, C., & VERMEULIN, F. *Comprendre et entreprendre une démarche RSE*. éditions Afnor, 2012, p.7

1.1.2. Définition de la Responsabilité Sociétale des Entreprises

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un concept managérial qui consiste en la prise en compte des aspects sociétaux et environnementaux dans les activités de l'entreprise et sa relation avec d'autres parties. La RSE représente donc une valeur ajoutée à l'entreprise qui ne s'intéresse plus uniquement au profit mais également à l'environnement qui l'entoure en créant des produits et/ou services qui règlent les problèmes sociétaux.

L'intégration de la RSE implique une vision à long terme de l'entreprise et sa contribution, à son niveau, au développement durable.

La norme ISO 26000 donne la définition suivante de la responsabilité sociétale qui permet de fermer les débats la concernant et d'unifier son concept :

« La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- *Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;*
- *Prend en compte les attentes des parties prenantes ;*
- *Respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui*
- *Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.*

NOTE 1 *Les activités comprennent des produits, des services et des processus.*

NOTE 2 *Les relations correspondent aux activités de l'organisation au sein de sa sphère d'influence. »².*

La commission européenne quant à elle, définit la responsabilité sociétale des entreprises comme étant : *« L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales, ainsi que dans leurs interactions avec les parties prenantes. »³.*

²AUBRUN, M., BERMOND, F., & al, e. *ISO 26000 - Responsabilité sociétale - Comprendre, déployer, évaluer*, Editions Afnor, 2010, p. 21

³VERMEULIN, C., & VERMEULIN, F : Op.cit, p.11

En somme, la responsabilité sociétale est une démarche qui n'est pas obligatoire pour l'entreprise mais qui est intégrée à tous ses niveaux de manière consentie et voulue à un degré ne dépendant pas de la nature de l'entreprise mais de sa culture et son éthique. Elle est néanmoins influencée par l'environnement dans lequel elle se trouve ainsi que par les parties prenantes de l'entreprise, l'intégration peut, de ce fait, être en adéquation avec son activité mais ne l'est pas fatalement, c'est-à-dire que l'entreprise peut entreprendre une démarche RSE complémentaire à son activité principale. Dans la mesure où les démarches et décisions des entreprises ont un impact direct ou indirect sur la société et l'environnement, celles-ci se retrouvent socialement responsables.

1.2. Historiques de la RSE et du développement durable

1.2.1. Historique du Développement durable

L'expression *Développement durable* apparaît en 1972 à Stockholm durant la conférence des Nations Unis sur l'environnement suite à une prise de conscience mondiale des conséquences de l'activité humaine sur l'environnement, essentiellement compte-tenu de la croissance démographique qui a atteint des chiffres jamais enregistrés sur terre auparavant, entraînant l'augmentation des besoins et demandes en eau potable, énergie et en logement joints d'une répartition inégale de ressources.

Cette conférence mena à la création du programme des Nations Unis pour l'environnement et le concept de développement durable fut officialisé en 1987⁴ définissant ses principes qui sont :

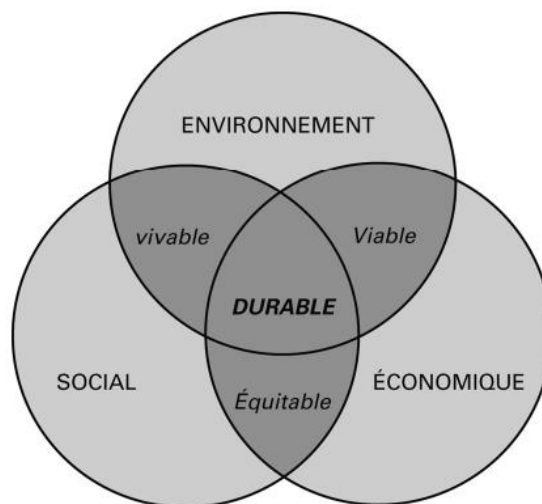
- Placer les hommes au centre du projet ;
- Libre exploitation des ressources propres à l'Etat dans la mesure où son environnement extérieur n'est pas endommagé ;
- Gestion raisonnée des ressources permettant leur durabilité pour les générations futures ;
- Association du « développement » à l'« environnement » ;
- Réduction de la pauvreté et des écarts dans le niveau de vie.⁵

⁴ VERMEULIN, C., & VERMEULIN, F : Op.cit, p.3

⁵ Ibid

En 1992, lors du sommet de Rio de Janeiro, les 3 piliers du développement durable ont été définis et ainsi le développement doit se faire en alliant les objectifs économiques, la responsabilité sociale et la préservation de l'environnement. Ces derniers sont représentés par le schéma suivant :

Figure n°01 : Les trois (03) piliers du développement durable.



Source : Jégou, A. *Les géographes français face au développement durable*, 2007. Consulté le 23 Février, 2020, sur Cairn.info: <https://www.cairn.info/revue-l-information-geographique-2007-3-page-6.htm?contenu=auteurs>

- a. **Pilier économique⁶** : le développement durable permettrait d'aboutir aux enjeux et à la croissance économique sans causer de préjudices à l'environnement et à la société et ce via l'adoption de pratiques commerciales permettant de respecter ces objectifs. Le pilier économique concerne également l'innovation et la création de méthodes servant à la réutilisation et au renouvellement des ressources ainsi que le partage équitable des richesses et bénéfiques. On se pose ici la question de l'équité du prix ainsi que l'intégration du développement durable dans les actes commerciaux, d'achat comme de vente.
- b. **Pilier social⁷** : Cela concerne la satisfaction des besoins et la réduction des inégalités, la création de l'emploi, le respect de l'intégrité de chacun et des cultures diverses. Les objectifs sociaux concernent notamment la lutte contre l'exclusion et la discrimination,

⁶ *Qu'est-ce que le DD.* (s.d.). Consulté le 23 Février, 2020, sur 3-0.fr: <http://www.3-0.fr/doc-dd/qu-est-ce-que-le-dd/les-3-piliers-du-developpement-durable>

⁷ *Ibid*

la favorisation de la solidarité et l'équité et la réduction des écarts sociaux, la contribution au bien-être et la valorisation du territoire et des populations ainsi que leur culture, habitudes et coutumes.

- c. Pilier environnemental⁸** : Il concerne la limitation des impacts environnementaux et la préservation des ressources, le maintien de l'équilibre écologique ainsi que la gestion et la valorisation des déchets.

Au-delà de ça, c'est aussi la préoccupation de la santé des êtres vivants et de l'harmonisation de la vie humaine avec celle de son environnement en se préoccupant des problèmes de pollution et de réchauffement climatique.

1.2.2. Historique de la RSE

Contrairement à ce que pourrait en laisser présager les croyances populaires, le concept de RSE n'est pas tout à fait récent, il avait commencé à être appliqué à la fin du 19^{ème} siècle. A l'inverse des autres notions de management qui émergent des économistes et théoriciens, celle-ci a été introduite par les hommes d'affaires eux-mêmes après avoir réalisé qu'il était de leur responsabilité d'œuvrer pour la société et de répartir leur surplus de richesse aux moins favorisés. Suite à cela on a commencé à s'intéresser au lien existant entre l'entreprise et la société. Cependant, avec la survenance de la première guerre mondiale, la notion de responsabilité sociétale s'est effacée et n'est réapparu qu'à la fin de la deuxième guerre mondiale où les entreprises ont réussi à rajuster leur image.

C'est donc en 1950⁹ que sont apparus les premiers ouvrages traitant de la RSE aux Etats-Unis notamment celui de l'économiste Howard Bowen (*Social Responsibilities of the Businessman.*), car ce fut suite à la reconstruction de l'économie américaine et l'accroissement de la taille des entreprises que l'on s'est intéressé aux techniques de management.

L'accent a tout d'abord été mis sur la responsabilité morale des managers envers leurs employés. La manière dont ces derniers étaient perçus subit un changement avec l'introduction de la théorie des relations humaines d'**Elton Mayo, Ley Moreno, Kurt Lewis et Abraham**

⁸ *Qu'est-ce que le DD.* (s.d.).loc.cit

⁹JBARA, N. *Perspective historique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)*. Editions REMEST, Meknès, 2017, p.87.

Maslow¹⁰. Les besoins des salariés ainsi que leurs idées ont commencé à être pris en compte et les conditions de travail remises en question. Dès lors, l'évolution des techniques de management a pris un tournant en ne s'orientant plus uniquement vers la mécanique mais en s'axant également sur les personnes.

Cependant ce serait une erreur de confondre la RSE avec l'éthique des affaires, ce dernier ne représente qu'un aspect de la RSE. En effet, l'éthique concerne le comportement du dirigeant de l'entreprise¹¹, et si vraiment poussé à un niveau plus étendu il peut concerner les interactions au sein de l'entreprise alors que la RSE porte sur des questions d'efficacité, d'opérationnalité et de pérennité.

➤ **La théorie des parties prenantes (stakeholder theory) :**

Tout au long de son existence, la RSE a été sujette à des critiques et débats auprès des auteurs et économistes concernant la place de celle-ci au sein de l'entreprise ainsi que sa perception vis-à-vis du profit qu'elle peut apporter. Cela a laissé place à deux points de vue, l'un considérant que le but ultime de l'entreprise est le gain et la réalisation de profits et cela ne peut être fait qu'en prenant en compte son environnement (Milton Friedman). Autrement dit, l'entreprise qui se focalise principalement sur la réalisation du profit n'aura d'autre choix que de prendre son environnement en considération. Le deuxième point de vue est que si l'entreprise est socialement responsable et met son environnement en priorité, elle sera forcément profitable.

Malgré les différentes opinions qui opposent les auteurs, ils se réunissent tout de même sur 4 propositions¹² :

- Les entreprises ont des parties prenantes qui ont des exigences à leur égard ;
- La capacité d'influence diffère d'une partie à une autre ;
- L'entreprise ne peut pas répondre à chacune de ces exigences et doit savoir les prioriser ;
- La prospérité de l'entreprise dépend de la capacité de celle-ci à répondre à ces exigences.

¹⁰ MULDER, P. *Human Relations Theory by Elton Mayo*. 2017, Consulté le 15 Février, 2020, sur <https://www.toolshero.com/> : <https://www.toolshero.com/management/human-relations-theory-elton-mayo/>

¹¹Ramdani, L. *Enjeux et défis pour une entreprise socialement responsable*. Revue DIRASSAT, Laghouat, 2012, p.3

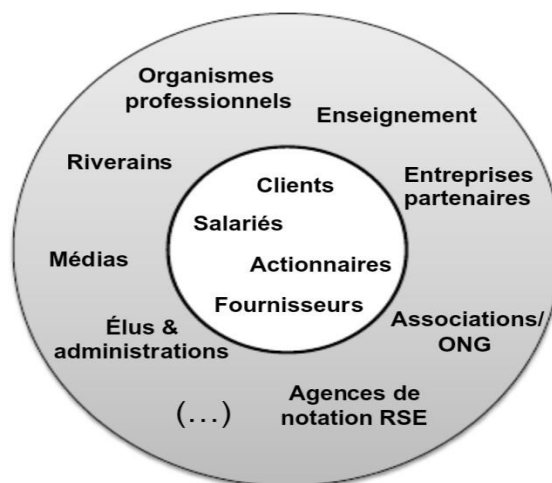
¹²JBARA, N : Op.cit., pp.91 -92.

Une autre problématique s'est posée, celle de définir les parties prenantes en question, car entre les années 1960 et 1980, alors que la responsabilité sociétale s'était répandue et assez généralisé dans les entreprises, elle ne prenait en compte que les parties qui étaient directement liées à l'entreprise. Elle se centrait donc principalement sur les actionnaires, les clients et les salariés. D'ailleurs certains auteurs réfutent l'idée que l'entreprise doit être responsable de la société en entier¹³ et ne devrait se préoccuper que de ceux qui sont directement affectés par son activité (Milton Friedman).

La théorie des parties prenantes ou stakeholder theory vient en contraste avec l'avis précédent et considère que les parties prenantes sont « ces groupes qui, en l'absence de leur soutien, l'organisation cesserait d'exister. » (Edward Freeman). Ces groupes comprennent les clients, employés, fournisseurs, groupes politiques, groupes environnementaux, les médias, les institutions financières, les institutions gouvernementales, concurrents et d'autres. Donc tout organe qui affecte et est affecté, directement ou indirectement, par l'activité de l'entreprise est considéré comme une partie prenante.

La figure suivante regroupe les parties prenantes de l'entreprise telles que considérées par la théorie des parties prenantes.

Figure n°02 : Les parties prenantes de l'entreprise



Source : VERMEULIN, C., & VERMEULIN, F. *Comprendre et entreprendre une démarche RSE*. Edition Afnor, 2012, p. 9

¹³TSOI, C. S. *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT*. Thèse de doctorat, University of Hong Kong, Hong kong, 2005, p. 17

D'après la figure on distingue qu'il y a deux types de parties prenantes, les relations de premier degré, directement liées à l'entreprise telles représentées se composant des clients, des salariés, des actionnaires et des fournisseurs. Le deuxième type se compose des parties qui ont une relation de second degré et ont un lien indirect avec l'entreprise.

C'est dans les années 1990, suite à la prise de conscience globale sur la nécessité d'entreprendre des actions durables, que la RSE a commencé à prendre une dimension internationale coïncidant avec les mouvements de globalisation. Les grandes multinationales y ont vu une opportunité de conquérir de nouveaux marchés, considérant la RSE comme un avantage compétitif. Parallèlement, les présidents et hommes politiques dont Reagan et Clinton entre autres, encourageaient ce genre de pratiques responsable au sein des entreprises. Cela a permis au concept de RSE de se propager au niveau mondial et en 2000 les Nations Unies ont lancé le Pacte Mondial visant à inciter les entreprises à intégrer des actions durables dans leurs activités.

C'est un an plus tard que la RSE a commencé à susciter un intérêt en Europe, se sont ensuivies des campagnes de promotion et de sensibilisation au concept ainsi que de nombreuses conférences afin d'introduire cette notion aux européens.

Plus tard, leurs objectifs vis-à-vis de la RSE ont été mis en place dans une démarche d'unification de la compréhension et intégration du concept dans le commerce en Europe.¹⁴

En septembre 2010¹⁵ la norme ISO 26000 a été instaurée dans l'optique de standardiser les pratiques de la RSE renforçant et encourageant la reconnaissance mondiale du concept. Et en 2015 un nouveau pique d'influence a été recensé avec le lancement des 17 objectifs du développement durable par l'UNO, la norme de 2010 a par ailleurs défini les 7 questions centrales¹⁶ de la RSE qui sont les suivantes :

- La gouvernance de l'organisation
- Les droits de l'homme ;

¹⁴Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*, (22 Janvier 2019).Consulté le 24,25 Fevrier, 2020, sur Springer Open: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-018-0039-y#Sec3>

¹⁵AUBRUN, M., BERMOND, F., & al, e : Op.cit, pp.26,27

¹⁶ *Ibid*

- Les conditions de travail ;
- L'environnement ;
- La loyauté des pratiques ;
- Les questions relatives aux consommateurs ;
- La communauté et le développement local.

Elles sont d'ailleurs schématisées dans la figure suivante :

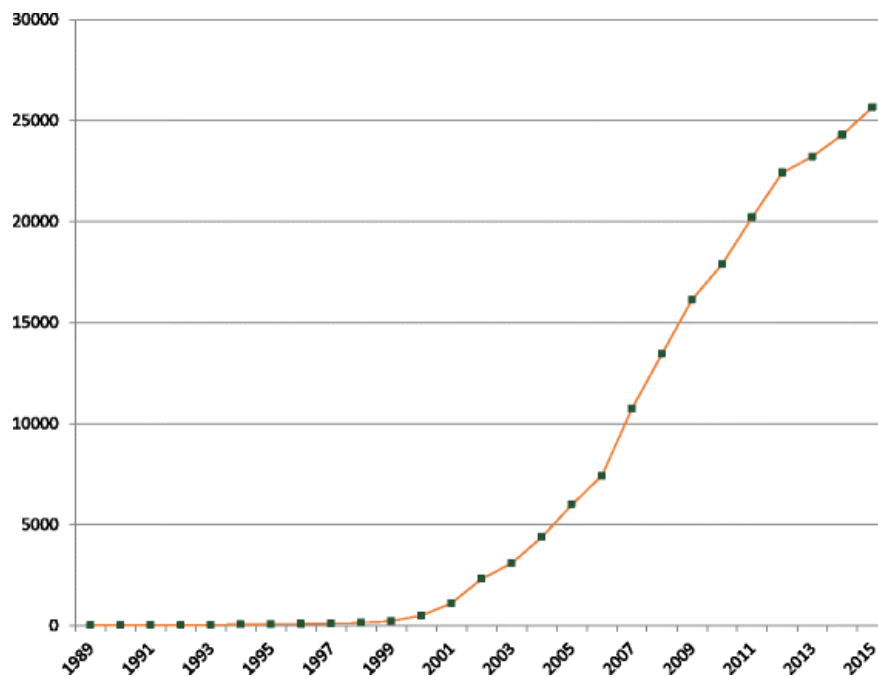
Figure n°03 : Les 7 questions centrales de la RSE



Source : FDIS ISO 26000, figure 3

Les questions sont interdépendantes et ne doivent pas être traitées de manière séparée, dans la mesure où l'impact que l'entreprise peut avoir doit être étudié par rapport aux deux questions sociales et environnementales et pas en choisissant l'une ou l'autre.

Pour conclure ce volet historique il est intéressant de se pencher sur l'évolution de la couverture médiatique de la RSE. La figure suivante montre le nombre de fois que l'expression « responsabilité sociétale des entreprises » a été mentionnée dans les médias depuis 1989.

Figure n°04 : la RSE dans les médias

Source : Ditlev-Simonsen, C. D. Beyond sponsorship - exploring the impact of cooperation between corporations and NGOs. Consulté le 17 Février, 2020, sur link.springer.com : <https://link.springer.com/article/10.1186/s40991-017-0017-9?shared-article-renderer#Fig1>

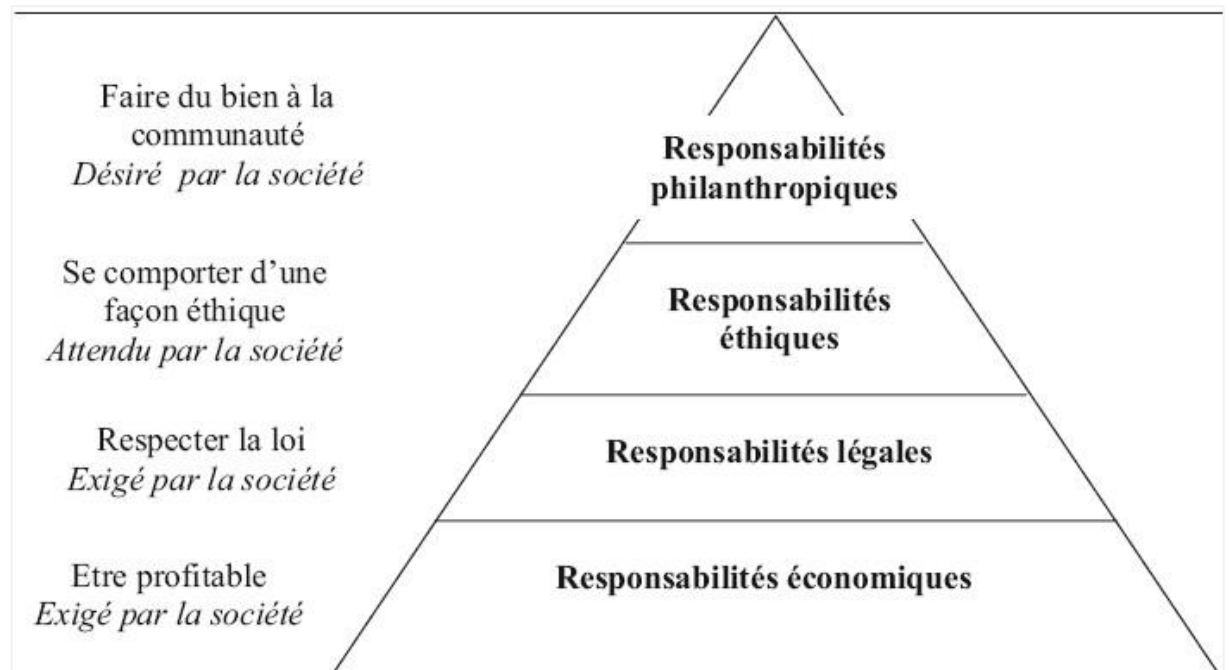
On constate un grand accroissement de l'intérêt porté pour la responsabilité sociétale durant les 20 dernières années, les entreprises et chefs d'entreprises sont de plus en plus conscient de l'importance de la RSE, mais ils ne sont pas les seuls, en effet les entreprises subissent également beaucoup de pression de la part des clients, fournisseurs, Etats, ONG, actionnaires et concurrents pour l'application de cette pratique. La RSE n'est donc aujourd'hui plus considéré comme une activité secondaire et une valeur ajoutée à l'entreprise mais plutôt une partie intégrante des pratiques du commerce.

1.3. Les dimensions et les enjeux de la RSE

1.3.1. Les dimensions de la RSE

Les notions de RSE et DD tendent à s'entremêler et se confondre à cause des dimensions qu'elles partagent qui sont : la dimension économique, sociale et environnementale. Mais d'après les définitions données plus haut, il est évident que la responsabilité sociétale n'est que la contribution des entreprises à leurs manières au développement durable. En 1991, Carroll a mis en place une pyramide illustrant les différentes obligations des entreprises avec leurs degrés d'importance vis-à-vis de la société que voici ci-dessous, il est tout de même à noter que cette pyramide est une représentation de la responsabilité sociétale qui a pour but de simplifier sa compréhension mais ne peut être considéré comme un modèle permettant de prendre des décisions.

Figure n°05 : Pyramide de la responsabilité sociétale des entreprises (Carroll, 1991)



Source : Carroll 1979

La pyramide est divisée en 4 niveaux allant de la base même de l'existence d'une entreprise qui est donc la responsabilité économique puisque son but ultime est de réaliser un

profit, cette responsabilité est de ce fait d'une importance capitale aux yeux de la société et est exigée par cette dernière. L'unique manière pour l'entreprise de survivre est d'être profitable car elle contribue ainsi à la société en créant de l'emploi, en rémunérant ses employés, en payant des taxes et d'une façon plus globale en rétribuant ses parties prenantes.

Au niveau supérieur se trouve la responsabilité légale qui est la soumission de l'entreprise aux règles et aux lois mises en place par le gouvernement local, de ce fait, les entreprises doivent réaliser leurs objectifs économiques dans le cadre de la loi et présenter des produits ou services à leurs clients qui satisfassent les exigences légales minimales. Si le volet légal se trouve au deuxième niveau de la pyramide, elle reste au regard de la société de la même importance que la responsabilité économique et est donc au même titre que la première, exigée par la société.

Le troisième niveau de la pyramide est la responsabilité éthique et l'éthique n'implique pas uniquement la soumission à la loi mais se base sur le sentiment que le respect de la loi à lui seul n'est pas suffisant et que le rôle de l'entreprise est d'aller plus loin que ça en prenant également en compte les normes et pratiques qui, même s'ils ne sont pas codifiés par une loi, sont attendus par la société. Il s'agit dans ce volet du respect des principes et des mœurs de la société et de ses valeurs éthiques, et de ne pas les négliger au profit des objectifs économique, et pour l'entreprise de comprendre que son intégrité va au-delà du simple respect de la loi au regard de la société.

Le dernier niveau de la pyramide regroupe les responsabilités philanthropiques, elles consistent en le fait que l'entreprise doit donner en retour à la société et être une bonne entreprise citoyenne. Elle a comme tâche de contribuer à l'amélioration du niveau de vie dans la société. Cela s'exprime par les actions guidées par le désir des entreprises de contribuer aux activités sociales qui ne sont pas imposées par la loi et qui ne sont généralement pas attendues par la société d'un point de vue éthique, elles se chargent uniquement de faire ce qui est bon pour la société en dehors de leurs activités économiques. Cela est généralement motivé par le souhait de démontrer la bonne foi et affirmer la réputation de l'entreprise plutôt qu'une simple démarche altruiste, sans pour autant exclure cette possibilité. De ce fait, la philanthropie n'est pas une responsabilité dans le sens propre du terme mais elle est généralement désirée par la société.

1.3.2. Les enjeux de la RSE

Selon ce qui a été mentionné plus haut il apparaît évident que la RSE présente de nombreux avantages et est un élément important pour la prospérité de la société. Aussi, de plus en plus de structures intègrent des objectifs sociaux à leur stratégie, cependant, cela soulève la question de connaître les apports de la responsabilité sociétale à l'entreprise ou autrement dit les raisons qui pousseraient une entreprise à se lancer dans une démarche RSE.

Hormis le fait que les entreprises subissent des pressions de la part de leurs parties prenantes, cela est loin de représenter la seule raison pour laquelle la RSE est mise en place, en effet, les enjeux de cette dernière pour l'entreprise sont divers et variés et peuvent être résumés en 4 atouts principaux :

- Un enjeu stratégique¹⁷ car elle permet à l'entreprise de l'adapter selon sa stratégie en prenant en compte l'évolution de son domaine d'activité tout en faisant en sorte de satisfaire les attentes de ses parties prenantes, lui permettant ainsi de fidéliser sa clientèle, de développer de nouveaux partenaires et d'optimiser la compétitivité. L'avantage de la RSE réside dans sa flexibilité, ce n'est pas un modèle unique et elle peut être façonnée par chaque entreprise selon sa culture, son histoire, sa géographie et ses parties prenantes.
- C'est un levier de croissance¹⁸ via l'intégration des préoccupations socio-économiques ainsi que les problématiques environnementales aux côtés des enjeux sociaux et sociétaux. Cela impose à l'entreprise d'être plus innovante pour ainsi présenter des produits et services qui s'accordent avec les attentes et les nouveaux modes de consommation. L'alliance de l'innovation et le dialogue ponctuel avec les différentes parties prenantes désigne un axe de différenciation et un avantage concurrentiel pour l'entreprise.
- Amélioration des performances¹⁹ : la prise en compte simultanée des trois dimensions économiques, sociales et environnementales vise à améliorer la résilience de l'entreprise dans divers domaines et de déterminer les risques et les faiblesses de l'entreprise, de

¹⁷SARDIN, S. (s.d.). La Responsabilité Sociétale : un enjeu stratégique d'actualité, différenciant et créateur de valeurs. Consulté le 10 Mars, 2020, sur perspectives-rse.fr/ : <http://perspectives-rse.fr/projet-ou-demarche-rse/>

¹⁸ *Ibid*

¹⁹ *Ibid*

leur trouver des leviers pour y répondre et de ce fait prioriser ses projets et réduire ses coûts.

- La RSE permet également de donner une meilleure image de marque à l'entreprise auprès de ses parties prenantes autant interne qu'externe conduisant à une amélioration de la performance globale, notamment financière. En effet, une meilleure image permet à l'entreprise d'attirer plus de client et d'augmenter son profit, or celui-ci lui permet d'offrir de meilleurs salaires à ses employés qui pourront jouir d'une meilleure qualité de vie impliquant une plus grande consommation des produits de l'entreprise par ces derniers et donc un accroissement du profit.
- Un outil de management²⁰ car adopter une démarche RSE crée des conditions de travail harmonieuses, engageantes et propices à la collaboration, tout en poussant à être attentif à l'éthique et à diminuer son impact écologique qui sont tous indispensables pour les entreprises qui visent à inscrire une performance pérenne. La RSE permet d'apporter une amélioration continue à l'organisation interne à l'entreprise, elle engage la participation de chacun en s'investissant dans une culture commune, se basant sur des valeurs éthiques qui construisent un environnement de travail sain.

Ceci étant dit, il reste juste de considérer l'avis de Peter Drucker en relation avec ce qu'il appelle les limites²¹ de la responsabilité sociétale des entreprises, l'auteur expose certaines limites à la RSE dont la première est en relation avec l'objectif principal de l'entreprise qui est le rendement. L'auteur présente divers cas selon lesquels certaines entreprises ont ignoré les limites de la performance économique et se sont engagées dans des responsabilités sociétales qu'elles ne pouvaient pas assumer financièrement et se sont, plus tard, retrouvés dans de graves problèmes économiques. Selon lui, n'importe quelle solution à un problème social qui n'implique pas l'opportunité de la convertir en un rendement, génère des coûts sociaux généraux²². Ces coûts ne sont pas couverts par le profit que réalise l'entreprise et ils reviennent donc aux consommateurs finaux. Les responsables doivent être capables de réfléchir aux limites de la responsabilité sociétale en relation avec la capacité de financement des entreprises qui sont à leur charge.

²⁰ SARDIN, S. (s.d.). La Responsabilité Sociétale, loc.cit

²¹ Drucker, P. F. *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*. Editions Truman Talley Books - Dutton, New York, 1986, pp.239-244

²² *Ibid*

La seconde limite est liée aux compétences de l'organisation, l'entreprise doit savoir quels sont ses domaines de compétence, ceux qui ne le sont pas sont les moins mesurables et ceux dont les critères de financement sont abstraits et intangibles, là où l'entreprise se sentira désavantagée. C'est pour cela qu'il est important, pour initier un plan d'insertion de responsabilité sociétale à une entreprise, la définition d'objectifs clairs et mesurables permettant de lui consacrer des tâches précises.

Enfin, l'auteur se réfère à la limite de l'autorité, en effet, il affirme que l'autorité et la responsabilité sont deux aspects de la même question dans la mesure où assumer une responsabilité implique toujours d'en réclamer l'autorité. Cela a également été mentionné dans d'autres occasions par Milton Friedman qui considère que l'entreprise doit se limiter à son pur objectif de maximisation de profit en se tenant à l'écart des responsabilités sociales. Cependant, les entreprises ne peuvent plus se permettre d'être des entités « pures » car la société requière la résolution de problèmes graves et urgents par lesquels sont concernés tous les membres d'une communauté. Le propre intérêt des entreprises les oblige à se préoccuper de la situation de la société et à se préparer à affronter des responsabilités qui sortent parfois du contexte de leur activité principale. Il reste tout de même essentiel pour l'entreprise de comprendre qu'il ne lui convient pas de substituer l'autorité du gouvernement par la sienne et ne peut pas utiliser son pouvoir pour imposer ses valeurs à la communauté²³. Ses actions dans le cadre de responsabilité sociétale doivent être une contribution au bien-être général sans être une usurpation de pouvoir, le cas échéant, elle n'encourrait pas uniquement des risques pour la société mais aussi pour l'entreprise en elle-même.

En conclusion l'entreprise doit refuser les réclamations de responsabilité sociétale qui impliquent de surpasser l'une de ses 3 limites. Il est important de tenir en comptes ces dites limites lors de la mise en place d'un plan d'action pour instaurer une nouvelle gestion socialement responsable avec le but d'éviter que l'intervention de l'entreprise interfère avec les accomplissements de développement durable de la communauté portant ainsi préjudice à tous ceux qui s'y trouvent.

²³ Drucker, P. F. *op.cit*, pp.239-244

2. La Supply Chain Durable

2.1. Le Supply Chain Management

La *Supply Chain* ou chaîne logistique est un système comportant des organisations, personnes, activités et ressources impliqués dans la circulation de flux physiques et d'informations concernant un produit ou service depuis le fournisseur jusqu'au consommateur.

Les activités d'une *Supply Chain* transforment des ressources naturelles, des matières premières et des composants en un produit fini qui est livré au consommateur final. Par ailleurs, cela ne comprend pas uniquement les fournisseurs, fabricants et distributeurs mais également les détaillants, l'entreposage, le transport et jusqu'au consommateur final lui-même.

D'une manière générale, nous pouvons dire qu'il s'agit de l'intégration globale de toutes les étapes et organismes requis dans la transformation de matières premières en produits finis ayant pour but d'apporter une valeur ajoutée au consommateur de la manière la plus efficace et efficiente possible, l'intégration se fait à deux niveaux autant au niveau interne à l'entreprise qu'externe.

L'intégration interne signifie que chaque entreprise doit chercher un niveau optimal dans les relations entre les processus opérationnels et stratégiques, c'est-à-dire, de faire fonctionner de manière collaborative et intégrée chaque fonction de la structure organisationnelle de l'entreprise.

L'intégration externe requiert des entreprises qui font partie de la même chaîne logistique la coordination et la synchronisation des activités clés comme il est important qu'il y ait un flux d'information optimal entre ces dernières, il faut également garantir la capacité de ces entreprises à planifier de forme conjointe leurs actions.

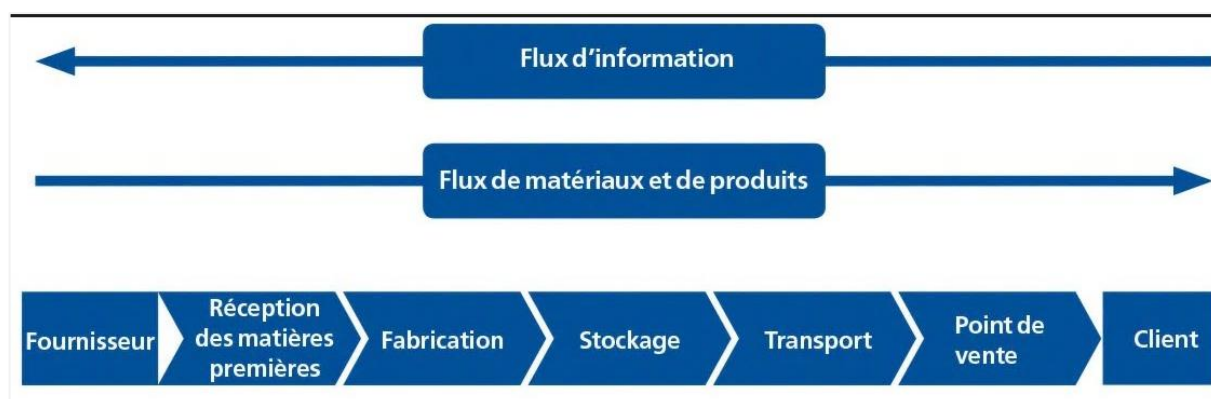
Ainsi, la chaîne logistique regroupe divers acteurs et fonctions tous jouant un rôle dans la chaîne de valeur d'un produit avec un niveau d'intégration de ces fonctions amont et aval plus ou moins important, on parle de chaîne logistique globale lorsque toutes les opérations du processus opérationnel y sont intégrées allant du premier fournisseur au dernier client.

Quant au *supply chain* management, alors que le terme est fortement utilisé, il existe différentes approches pour le définir et par conséquent il n'y a pas réellement de définition unique et constante, nous garderons celle proposée par Le Council of Supply Chain Management Professionals : « *le supply chain management comprend la planification et la*

gestion de toutes les activités impliquées dans le sourcing et l'approvisionnement, la transformation et toutes les activités logistiques. Il inclut également la coordination et la collaboration avec des partenaires qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires et des clients. Le SCM est une fonction d'intégration dont le rôle principal est d'intégrer les différents métiers et les différents processus dans et entre les entreprises au sein d'un modèle cohérent et performant. Il inclut toutes les activités de gestion de la logistique citées ci-dessus ainsi que les opérations de production, et il pilote la coordination des processus et des activités au sein et entre le marketing, les ventes, le développement produit, la finance et les technologies de l'information ».

Cela peut être représenté par le schéma suivant :

Figure n°06 : Représentation de la Supply Chain.



Source : *Qu'est-ce que la Supply Chain ? Définition et différences avec la logistique.* (2019, Août 20).

Consulté le 17 Mars, 2020, sur Mecalux: <https://www.mecalux.fr/blog/supply-chain-definition>

Même si la chaîne logistique est représentée ci-dessus comme étant une chaîne reliant le fournisseur jusqu'au client, cela ne reste qu'un schéma simplifié, elle n'a en effet de chaîne que le nom car en réalité c'est plus complexe que cela, en outre, la supply chain est constituée d'un réseau d'organisations transversal regroupant l'ensemble des opérations du processus productif. Ces dites opérations feront l'objet d'explications plus détaillées dans ce qui suit.

2.2. Achat et approvisionnement

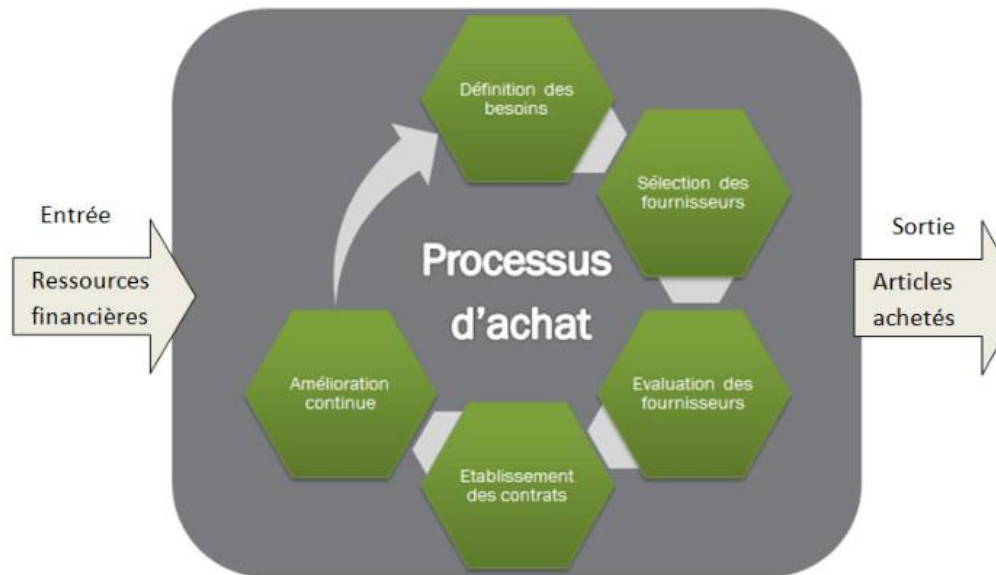
Il n'existe aucun doute sur le fait que chaque entreprise, quel qu'en soit l'industrie, possède un service consacré à l'achat et l'approvisionnement, à supposer que les deux fonctions ne soient pas séparées. Cela désigne le processus d'acquisition de matériaux, composants, et services auprès d'une autre entreprise. Une telle opération a pour objectif de trouver le bon matériel, au bon endroit, au bon moment et aux quantités et qualité désirées.

La procédure d'achat²⁴ est composée de cinq phases ou étapes²⁵ qui commencent par l'identification des matériaux et composants requis pour satisfaire les besoins de l'entreprise, durant cette étape, il est nécessaire d'identifier les besoins et d'établir une description détaillée ainsi que les spécificités des produits. Il est projeté que 85% du coût du matériel est déterminé durant cette phase, elle est donc très importante. La seconde étape du processus d'achat implique la définition d'un panel de fournisseurs qui sont les plus susceptibles de répondre aux demandes de l'entreprise. S'ensuit à cela un processus d'établissement d'un prix juste et raisonnable au matériel à acheter, autrement dit, il s'agit de la négociation, de l'évaluation et de la sélection des fournisseurs choisis. La quatrième étape consiste en la fixation de contrats applicables pour l'achat qui remplissent les exigences des deux parties (acheteur et vendeur). La dernière phase est celle de la gestion de la relation avec le fournisseur afin de garantir la qualité et l'arrivée à temps du matériel, pendant cette cinquième phase l'entreprise peut travailler avec le fournisseur dans l'optique de gérer le développement ainsi que la performance du fournisseur avec l'objectif de réduire les coûts et d'améliorer la qualité.

Le processus d'achat est enclin à être différent selon le type d'achat, en effet, il en existe deux. Le premier type concerne les achats directs, ce sont les marchandises qui sont directement liés à l'activité principale de l'entreprise et dont les quantités sont importantes et prévisibles. Le deuxième type représente les achats indirects ou hors production et comme leur nom l'indique, ils ne rentrent pas dans le processus de fabrication de produits et concernent peuvent représenter des dépenses d'investissement ou des charges d'exploitation. Le processus d'achat est résumé dans le schéma suivant :

²⁴Le Moigne, R. *Supply chain management : Achat, production, logistique, transport, vente*. (éd. 2). Editions Dunod, Paris 2017, p.60

²⁵ Idem

Figure n°07 : Les 5 phases du processus d'achat.

Source : Aboudrar, Z., RODOVALHO, B., & SECK, A. *Management des risques Fournisseurs*. Projet d'intégration Master Qualité, Université de technologie de Compiègne, Compiègne, 2014. (p.13)

2.3. Production

La production est la colonne vertébrale de toute nation industrialisée, elle se réfère au processus qui permet de transformer des matières premières en des produits finis et/ou consommables, ceci est généralement réalisé en utilisant une large association d'activités tel que la conception du produit, la sélection des matières premières et la transformation du matériel elle-même. Le processus de production est le moyen qui permet à l'entreprise de déterminer la manière produire ses produits à ses consommateurs. Quand une entreprise commence à produire, le processus est déterminé par des facteurs tels que la demande des consommateurs, les techniques selon lesquelles un produit fini est réalisé et les ressources que l'entreprise détient à sa disposition.

Une des étapes les plus importantes de la production est le processus de planification de celle-ci, et cela consiste en la sélection des moyens de production, l'établissement de la succession d'opérations la plus efficiente, la détermination des modifications de la forme, la dimension et la finition des machines ainsi que les spécificités des actions des opérateurs. Cela implique le calcul du temps attribué aux machines pour la fabrication et les compétences requises des opérateurs. Cela requiert également la détermination d'une succession efficiente des étapes de production afin de minimiser les pertes des ressources, impliquant ainsi, que le

travail soit fait à un coût plus faible et une productivité plus grande. Le processus de planification est généralement utilisé uniquement lorsque la machinerie est impliquée, cependant, il peut être appliqué pour d'autres types de production.

Ces derniers sont d'ailleurs au nombre de cinq et diffèrent considérablement d'une industrie à une autre.

- La fabrication répétitive : Cette catégorie, avec tout de même certaines exceptions, est définie comme ayant une ligne de production fonctionnant 24h/24 et 7j/7, toute l'année durant, et selon la demande des consommateurs la vitesse de production peut être accélérée ou ralentie et il y a très peu de changement réajustement à faire durant son activité. Si le pique de vitesse n'est pas suffisant pour satisfaire la demande, une deuxième ligne peut être rajoutée, et si la demande ne requiert pas une seconde ligne ayant le même volume de production que la première, elle pourra être satisfaite via une seconde ligne opérant en fabrication discrète et produisant d'autres produits. Elle implique souvent la production à fort volume aux produits standards.
- La fabrication discrète : Ce type de production est très diversifié, il nécessite certains changements et réajustement sachant que les produits peuvent être similaires ou très différents les uns des autres. Plus les produits sont distincts, plus il y aura des pertes en temps d'installation et démontage et donc, des pertes en productivité.
- La fabrication type atelier : Il se caractérise par des produits multiples lancés en lots de fabrication, la production est organisée de manière à faire face aux commandes avec une grande souplesse. Ils sont néanmoins constitués de composants fabriqués sur commande. Ce sont généralement des produits à haute valeur ajoutée.
- La fabrication continue : Les opérations de fabrication continue sont assez analogues à la fabrication répétitive, la production se fait à rythme continu et donc tout le temps. La différence réside dans la nature des ressources de la fabrication qui sont des gaz, des liquides ou du pétrole et dans certains cas, tel que l'exploitation minière, les matériaux peuvent être granuleux. Une autre différence est que dans ce type de fabrication la conception du produit se fait antérieurement à la production par des scientifiques ou des ingénieurs en chimie, et les équipements sont gérés par des experts.
- La fabrication type projet : ce type de fabrication est généralement mis en place par des entreprises qui réalisent des produits complexes à de très petites quantités et selon la demande des clients. La conception de ces produits est un processus assez long et

souvent la phase de production doit commencer avant même que la conception soit achevée et une coordination positive est exigée entre les différents départements concernés.

Certaines entreprises et industries utilisent plus d'un type de fabrication dans leur processus productif pour avoir un seul produit, plus particulièrement en vue de l'évolution de la *supply chain* en comparaison avec les anciennes pratiques d'intégration verticale des entreprises.

2.4. Gestion des stocks et entreposage

Le stock fait référence aux dépôts de matières premières, produit en cours et produits finis ou semi-finis, ainsi que tout autre objet ayant une relation avec la chaîne logistique²⁶, les raisons pour lesquelles ces articles doivent être maintenus en stock sont liées à l'amélioration du service client. En effet, ceux-ci présentent une valeur économique notable et qui génèrent une immobilisation de capital pour l'entreprise quand ils comptent un fort volume. L'objectif principal est de maintenir et d'améliorer continuellement un équilibre économique et un niveau de service pour ne causer préjudices à aucune des parties, de ce fait, il est important d'avoir un stock qui permet de satisfaire les clients quand ils en ont besoin et afin d'éviter des pertes dans le futur. La gestion des stocks diffère de l'entreposage du fait que le stockage est de nature provisoire et peut même se faire en interne dans l'usine, ainsi le stockage concerne des quantités moins importantes et les flux d'entrées et sorties se font de manière régulière.

L'entreposage est un processus de la fonction logistique qui se charge de la réception, la conservation et le mouvement de produits en cours ou finis dans un même entrepôt jusqu'aux points de consommation ainsi que le traitement de données et informations générées par cela²⁷. L'entreposage se trouve parmi les processus logistiques entre la gestion des stocks, la gestion des commandes et la distribution.

L'entrepôt est perçu comme un lieu de production où se réalise une série de procédures liées à la réception, contrôle, adéquation et placement de produits, l'entreposage doit se faire de manière efficiente afin d'assurer la conservation, l'identification, la sélection des produits ainsi que leur récupération et préparation à l'expédition selon les exigences des clients.

²⁶Tacanga, B. S. *Cadena de suministro en una empresa importadora de herramientas para la industria metalmecánica*. Mémoire de licence, Universidad Norbert Wiener, Lima, 2017, p.40-42.

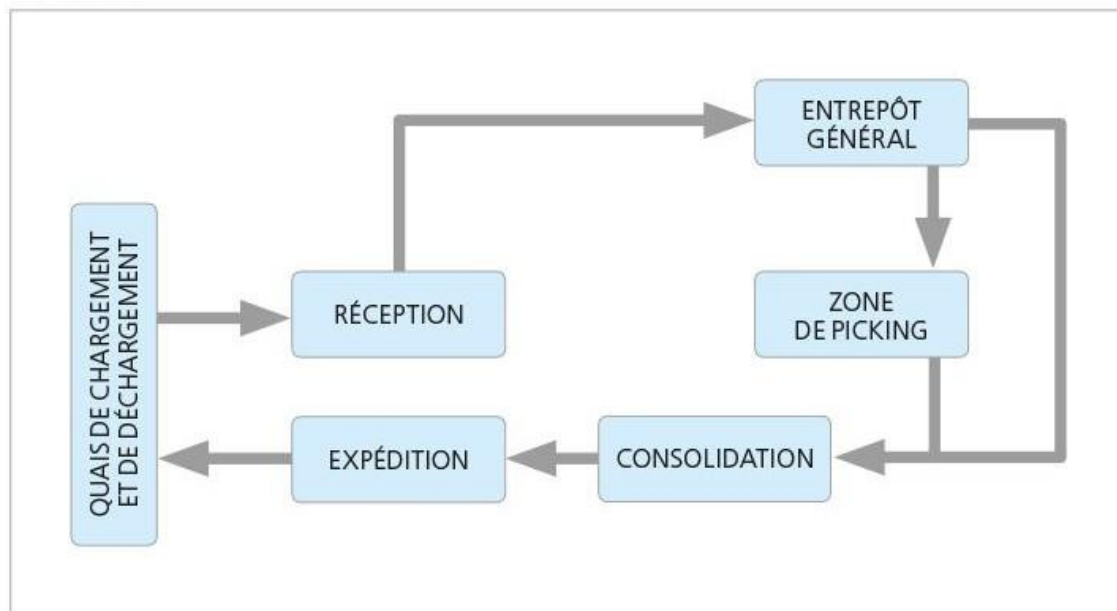
²⁷ Idem

Un tel processus doit permettre de faciliter la récupération des produits dans les zones de réception, optimiser l'emplacement des produits qui doit répondre aux normes établies pour leur gestion telles que la température ambiante et le rythme de rotation de l'inventaire de différents articles, ainsi que faciliter la préparation des commandes en offrant une flexibilité pour faire face aux changements en cas de nécessité permettant d'atteindre une efficacité optimale.

Les entreprises doivent tenir compte des principales zones de l'entrepôt qui permettent une bonne circulation des marchandises²⁸. Celui-ci est constitué de quatre zones, la zone de réception qui regroupe les zones de déchargement des camions, les zones de contrôle réception, de conditionnement et de stockage de masse. La zone de stockage qui peut être divisé en deux autres zones celle de la réserve et celle du picking. Ensuite vient la zone de préparation de commande et enfin la zone d'expédition où se font l'emballage, le contrôle et l'attente du départ, avec une vérification et une inspection finale de la marchandise.

Les zones de l'entrepôt sont représentées dans la figure suivante :

Figure n°08 : Les zones de l'entrepôt



Sources : *Les avantages d'une gestion intelligente de l'entrepôt.* (2016, 08 03). Consulté le 04 avril 2020 à 03h41, sur mecalux.fr: <https://www.mecalux.fr/articles-de-logistique/avantages-gestion-intelligente-entrepot>

²⁸Le Moigne, R : Op.cit, p.271,272

2.5. Distribution

La distribution se définit comme le transport d'un produit depuis le point de production aux lieux de concentration de la demande, avec l'optique de satisfaire les attentes de l'entreprise qui produit ainsi que celles des consommateurs. La distribution est une partie de la supply chain et son rôle est de satisfaire la demande des consommateurs au bon moment, au bon endroit, aux bonnes quantités et au prix le plus bas.

Pendant les 30 dernières années, le système de transport se faisait directement depuis le site de production vers le consommateur final, mais depuis il tend progressivement vers un système avec une concentration d'intermédiaires de plus en plus grande et une décentralisation de la distribution des marchandises, appelé une chaîne de distribution indirecte.

Les principaux moyens de transport sont le ferroviaire, le transport par route, le transport maritime, le transport aérien et le pipeline en ce qui concerne le transport de liquide et de gaz. La fourniture de services de transport d'une supply chain moderne doit être orientée vers la mise en œuvre de cinq objectifs qui sont la qualité, la rapidité, la réduction des coûts, l'accès à la technologie et la gestion des risques. Le plus grand défi concernant le choix du moyen de transport réside dans la recherche d'un compromis entre le client et le coût du service. La détermination de ce dernier se fait par l'étude des facteurs de transport et dépend d'un nombre de caractéristiques établis par l'entreprise et l'environnement dans lequel elle évolue.

3. La RSE dans le supply chain management

En général, nous utilisons le terme green supply chain management ou gestion durable de la chaîne logistique pour définir la considération et la sensibilité de l'entreprise au développement durable et de la prise en compte des facteurs sociaux et environnementaux dans les fonctions de sa chaîne logistique depuis l'achat et l'approvisionnement jusqu'à la livraison du produit au consommateur. Ceci étant dit, cette section se chargera de mettre en avant les facteurs qui doivent être pris en compte par l'entreprise lors de l'application de la responsabilité sociétale dans chacune des opérations de la chaîne logistique.

- Aspect économique²⁹ : Il existe une série de variables à considérer dans cet aspect pour garantir la gestion durable de la chaîne logistique, en effet, il est nécessaire de trouver un équilibre entre les bonnes conditions de travail et le maintien de l'avantage économique. Il est donc primordial de d'abord prendre en compte la situation économique des fournisseurs ainsi que la relation de ceux-ci avec leurs clients car un fournisseur vulnérable peut mettre en risque la sécurité de la chaîne logistique. Aussi, en vue de la tendance de plus en plus croissante d'internationalisation de la production, les délais de livraisons deviennent plus larges et la logistique plus compliquée, cela étant accompagné d'un manque de communication et d'échange d'informations entre les différents membres de la chaîne logistique peuvent résulter en un manque de confiance entre ces derniers et donc des manquements au niveau de la planification et des retards dans la production. Un autre facteur à prendre en compte est celui de la pression exercée sur les entreprises afin réduire les coûts qui affecte les conditions de travail, car même si la recherche à atteindre des prix compétitifs est un objectif légitime cela peut tout de même avoir des conséquences négatives. Enfin, la dernière variable de l'aspect économique est celle de la corruption, étant donné que la chaîne logistique est à chaque fois plus complexe, son contrôle et transparence son assez difficile.
- Aspect social³⁰ : Il existe actuellement un bon nombre de normes, législations et principes qui garantissent que les droits de travailleurs soient respectés. Les entreprises qui veulent construire une chaîne logistique durable doivent se sentir responsable de leurs actions ainsi que de celle de leurs fournisseurs, il est également nécessaire d'accomplir les législations concernant le travail au niveau interne, et assurer leur accomplissement dans les autres maillons de la chaîne logistique. Nous pouvons également citer le problème lié aux conditions de travail tenant en compte du fait que beaucoup d'activités réalisées durant les processus logistiques le long de la *supply chain* peuvent potentiellement générer des risques aux employés. C'est dans ce sens qu'il est fondamental de connaître ces risques et de garantir les conditions les plus sûres pour l'exécution de ces opérations.
Enfin, une autre question à tenir en compte est que l'entreprise a besoin de considérer et analyser l'environnement dans lequel elle se trouve et promouvoir des relations

²⁹Vasconcelos, B. C. *La Responsabilidad Social Empresarial y la sostenibilidad en la Cadena de Suministros: Estudio de caso de las prácticas de sostenibilidad en las empresas de Logística y Transporte Brasileñas.*

Mémoire de master , Université de Valladolid , Valladolid, 2013, p.56-59

³⁰Vasconcelos, B. C, op.cit, pp.56-59

durables avec les agents qui s'y trouvent. Elle se doit d'étudier l'impact social qu'elle peut produire par ses actions dans cet endroit, que ce soit envers l'écosystème ou encore sur son interférence dans le style de vie de la population.

- Aspect environnemental³¹ : Les activités tout le long de la *supply chain* consomment des ressources naturelles et génèrent des impacts et modifications à l'environnement, il est de plus en plus évident que les ressources telles que l'eau, le pétrole et les différentes matières premières sont limitées. Depuis le premier maillon de la chaîne jusqu'au dernier, chaque étape vient de pair avec une série d'impacts environnementaux qui ont besoin d'être analysés, contrôlés et gérés par les entreprises parmi les principaux impacts nous pouvons évoquer la contamination de l'air, le rejet de résidus et la consommation des énergies non-renouvelables. Pour contrer cela, les entreprises incluent dans leurs activités des efforts de réduction des émissions de gaz, la recherche de l'emploi des énergies renouvelables et la tendance de logistique inverse permettant de réduire les déchets.

3.1. Pratique RSE dans l'achat et l'approvisionnement

Cela peut être défini comme la réalisation de toutes les activités d'achat en accord avec les principes de la RSE durant le processus de prise de décision. Si une entreprise se soumet aux normes concernant les questions environnementales et les implique dans le processus d'achat, ce dernier peut représenter une importante activité dans la diffusion du concept de responsabilité sociétale aux fournisseurs.

Une des premières pratiques de la RSE qui peut être intégré dans l'achat et l'approvisionnement est de se tourner vers les matières recyclés et/ou recyclables ainsi que la priorisation des technologies qui consomment moins d'énergie et produisent moins de perte.

Vu d'une perspective holistique, choisir les bons fournisseurs qui appliquent également les concepts de la RSE dans leurs propres processus et qui respectent les règles et régulations la concernant jouent un rôle important dans le processus d'achat et d'approvisionnement.

Dans cette optique, avant de se lancer dans cette procédure, l'entreprise doit vérifier que les fournisseurs sont eux-mêmes sensibles à la RSE.

³¹ *Ibid*

3.2. Pratiques RSE dans la production

La RSE dans le processus de production prend place autant en amont qu'en aval des activités de la chaîne logistique, en général, cela implique la prise en considération des principes de la RSE lors de la conception du produit et la production sans causer de dommage pour l'environnement. Parmi les objectifs à long terme les plus importants dans le processus de production durable, on compte l'implémentation de mécanismes qui réduisent les quantités de pertes et qui se libèrent de celle-ci sans causer de préjudice à l'environnement.

Une autre pratique importante est d'évaluer chacune des phases de cycle de vie du produit pour déterminer la possibilité de recyclage du matériel utilisé lors de la production et si une possibilité est détectée elle doit être intégrée au processus de production afin d'en faire bénéficier la société.

3.3. Pratique RSE dans l'entreposage

La pratique de la responsabilité sociétale dans l'entreposage est un concept relativement nouveau, et cela se fait en commençant par choisir le lieu de l'entrepôt en prenant en considération les questions sociales et environnementales. De plus, il est important de stocker les produits dans un environnement sain et sécurisé, en effet, les entrepôts se chargeaient de stocker des matières dangereuses et dangereuses pour l'environnement ce qui représente un problème pour la RSE. Une autre pratique qui est considérée comme allant à l'encontre des principes de la RSE est le fait de stocker plus de matériel ou de produit que nécessaire. Enfin, comme pour les autres opérations de la chaîne logistique, prendre des mesures de sécurité pour les travailleurs est importante dans l'entreposage également.

3.4. La RSE dans le transport et la distribution

L'application de la RSE dans les opérations de transport et de distribution nécessite le développement de capacités en ces domaines qui mettent en avant les aspects économiques, sociaux et environnementaux.

La RSE dans le transport a été conceptualisée durant les années 1990 et s'est concentrée sur les aspects économiques et environnementaux du transport, particulièrement en raison des émissions de gaz qui représentent un danger pour la couche d'ozone et les pertes émises lors du transport.

La responsabilité sociétale dans le transport implique de donner une opportunité aux transporteurs locaux d'intégrer des mécanismes qui permettent d'accroître la sécurité et la sûreté des performances en respectant constamment les règles de circulation.

4. Outils et stratégies d'intégration de la RSE dans la chaîne logistique

Mondialement, il existe différentes organisations qui se chargent de développer les principes et procédures avec l'objectif de guider les entreprises à l'évolution responsable de leurs activités, ces institutions se caractérisent par leurs initiatives volontaires et comme étant aptes à représenter les différents groupes concernés. Ces organisations peuvent se diviser en deux groupes différents, dont celles qui dictent les principes basiques et généraux sur le comportement approprié des entreprises et leur relation avec leur environnement et les organisations qui prennent ces mêmes principes les élaborent en améliorant les procédures adéquates pour leur implémentation et faciliter leur application pour les entreprises.

Les principes d'application de la responsabilité sociétale ciblent les relations de travail ou économiques, communautaires et environnementales de l'entreprise, ils reconnaissent comme base la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, Les Principes Fondamentaux du droit du travail dictés par l'organisation mondiale du travail, la convention des Nations Unis sur les droits des enfants et les principes de Rio sur l'environnement.

Parmi les démarches entreprises qui établissent ces principes on peut citer les 17 objectifs du développement durable des Nations Unis pour 2030³² qui a été signé en 2015 et qui répondent aux objectifs généraux d'éradication de la pauvreté sous toutes ses formes et dans tous les pays, protéger la planète et garantir la prospérité de tous. Ils prennent en considération la problématique du développement dans toutes ses dimensions, à la fois, sécuritaire, économique, sociale, humaine et environnementale et s'imposent comme un levier susceptible d'accélérer les efforts nationaux afin d'asseoir les conditions favorables au développement. Les objectifs sont les suivants :

Objectif 1 : Pas de pauvreté

³²17 objectifs pour sauver le monde. (s.d.). Consulté le 04 avril 2020 à 15h05 sur un.org: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

Objectif 2 : Eliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable

Objectif 3 : Donner aux individus les moyens de vivre une vie saine et promouvoir le bien-être à tous les âges

Objectif 4 : Veiller à ce que tous puissent suivre une éducation de qualité dans les conditions d'équité et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie

Objectif 5 : Réaliser l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et filles

Objectif 6 : Garantir l'accès à l'eau et l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau

Objectif 7 : Garantir l'accès de tous à des services d'énergétique fiables, durables et modernes à un coût abordable

Objectif 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue et partagé, assurer le plein emploi productif et un travail décent pour tous

Objectif 9 : Mettre en place une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation

Objectif 10 : Réduire les inégalités entre les pays et en leur sein

Objectif 11 : Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient sûrs résilients, durables et ouverts à tous

Objectif 12 : Etablir des modes de consommation et production responsables

Objectif 13 : Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions

Objectif 14 : Conserver et exploiter de manière durable des océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable

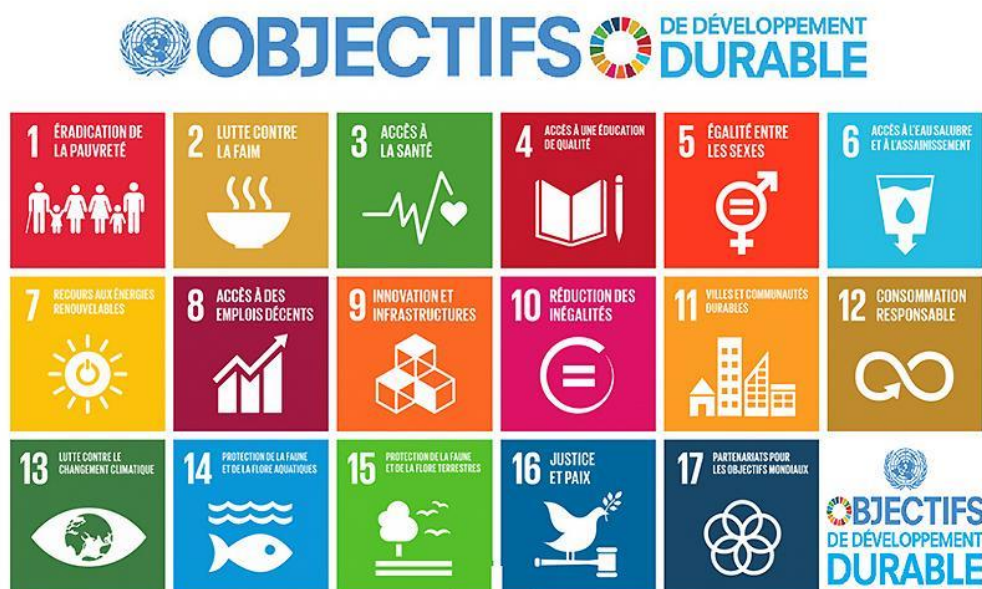
Objectif 15 : Préserver et restaurer et les écosystèmes terrestres

Objectif 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable

Objectif 17 : Partenariat pour la réalisation des objectifs

Les objectifs sont représentés dans la figure suivante :

Figure n°09 : Les 17 objectifs de développement durable



Source : *Les 17 objectifs de développement durable*. (mars 2018). Consulté le 04 avril 2020 à 17h47 sur [fonda.asso.fr: https://fonda.asso.fr/ressources/les-17-objectifs-de-developpement-durable](https://fonda.asso.fr/ressources/les-17-objectifs-de-developpement-durable)

Dans le même registre on retrouve les Guidelines de l'OCDE qui est code de conduite corporative crée en 1976 et révisé en 2000 qui cherchent à améliorer la relation entre les entreprises et la société mettant en avant les droits et obligations des entreprises transnationales. L'objectif principal est d'établir des politiques volontaires qui permettent de promouvoir la transparence particulièrement dans les relations de travail, les administrations environnementales, la corruption, les intérêts des consommateurs et la diffusion de la science et de la technologie.

D'un autre côté, nous retrouvons des institutions qui ont élaboré des procédures qui ont pour objectif de faciliter la mise en pratique de la RSE, et nous pouvons mentionner entre autres les suivantes :

ISO (*International Organization for Standardization*) qui est la plus grande organisation de développement de normes internationales, donnant les états des spécificités des produits, services et bonnes pratiques, aidant à ce que les industries soient plus efficaces et efficientes.

Ces normes sont développées à travers un consensus global qui aide à éliminer les barrières du commerce international.

Cette organisation est celle qui a mis en place la norme ISO 26000 cité plus haut, qui est un guide global sur la responsabilité sociétale qui est pertinent pour les organisations du secteur publique et privé de tous types, autant dans les pays développés et en développement. Cette norme n'est pas à utiliser comme une certification mais elle cible plutôt à encourager les entreprises à prendre une initiative vers la responsabilité sociétale selon ses 7 questions principales.

Ces outils ont été mis en place afin d'aider les entreprises à développer des stratégies de gestion plus durable et pratique de la chaîne logistique, en effet, l'intégration des principes et dimensions de la RSE dans la *supply chain* des entreprises a permis d'identifier sept stratégies de SCM durable selon l'élément de la *supply chain* sur lequel elle se focalise. Le tableau suivant présente ces sept stratégies ainsi que leurs relations avec les différentes parties prenantes le long de la chaîne logistique.

Tableau n°01 : Stratégies d'application de la *supply chain* management durable

Stratégies de SCM durable	Élément de la SC concerné	Parties prenantes ciblés
Evaluation du cycle de vie du produit	Amont, aval, entreprise central*	Fournisseurs, clients
Relation avec les fournisseurs	Amont, entreprise central	Fournisseurs
Gouvernance globale	Entreprise central	Employés, clients, société
Innovation	Amont, aval, entreprise central	Fournisseurs clients

Engagement pour les parties prenantes et la diversité	Amont, aval, entreprise central	Employés, clients, investisseurs, concurrents, ONG, médias, gouvernement, société
Initiative sociale	Entreprise central	Société, clients
Collaboration au sein de la supply chain	Amont, aval, entreprise central	Fournisseurs, clients, concurrents, société

***Entreprise qui met en place la stratégie.**

Source : Amit, A. Sustainability strategies in supply chain management. Thèse de doctorat, Georgia Southern University, Statesboro, 2014, p.73,74

- Evaluation du cycle de vie du produit³³ : Cette stratégie repose sur l'identification et la quantification des matériaux utilisés et des sources de perte rejetés dans l'environnement tout au long de la chaîne logistique du produit ou processus, à commencer par la phase des matières premières jusqu'au consommateur final.
- Relation avec les fournisseurs³⁴ : Cette stratégie comprend les trois aspects de sélection, évaluation et développement de la relation. Dans l'optique de minimiser les coûts, beaucoup d'entreprises ont décidé d'internationaliser certaines de leurs opérations afin de se procurer des produits et services à moindre coûts et une meilleure qualité impliquant une augmentation dans la sous-traitance de leurs activités, de ce fait, la perception et réputation de ces entreprises ne dépend plus uniquement de leurs propres opérations mais aussi de celles de leurs fournisseurs et sous-traitants.
- Gouvernance globale³⁵ : La bonne gouvernance est une approche de leadership fondamentale qui engage la responsabilité et la transparence des dirigeants d'une organisation envers toutes les parties prenantes. Etant donné que les grandes multinationales ont des activités dans différentes régions du globe, il leur est impératif d'avoir les mêmes normes et principes de gouvernance au sein de ces activités. Garantir l'équité entre tous les employés de différentes cultures et différents pays ainsi que des normes équitables dans tous les coins du monde permettent de réaliser une bonne stratégie de gouvernance globale.

³³Amit, A. Sustainability strategies in supply chain management. These de doctorat, Georgia Southern University, Statesboro, 2014, p.67

³⁴*Ibid*, p.68

³⁵ *Ibid*, p.69

- Innovation³⁶: Dans le contexte de la *supply chain*, l'innovation comprend tout changement dans le produit qui mènerait à une plus grande efficacité, ainsi, la technologie a joué un rôle important dans sa propagation au sein de la *supply chain*. L'innovation technologique et organisationnelle mènent à la réduction des coûts des matières premières dans la chaîne logistique ce qui engendre de meilleurs produits et la création de nouvelles opportunités et de nouveaux marchés pour les entreprises, l'innovation est donc un levier du développement durable.
- Initiative sociale³⁷ : Un des buts des démarches durables est de réaliser de bonnes actions qui conduisent également à gagner de l'argent et à augmenter le profit, ces initiatives sociales vont au-delà des actions caritatives ou des contributions sociales, qui sont en effet importantes au regard des parties prenantes mais qui sont aussi vues comme des actions passives. De ce fait, l'enjeu pour l'entreprise qui se base sur cette stratégie est d'entreprendre des actions dites sociales tout en étant rentable.
- Collaboration au sein de la *supply chain*³⁸: Cette stratégie ne se limite pas uniquement à la collaboration avec les fournisseurs à l'amont mais s'étend aux autres membres de la *supply chain* incluant jusqu'aux consommateurs et concurrents.

³⁶ *Ibid*, p.70

³⁷ Amit, A, *op.cit*, p.71

³⁸ *Ibid*, p.72

Conclusion

Le chapitre précédent ne laisse aucun doute sur le lien étroit qui existe entre les concepts de RSE et de SCM. Dans ce monde globalisé, les entreprises ne peuvent plus être isolées. Au contraire, elles dépendent les unes des autres, en particulier de leurs partenaires de dans leur chaîne logistique.

Par conséquent, il faut analyser l'ensemble de la chaîne logistique afin de comprendre comment les principes de la RSE peuvent finalement faire partie de la stratégie de base des entreprises. Ainsi, lorsqu'on parle de RSE, la chaîne logistique durables est implicitement prise en compte.

Finalement, la mise en œuvre d'une logistique durable passe avant tout par l'implication des différentes parties prenantes. En premier lieu les collaborateurs, mais suivent également les fournisseurs et les clients. Les facteurs clés de succès sont indiscutablement l'implication et la formation des collaborateurs ; la coordination et le suivi des projets en mettant à disposition les moyens financiers adéquats ainsi que l'anticipation des contraintes réglementaires.

Qu'ils concernent la problématique environnementale, économique ou sociale, ces sujets partagent un axe transversal. La Supply Chain et ses concepts sont issus de cette volonté d'appréhender la performance de manière large et prouve que chaîne logistique et développement durable sont donc particulièrement compatibles.

*Chapitre 2 : La
responsabilité
sociétale des
entreprises en Algérie*

Chapitre 2 : La responsabilité sociétale des entreprises en Algérie

Introduction

En vue des circonstances du climat de globalisation dans lequel nous vivons actuellement, il est évident que les retombés économiques à elles seules ne suffisent plus. Entre les enjeux mondiaux de pollution, la perte de biodiversité, l'utilisation accrue des ressources non renouvelables et l'exploitation et la précarisation des travailleurs à travers le globe, le développement durable s'impose comme une nouvelle conception de l'économie, de la société et de notre rapport à la nature qui ne peut désormais être négligée.

L'Algérie, loin d'être immunisée contre les dangers dus aux changements climatiques a, en l'occurrence, observé un bon nombre de ses ressources en être affectés tels que l'eau, l'agriculture et l'énergie à titre d'exemple, accompagné par l'amplification des problèmes naturels et sociaux déjà existants. Il n'est donc pas étonnant que pour traiter ces difficultés, l'Algérie a adopté une démarche intégrée comprenant, entre autres, la diversification économique, le développement de la capacité de production, la politique environnementale et la politique de propriété intellectuelle.

Dans ce chapitre, nous allons voir les mesures entreprises par l'Algérie afin d'atténuer les conséquences du changement climatique et améliorer le niveau de vie en intégrant les différentes dimensions économiques, sociales et environnementales dans sa stratégie nationale. Dans un premier temps, nous verrons la stratégie de développement durable mise en place en Algérie, ensuite nous nous intéresserons aux aspects réglementaires et culturels de la RSE et nous finirons par aborder l'organisation de la RSE en Algérie.

Une fois que les pratiques de développement durable en Algérie seront expliquées, nous pourrons plus facilement comprendre leur application à un niveau microéconomique tel que sur les entreprises et ainsi avoir une idée globale sur la sphère d'application de la responsabilité sociétale dans les entreprises algériennes.

1. Le développement durable en Algérie

1.1. La stratégie du développement durable

La croissance fondée depuis de nombreuses années sur la consommation de masse a entraînée des conséquences néfastes sur l'environnement produisant des problèmes tels que l'insuffisance alimentaire, la sécheresse et l'effet de serre, entre autres, ainsi que les changements climatiques qui menacent jusqu'à l'existence même de l'homme. La mondialisation développe une pensée et des lois unilatérales et unifiées qui régissent les marchés mondiaux³⁹ et si elle permet l'internationalisation croissante des marchés, des technologies, des modes de communication et de consommation et les règles qui leur sont liées, la mondialisation entraîne également des régulations environnementales et des accords internationaux qui impliquent des stratégies gagnantes afin de concilier le volet économique et la protection de l'environnement.

L'Algérie n'est pas un exemple de pays accordant une grande importance au développement durable étant donné que son économie se base sur le pétrole et vue son exploitation du gaz de schiste, le pays ne semble pas très concerné par l'environnement qui n'est considéré que comme une dimension accessoire du développement et malgré son implication dans tous les engagements internationaux et signant les conventions, en pratique, l'Algérie est loin de respecter rigoureusement ses promesses en vue de la situation écologique et environnementale lamentables avec la contribution de trois facteurs⁴⁰ : l'évolution démographique, l'urbanisation accélérée et de l'industrialisation.

1.2. Stratégie algérienne de réalisation des ODD

Malgré les insuffisances actuelles et les carences dans la prise en charge de la protection de son environnement, l'Algérie reste consciente des enjeux que l'environnement représente pour un développement durable et adopte actuellement des stratégies pour la préservation de l'environnement dans différents secteurs. Le pays est impliqué dans différents engagements nationaux comme internationaux en approuvant et signant les conventions et protocoles tels que l'adoption des ODD à travers la mise en place d'un comité interministériel chargé du suivi de la réalisation de ces derniers, et l'inscription des ODD dans les diverses stratégies/plans sectoriels élaborés : La stratégie la plus transversale qui couvre presque l'intégralité des ODD

³⁹Chenntouf, T. *L'Algérie face à la mondialisation*. Editions CODESRIA, 2008, pp.66-77

⁴⁰ *Ibid.*

est la Stratégie Nationale pour l'Environnement et le Développement Durable (SNEDD 2019-2035) et son Plan National d'Actions pour l'Environnement et le Développement Durable (PNAE-DD 2019-2022)⁴¹. La SNEDD est structurée en 7 axes stratégiques, 19 objectifs, 34 actions prioritaires et une centaine d'indicateurs de performance. Les sept axes portent sur l'amélioration de la santé et de la qualité de vie, la préservation du capital naturel et culturel, le développement de l'économie verte et circulaire, l'augmentation de la résilience face à la désertification, l'amélioration de la résilience aux changements climatiques, la sécurité alimentaire et la gouvernance environnementale, permettant ainsi à la SNEDD de servir de cadre de référence pour opérationnaliser un nombre important d'ODD. Par ailleurs, il est intéressant de s'attarder sur les stratégies employées pour chacun des 17 objectifs du développement durable telles que présentées par le rapport volontaire de l'Algérie en 2019.

Tableau n°02 : Stratégie Algérienne de réalisation des ODD

ODD	Situation de l'Algérie	Stratégie et objectifs
ODD1	180.000 algériens vivent dans la pauvreté extrême et un algérien sur vingt continue de vivre dans la pauvreté.	<ul style="list-style-type: none"> - l'élimination de la pauvreté extrême et la réduction de la pauvreté nationale en termes monétaire - la garantie d'une protection sociale, y compris une protection sociale adaptative, dans le présent et le futur, comprenant toutes les tranches de la société - le bénéfice, pour tous, de services sociaux de base à un coût abordable et une éducation de qualité ainsi que l'accès aux infrastructures de base.
ODD 2	Elimination de la pauvreté extrême passant à 0.5% en 2011, accroissement continue de la population, import massive des produits agricoles et alimentaires.	<ul style="list-style-type: none"> - Préservation des acquis ayant permis s l'éradication de la sous-alimentation et renforcer la sécurité alimentaire - Développement de l'agriculture et de la pêche productive et durable capable de

⁴¹ Algérie Rapport National Volontaire 2019, p.24.

		<p>faire face aux besoins alimentaires croissants des Algériens</p> <ul style="list-style-type: none"> - Préserver et gérer de manière durable le capital naturel
ODD 3	<p>Système de la médecine gratuite et augmentation de l'offre de soins.</p> <p>Net recul des maladies transmissibles.</p> <p>Progression croissante des maladies non transmissibles engendrée par le changement du mode de vie, du vieillissement de la population et de la qualité de l'urbanisation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prise en charge de la santé de la femme et de l'enfant et la réduction de la mortalité néonatale. - Lutte contre les maladies transmissibles et leur éradication - Réduction, par la prévention et le traitement, de la mortalité due à des maladies chroniques - L'amélioration de la santé mentale.
ODD 4	<p>Généralisation de l'éducation primaire et égalité fille-garçon pour son accès.</p> <p>Le défi est celui de proposer une éducation de qualité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un système éducatif de qualité qui consolide l'égalité des chances à tous les niveaux. - Eliminer l'analphabétisme. - Education aux valeurs universelles : Droit de l'homme, DD, etc.
ODD 5	<p>L'égalité entre les sexes est considérée comme un droit fondamental et toutes les lois sont adressées sans distinction entre les citoyens.</p> <p>Lois légiférées de manière large et générique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminer la discrimination à l'égard des femmes. - Mise en place d'un cadre légal de lutter contre la violence envers les femmes. - Fortifier la présence féminine dans tous les domaines. - Meilleure intégration de la dimension du genre dans les politiques publiques.
ODD6	<p>Pays pauvre en ressources hydriques puisque 90% des ressources en eau se trouve dans 4% du territoire avec des conditions climatiques défavorables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfaire la demande nationale en eau, assurer sa disponibilité et préserver le cadre de vie des citoyens. - Mise en place d'instruments de planification stratégique (PNE, PDARE, SNDA)

ODD 7	<p>L'Algérie dispose d'un potentiel important d'énergies renouvelables notamment l'énergie solaire.</p> <p>Hausse de la consommation énergétique et augmentation de 9.7% de la demande entre 2010 et 2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> - L'accroissement de la pénétration de l'électricité et du gaz - Développement des énergies renouvelables et l'accroissement de leur part dans l'énergétique national - réduire la hausse de la consommation nationale des énergies fossiles.
ODD 8	<ul style="list-style-type: none"> -Croissance annuelle moyenne du PIB de 2.3% seulement depuis 2015 -L'économie dépend des hydrocarbures - Taux de chômage de 11.4% (2019) 	<ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir une économie diversifiée et productive et sa modernisation technologique. - Créer des emplois et mieux répartir les fruits de la croissance. - Défendre et consolider les droits des travailleurs.
ODD 9	<ul style="list-style-type: none"> - Investissement intense dans les plans de développement d'infrastructures afin développer les régions rurales. - Nécessité de modernisation des infrastructures pour améliorer la qualité de leurs services. 	<ul style="list-style-type: none"> - Développer l'industrie nationale par l'extension des PME sur le territoire national - Poursuivre l'édification d'une base infrastructurelle qui répond aux exigences de résilience et durabilité. -Renouer avec le secteur industriel comme puissant vecteur de création d'emplois. - Promouvoir l'innovation et la maîtrise technologique dans l'économie nationale. - généraliser l'accès aux TIC et à internet, partout et pour tous en Algérie
ODD 10	<p>-La politique sociale repose sur 2 principes : la justice sociale et la solidarité nationale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poursuivre la lutte contre les inégalités - Assurer l'autonomie et l'inclusion des personnes vulnérables. -Garantir la non-discrimination et la protection sociale pour tous

ODD 11	<ul style="list-style-type: none"> - Expansion urbaine rapide et continue qui contribue à la congestion des infrastructures, aux tensions sur l'habitat et le transport, accroissement de la consommation du carburant et de la pollution. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plus grande disponibilité de logements de qualité à coût abordable. - Politique nationale de la ville qui promeut un cadre de vie de qualité pour le citoyen. - Une urbanisation organisée et contrôlée avec une meilleure résilience face aux catastrophes naturelles.
ODD 12	<ul style="list-style-type: none"> -Demande soutenue d'eau, énergie ; produits alimentaires. - Risques industriels amplifiés. - Contraintes sur la disponibilité des ressources. - Dépendance aux hydrocarbures. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation rationnelle des ressources naturelles. -Gestion, contrôle et réduction des déchets. - Incitation des entreprises et des citoyens aux modes de production et de consommation durables.
ODD 13	<ul style="list-style-type: none"> - risque d'insécurité alimentaire en vue de la dépendance de l'agriculture à la pluviométrie. - limitation en quantité et qualité des ressources naturelles et perturbation de la biodiversité. - dégradation des zones côtières et élévation potentielle du niveau de la mer 	<ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de l'éducation et la sensibilisation à l'adaptation aux changements climatiques et à l'atténuation de leurs impacts. - renforcement de la résilience face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles qui leur sont liées.
ODD 14	<ul style="list-style-type: none"> -Plus de 300 navires marchands longent les côtes algériennes, et près de 80M de tonnes d'hydrocarbures transitent par ses terminaux pétroliers -Au moins 15 cas de pollutions accidentelles en mer ces 10 dernières années. 	<ul style="list-style-type: none"> -Lutte contre la pollution marine. - Préservation des écosystèmes marins et côtiers. - exploitation durable des ressources halieutiques et la préservation du patrimoine marin et aquatique.

ODD 15	L'étendue de l'Algérie montrent du nord au sud une série d'écosystèmes, abritant une diversité d'habitats et une diversité d'espèces, allant des écosystèmes insulaires et marins, avec une frange d'écosystème littoral, passant par les écosystèmes forestiers et montagnards, suivis par des écosystèmes steppiques, puis l'écosystème saharien, ainsi que l'écosystème humide qui se retrouve dans ces différents espaces.	<ul style="list-style-type: none"> -Mise en place de plans d'actions et stratégies environnementales (PNR, PAN-LCD, SPANB) qui visent à : -Mieux prendre en charge la biodiversité via le cadre institutionnel, stratégique et législatif -Sensibiliser sur l'importance de la biodiversité pour un développement durable inclusif - Restaurer et valoriser la biodiversité à travers le développement des filières clés pour l'économie verte
ODD 16	Depuis les événements des années 90, l'Algérie est consciente que la stabilité sociale et la sécurité sont des facteurs fondamentaux du développement durable	<ul style="list-style-type: none"> -préservation de la sécurité et de la stabilité dans le pays - prévention et la lutte contre la corruption et accès égal à la justice. -Renforcement de la démocratie participative et renforcement des institutions qui garantissent les droits de l'Homme.
ODD 17	La mise en place d'un nouveau modèle de croissance économique qui cible l'émergence de l'économie nationale à l'horizon 2030, par la transformation structurelle et la diversification économique, devrait soutenir le décuplement des ressources budgétaires et la réduction de sa dépendance vis-à-vis de la rente pétrolière.	<ul style="list-style-type: none"> -modernisation du système fiscal et une plus grande maîtrise des dépenses budgétaires. - Mobilisation de ressources financières supplémentaires via de meilleures conditions d'investissements et l'épargne de la communauté nationale à l'étranger - contribution significative au renforcement du Partenariat mondial.

Source : Algérie Rapport National Volontaire 2019

1.3. Progrès de l'Algérie dans la réalisation des ODD

L'indice ODD présente un classement des pays en fonction de leurs progrès vers la réalisation des ODD, selon le rapport sur le développement durable de 2019 l'Algérie enregistre un score positif en se classant 53^{ème} mondiale et obtient la première place dans la zone MENA. Cet indice utilise une centaine d'indicateurs pour montrer les objectifs prioritaires pour chaque pays. Les progrès recensés en 2019 sont exprimés par la figure suivante :

Figure n°10 : Progrès de l'Algérie dans la réalisation des ODD



Source : *Algeria Sustainability development report 2019*. (s.d.). Consulté le 24 juillet 2020 à 23h57, sur github.com: https://github.com/sdsna/2019GlobalIndex/blob/master/country_profiles/Algeria_SDR_2019.pdf

Quant à l'implication des entreprises dans le développement social et environnemental, elle est très inégale en Algérie. Les entreprises qui disposent de moyens financiers importants, comme les sociétés pétrolières, s'investissent de façon intense dans les activités sociales. Les budgets sociaux et de formation sont, en proportion, importants. Il convient, également, de souligner la participation des entreprises aux travaux d'utilité publiques, notamment au niveau local. Le matériel et les moyens des entreprises sont, en cas de nécessité, mis à la disposition de la collectivité. C'est le cas lors d'opérations de reboisement, d'ouvertures de pistes, de désenclavement ou lors de catastrophes naturelles.

Depuis 2003, certaines entreprises ont également adhéré au « Programme d'actions du Projet Management de l'Investissement Social » mis en œuvre par le gouvernement algérien dans les domaines de la formation professionnelle, de l'éducation, de la mise en valeur agricole, de la santé, de l'environnement, de l'artisanat, du sport et de la culture.

Il convient de noter que la plupart de ces entreprises sont issues du secteur de l'énergie. Ce secteur est en effet géré par des entreprises publiques dont certaines détiennent même un monopole. Le secteur est à l'origine d'importantes rentes d'exportation pour l'Etat ; la fiscalité pétrolière représente une part non négligeable dans le budget de l'Etat (63% des recettes), les entreprises de ce secteur sont les plus volontaristes lorsqu'il s'agit du développement durable car la prise en charge de l'environnement durable par ce type d'entreprise n'est pas un facteur qui risque de limiter leur performance ce qui leur permet également d'accorder des subventions implicites à la consommation énergétique intérieure par le biais de systèmes de tarification nettement inférieure aux cours mondiaux. Malheureusement, cette situation a généré un gaspillage de consommation et une faible rentabilité. Sur un autre plan, la consommation excessive qui en découle encourage, par les bas prix, la pollution.

2. Environnement réglementaire

2.1. La réglementation relative au développement durable

Un ensemble de loi et de textes réglementaires a été mis en place à partir de la décennie 2000 pour définir le cadre d'action des pouvoirs publics en matière de développement durable et de traitement des aspects environnementaux.

Les pouvoirs publics ont mis en place un cadre législatif assez étoffé permettant de mettre en œuvre des politiques d'appui aux OMD avant et aux ODD actuellement. Le cadre réglementaire et d'application est en cours d'amélioration notamment pour atteindre un niveau d'opérationnalité adéquat.

Un ensemble d'institution et d'agences d'exécutions a été mis en place pour servir de levier et d'instrument de mise en œuvre des politiques publiques.

Les questions relatives au développement durable sont prises en charge par un nombre conséquent d'organismes spécialisés dont il y a lieu de relever :

- L'Agence Nationale des Changements Climatiques ANCC
- L'Agence Nationale des Déchets AND
- L'Agence Nationale des Ressources Hydriques ANRH

- L'Agence Nationale pour l'Aménagement et l'attractivité du Territoire ANAAT
- L'agence nationale pour la promotion et la rationalisation de l'utilisation de l'énergie
- Le Centre National des Technologies de Production Propre CNTPP
- Le Conservatoire National des Formation Environnementales CNFE
- Le Centre de Développement des Energies Renouvelables CDER
- Le Centre National de la Diversité et des Ressources Biologiques CNDRB
- Le Commissariat National du Littoral CNL
- L'Observatoire National de l'Environnement et du Développement Durable ONEDD
- L'Office National de l'Assainissement ONA
- La Commission de Régulation de l'Electricité et du Gaz (CREG),
- Autorité de régulation des hydrocarbures (ARH)

S'ajoute à cela la mise en place de fonds publics spécifiques pour le financement des projets en rapport avec le développement durable et des programmes sectoriels spécifiques. L'ensemble des instruments, cités ci-dessus, ont permis de parachever un cadre politique confirmant la volonté des pouvoirs publics de s'engager dans une démarche de développement durable. Ces instruments ont fait l'objet d'une évaluation dans le cadre de la mise en place du nouveau plan stratégique permettant des actions de deuxième génération allant plus dans le sens de la mesure et le suivi l'efficacité et de la performance, ainsi que de l'amélioration continue.

2.2. La réglementation relative à la RSE

La RSE, ne dispose d'aucune assise juridique clairement définie, encore plus en matière de *reporting*, une situation qui semble en retrait, au regard des obligations de l'Algérie définies dans les clauses de l'accord d'association en matière d'accréditation des pratiques environnementales, d'hygiène et de santé au travail des entreprises. La certification des comptes de l'entreprise se limite aux données financières.

Les nouvelles orientations de l'économie nationale vers les questions environnementales et l'agrément de 110 bureaux d'études spécialisés en environnement devraient être élargies aux données extra financières. L'Audit social devrait être reconnu même à une échelle de moindre importance que l'audit financier. Un bilan comptable pris isolement des obligations

règlementaires en matière sociale ne peut traduire que partiellement la performance et la sincérité des actes de gestion. Il ne s'agit pas dans ce contexte de faire fonctionner l'audit social à la manière des pratiques occidentales de certification du rapport RSE, mais d'inciter les entreprises à être plus acquiescentes à l'idée de l'éthique et de la transparence dans la conduite des affaires et le respect des droits humains. Une relance de l'activité boursière serait favorable à la RSE. Elle devrait à l'instar des bourses des pays développés intégrer les indicateurs sociaux dans la formulation des indices boursiers afin d'orienter le comportement des entreprises les mieux cotées vers l'investissement socialement responsables.

L'Algérie a, quatre années durant, obtenu un mauvais score de l'indice de perception de la corruption. Dans ce contexte, il s'agit en vertu de la loi algérienne contre la corruption d'inciter les entreprises privées à intégrer la fonction de l'audit interne dans leur système de gestion, de mettre des mesures contraignantes pour repérer le blanchiment des produits de la corruption et de prendre les dispositions nécessaires pour rendre plus transparente la tenue des finances publiques. Toute la difficulté aujourd'hui ne consiste pas tant à élaborer de nouvelles lois et réglementation en matière de gouvernance d'entreprise qu'à les appliquer et à les faire respecter. Il arrive souvent qu'une réglementation trop abondante et parfois contradictoire rende délicate toute application effective. Cette question de la mise en vigueur des règles de bonne gouvernance « se situe au cœur du défi de la transition d'un système économique et politique fondé sur des relations interpersonnelles et des rivalités oligopolistiques à des systèmes fondés sur des règles », conclut l'étude du bureau international du travail. C'est la première condition requise à l'échelle institutionnelle pour amener les entreprises performantes à devenir socialement responsables.

3. Environnement socio-culturel et l'organisation de la RSE en Algérie

3.1. L'environnement socio-culturel de la RSE en Algérie

La signification de la responsabilité sociétale des entreprises fait l'objet d'un consensus limité dans l'opinion publique, et la conclusion selon laquelle les parties prenantes pourraient ne pas comprendre précisément ce qu'implique la RSE est également préoccupante pour les parties prenantes des marchés en développement du Moyen-Orient et de l'Afrique (AME)⁴². Il

⁴²Bekhouché, I. *Corporate Social Responsibility in Algeria, the Society Awareness, 12/2018* Consulté le 01/08/2020 à 21h37, sur [researchgate.net](https://www.researchgate.net):

est en outre évident pour la société algérienne que les structures sont en mutation ; pourtant, jusqu'à présent, il n'y a pas eu de véritable dialogue ouvert sur la question de savoir si les entreprises devraient accepter des responsabilités plus importantes concernant la satisfaction des besoins sociaux. Les algériens ne présentent généralement pas un grand intérêt aux entreprises qui travaillent ensemble dans leur nation et la raison derrière cela réside dans le passé frontalier de l'Algérie, qui s'est étendu sur une période située aux alentours de 1830 et 1962. Les règles françaises ont entraîné la minimisation politique, sociale et finalement financière de larges segments de la population locale, ce qui a laissé peu de place à un sentiment d'obligation sociale et de coopération économique à créer.

En outre, l'impression que l'opinion publique a des entreprises algériennes et de leur partie appropriée est également affectée par le passé communiste de la nation⁴³. Lorsque l'Algérie a obtenu son indépendance de la France en 1962, elle a d'abord adopté la voie du communisme arabo-musulman sous ses premiers pionniers, Ben Bella et Boumediene, et est restée un État à parti unique jusqu'à l'ouverture au vote en 1989. Cela a abouti à la nationalisation des entreprises algériennes dans une économie contrôlée par le pouvoir central. L'obligation fondamentale et fondamentalement juste des entreprises publiques de la nation était de donner des produits, des services et des emplois. Il n'était ni attendu ni demandé qu'elles s'attaquent à différentes obligations dans les territoires, par exemple, la sécurité sociale, le discours politique ou la protection de l'environnement, ou qu'elles abordent les questions sociales en dehors du contexte de l'entreprise. Le communisme, tout comme la période coloniale précédente, n'offrait aux Algériens que peu de possibilités de prise de conscience et d'obligations individuelles. Il était à peu près aussi peu familier pour les gens de s'engager dans des questions sociales que pour les entreprises d'accepter des obligations sociales. Étant donné que l'évolution vers une économie de secteur commercial est encore lente, le développement d'un sens de la responsabilité sociale des entreprises risque de prendre un temps considérable.

Dans le cas d'un pays comme l'Algérie, la mondialisation de l'économie impose aux entreprises algériennes un nouvel ordre marqué par l'ouverture des marchés et l'apparition de nouveaux concurrents internationaux. L'introduction de la RSE a été initialement impulsée par les filiales des multinationales qui sont liées par les politiques des sociétés mères et qui, par

https://www.researchgate.net/publication/329893590_Corporate_Social_Responsibility_in_Algeria_the_Society_Awareness

⁴³ *Ibid.*

conséquent, s'engagent dans les processus de RSE et veillent à ce que leurs partenaires locaux y adhèrent. Son développement est favorisé par un contexte global propice porté par des réformes juridiques et institutionnelles. En effet, l'Algérie s'ouvre depuis quelques années sur son contexte international, notamment dans le cadre de la relation avec l'union européenne avec laquelle le pays un statut avancé, par conséquent les entreprises algériennes sont confrontées à un certain nombre d'exigences et de normes avec les donneurs d'ordres internationaux, cette démarche a pour vocation de faciliter la prise en compte des entreprises nationales des préoccupations sociales et sociétales, ce qui leur permet de faciliter leur intégration dans leur environnement internationale.

L'Algérie, a également, signé un certain nombre de traités d'échange et adhéré à des référentiels internationaux notamment avec les nations unies et l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques OCDE.

En ce qui concerne contexte international, nous assistons à une extension du champ de la RSE, ainsi qu'à un retrait de l'Etat sur plusieurs domaines de la société, tel que : l'éducation, santé, la culture, etc. Donc les entreprises au même titre que les autres acteurs tel que : la société civile, les médias et les collectivités locales, sont également invités à participer au développement économique locale, régional et international.

Le pays constate également une prise de conscience de plus en plus importante de la part des consommateurs, il est vrai qu'en Algérie il n'y a pas encore suffisamment de maturité en termes de consommation bio, cependant il existe tout de même une prise en compte de cet aspect dans les politiques des entreprises.

Sans compter les riverains au développement local, les entreprises sont conscientes de leurs responsabilités vis-à-vis de ceux-ci et de la communauté locale, et doivent prendre les précautions nécessaires afin d'éviter la création de problèmes et de confrontations sociales, notamment avec les associations.⁴⁴

⁴⁴MECIF, K. *La responsabilité sociale des entreprises RSE en Algérie entre promesses et réalisations : Proposition d'un modèle pour sa concrétisation*. Oum El Bouaghi: Université d'Oum El Bouaghi, 2018, p.68

3.2. L'organisation de la RSE en Algérie

La RSE se développe en Algérie progressivement mais inégalement selon les secteurs, la taille ainsi que le marché des entreprises. Cependant le nombre d'enquêtes et d'études réalisées à cette fin reste limité. En effet, à l'instar des pays émergents, le questionnement sur la RSE demeure prématuré et est peu ou pas abordé dans les entreprises algériennes. D'ailleurs, l'Institut de Recherche Respeco, qui est spécialisé dans la promotion de l'économie responsable, a établi en Août 2017 un classement mondial des économies en fonction de leur ouverture à la RSE, l'Algérie y est à la 124^{ème} place (sur 195). Elle se situe ainsi très loin de ses voisins du Maghreb, le Maroc occupant la 54^{ème} place et la Tunisie étant à la 59^{ème}. Cette 124^{ème} place présente également une régression par rapport à 2013 où le pays était déjà classé à la 116^{ème} place.

Cependant, les entreprises algériennes, comme toutes les entreprises à travers le monde dans tous leurs états : publiques et privées, grandes moyennes et petites, sont aujourd'hui face à une forte pression sociale, économique et environnementale ; le changement climatique, la dégradation de la diversité biologique et la désertification sont des menaces graves pour le développement durable et nécessitent des actions coordonnées au niveau régional et national. Elles devraient donc adopter des mesures adéquates pour répondre à cette pression.

Aujourd'hui, l'Algérie se caractérise par le passage d'une économie de gestion à une économie de marché. De fait, outre le fait que le processus est régi par des règles du marché qui ne sont pas encore établis, en termes de capacité à mettre en place des mécanismes de bonne gouvernance, cette même économie se caractérise par la faiblesse de ces institutions. En effet, après plus de vingt ans de réformes, les institutions de l'économie de marché restent encore inachevées, ainsi qu'un secteur manufacturier en crise défini en majorité par un secteur public peu rentable malgré le soutien financier qui lui a été accordé⁴⁵. De ce fait, la question de la RSE en Algérie est imprégnée de ce contexte.

Par ailleurs, les questions d'environnement, d'équité, de lutte contre la pauvreté, de préservation du patrimoine naturel, d'amélioration de la gouvernance, de restructuration

⁴⁵ Hadj slimane- kheroua. H et Ayad S.M, « La Réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en Algérie: Cas de NCA ROUIBA », in International Journal of Business & Economic Strategy, International Conference on Innovation in Business, Vol. 2, 2014, p. 7.

économique sont au centre des préoccupations lorsqu'il s'agit d'aborder la conception du développement durable et de la RSE en Algérie. Conformément aux instruments internationaux, l'Algérie a intégré la durabilité dans ses politiques nationales de développement à travers ses outils de planification⁴⁶ pour maintenir l'équilibre entre la nécessité de son développement socio-économique et l'utilisation rationnelle de ses ressources naturelles. En ce sens, à partir du processus de négociation de la Conférence internationale des Nations Unies sur l'environnement et le développement durable, l'État algérien en tant que partie prenante a contribué aux efforts collectifs de mise en œuvre des différents traités et conventions. Les actions menées par la communauté internationale visent à promouvoir un développement durable qui respecte l'environnement mondial.

Concrètement, il y a un réel engagement de la part du gouvernement algérien pour une gestion socialement responsable des ressources naturelles, ainsi que des affaires économiques, qui se traduit, dans ce sens, par un renforcement du cadre législatif et institutionnel et par les nombreux programmes lancés en matière d'éducation environnementale, de promotion des énergies renouvelables, de lutte contre la corruption, et ce, intégré dans une approche tridimensionnelle alliant à la fois considérations économiques, sociales et environnementales.

Pour ce qui est des initiatives d'intégration de la RSE en Algérie, il est constaté, actuellement, en Algérie une prise en compte accrue de critères sociaux, sociétaux et environnementaux dans les stratégies des entreprises. Ceci s'explique, en effet, par le développement de diverses initiatives publiques, à l'instar du projet RS MENA et du site institutionnel RSE Algérie, ayant pour vocation de faciliter l'intégration des enjeux de la RSE au sein des entreprises algériennes.

3.3.Le projet RS MENA

Le projet RS MENA (Responsabilité Sociétale pour les régions du Moyen Orient et d'Afrique du Nord) est un programme d'accompagnement régional qui s'est étalé sur la période 2011-2014, s'inscrivant dans le cadre du Plan d'Action de l'ISO pour les pays en développement, ce projet dura 4 ans et a été réalisé en deux parties, la première a été réalisée en 2011 et la seconde dans la période allant de 2012 à 2014. Piloté par l'Organisation

⁴⁶ *Ibid.*

Internationale de Normalisation (ISO) et financé par l'Agence Suédoise de Coopération et de Développement International, ce programme vise à accompagner la mise en œuvre de la responsabilité sociale et l'utilisation de la norme ISO26000 au sein des entreprises de la région du Moyen Orient et d'Afrique du Nord. Ainsi, ce projet cible, plus précisément, huit pays pilotes, à savoir : l'Algérie, le Maroc, la Tunisie, l'Égypte, l'Irak, la Jordanie, la Liban, ainsi que la Syrie⁴⁷.

En outre, le but du plan RS MENA est de contribuer à la mise en place d'une stratégie de développement durable en intégrant efficacement les principes et pratiques de responsabilité sociale conformément à la norme ISO 26000 de la région MENA, jouant ainsi un rôle central au sein des Organismes Nationaux de Normalisation (ONN)⁴⁸. Par conséquent, l'objectif effectif du projet est de développer les compétences et capacités locales liées à la norme ISO 26000 et à son application pour aider les organisations et les entreprises à appliquer les principes de RSE dans leurs activités. Grâce à cette initiative, il a également été question de faciliter l'échange d'expériences et de bonnes pratiques dans l'application de la norme au niveau régional entre les différents pays partenaires.

En Algérie, le projet RS MENA est porté par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR), qui préside un Comité de Pilotage National (CPN), qui joue un rôle très important dans l'adaptation du projet dans le pays, ce comité avait également pour objectif la rédaction d'un rapport pour l'ISO concernant les progrès réalisés dans le domaine de la RSE.

De plus, 18 organisations algériennes ont adopté la norme ISO 26000 pendant la durée du projet, elles ont été accompagnées afin d'adopter des pratiques socialement responsable, éthique et transparente qui incluent les trois dimensions de la RSE.

3.4. Le rôle et les actions de l'organisation RSE Algérie⁴⁹

Les attributions et les actions sont basées sur tout ce qui est :

⁴⁷ Organisation Internationale de Normalisation, Le projet SR MENA. Sur : <https://www.iso.org/fr/iso-srmena.html> consulté le 03/08/2020

⁴⁸ IANOR, Projet RSEMENA. Sur : http://www.ianor.dz/Site_IANOR/ISO%2026000.php?id=5 consulté le 03/08/2020.

⁴⁹ MECIF, K. *La responsabilité sociale des entreprises RSE en Algérie entre promesses et réalisations : Proposition d'un modèle pour sa concrétisation, 2018*, Oum El Bouaghi: Université d'Oum El Bouaghi.

- La popularisation du contexte, la compréhension des dirigeants d'entreprise de l'impact et le retour de l'investissement dans la responsabilité sociale des entreprises, et le lien entre la performance financière et la performance sociale qui ont été prouvés dans certaines recherches et pratiques.
- Efforts pour diffuser les bonnes pratiques ; il crée un espace de communication et de réseautage entre les entreprises responsables.
- Donner l'exemple et provoquer l'émulation des chefs d'entreprise.
- Établir des relations durables, notamment en termes d'engagements sociaux, et encourager les entreprises à coopérer avec l'association sur le long terme, établir des solutions et des projets ambitieux et significatifs pour les groupes cibles et les entreprises, puis travailler avec d'autres organisations engagées dans le climat et l'économie verte.
- Coopérer avec les institutions nationales et internationales afin de promouvoir les questions de handicap dans les entreprises ainsi que dans les universités avec des interventions ponctuelles pour sensibiliser les étudiants qui sont les décideurs demain et le corps administratif et enseignant à l'importance de la RSE pour l'organisation.

Conclusion

Au terme de ce chapitre nous pouvons en déduire qu'en vue de sa situation économique, sociale et écologique, l'Algérie a réalisé, durant les 20 dernières années, de nombreuses démarches intégrées dans sa stratégie nationale afin d'atteindre les objectifs du développement durable comprenant des plans d'action pour chacun d'entre eux, le gouvernement algérien a progressivement mis en place des lois et régulations dans cette même direction et cela pour encadrer les agissements pouvant aller à l'encontre de ses engagements nationaux et internationaux et pouvoir contrôler les répercussions sur les différentes dimensions du développement durable. Le pays a réussi durant cette période à combattre les obstacles et à redresser la barre sur de nombreux aspects avec des plans d'actions qui se renouvèlent graduellement, cependant, le chemin reste encore long avant de permettre à l'Algérie de basculer vers un développement durable car encore bien dépendante des énergies fossiles.

Quant à la RSE qui est un concept d'abord introduit en Algérie par les filiales des multinationales installées dans le pays, elle est majoritairement appliquée dans les grands groupes énergétiques Algériens, des entreprises souvent étatiques et parfois publiques, certaines démarches sont entreprises par ces derniers ainsi que par l'Etat algérien pour que la RSE se répande et soit intégré au sein des entreprises, seulement les résultats restent négligeables, en effet, la société algérienne continue de voir dans sa majorité les entreprises comme uniquement un moyen de générer du profit plutôt qu'un outil contribuant au bien-être social, s'ajoute à cela un manque de règles législatives imposant les principes de la RSE car cela reste tout de même un choix managérial qui doit être intégré selon la volonté de l'organisation.

***Chapitre 3 : Etude de
cas de l'entreprise
Siemens Algérie***

Chapitre 3 : Etude de cas de l'entreprise Siemens Algérie

Introduction

Afin de confronter les savoirs académiques traités dans le cadre des deux premiers chapitres de ce travail, aux données empiriques collectées sur le terrain, et pouvoir, dès lors, confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche, ainsi qu'apporter une réponse valable à notre problématique. Ce chapitre traitera de l'étude empirique que nous avons menée au sein de l'entreprise SIEMENS Algérie.

Trois sections structurent, ainsi, ce chapitre empirique. La première s'attachera à fournir une présentation de l'organisme d'accueil, dans la deuxième section nous nous intéresseront à la RSE de Siemens et l'impact qu'a celle-ci et enfin la dernière section servira à la description de la méthodologie de recherche suivie pour tester nos hypothèses de départ, à l'analyse et à la présentation de la synthèse des résultats de notre enquête de terrain.

1. Présentation de Siemens

Siemens est un groupe international d'origine allemande spécialisé dans les hautes technologies et qui a pour objectif : "innovations pour la planète", elle est présente sur les cinq continents. Dans cette section nous allons voir la place de Siemens dans le monde et en Algérie.

1.1. Siemens dans le monde

Siemens est une entreprise Allemande numéro un mondial dans le domaine de l'électronique et de l'électrotechnique, Siemens conçoit et fabrique des produits et des systèmes dans les secteurs de l'énergie, de l'industrie et du médical. Elle a été créée à Berlin en 1847, par *Warner Von Siemens* qui avait à cœur de transmettre le principe intemporel selon lequel le progrès doit être au service des hommes. Il a posé les jalons de l'avenir. Sa société s'est développée à travers les décennies en passant d'un petit atelier de précision technique, à l'une des plus grandes entreprises mondiales en génie électrique et électronique et est aujourd'hui synonyme d'innovation et de compétitivité.⁵⁰

Avec un chiffre d'affaires total de 83 milliards d'euros à travers le monde et près de 379 000 collaborateurs dans plus de 200 pays, elle apporte des réponses grâce à des produits et des solutions tournés vers l'avenir. Ces produits et solutions, elle les doit à ses innovations qui sont depuis toujours la clé de sa réussite. Elle les doit aussi à ses 32 300 chercheurs et développeurs qui travaillent dans le monde entier à de nouvelles solutions dans les domaines de l'énergie, de l'industrie et de la santé.

1.2. L'organisation de Siemens

Siemens entend créer de la valeur durable, générer davantage de croissance et augmenter sa rentabilité dans le cadre d'une structure d'entreprise simplifiée et allégée. Aujourd'hui plus que jamais, l'action de l'entreprise est guidée par des objectifs ambitieux et repose sur une culture de la propriété fondée sur l'actionnariat salarié. Avec la stratégie Vision 2020+, les segments d'activité du groupe opèrent sous la dénomination de Siemens, une marque forte de renommée mondiale, tout en bénéficiant d'une plus grande liberté entrepreneuriale afin de pouvoir cibler davantage encore leurs actions sur les attentes du marché. La structure de l'entreprise comprend donc désormais trois entités opérationnelles (*Operating Companies*),

⁵⁰ Site internet de siemens : <https://new.siemens.com/dz/fr.html> (consulté le 10/08/2020 à 19H)

trois entreprises stratégiques (*Strategic Companies*), des entités prestataires de service (*Service Companies*), des entités *corporate* (*Corporate Development*) et unités de gouvernance (*Governance units*). Cette nouvelle organisation structurelle permet à l'entreprise d'axer son action sur les attentes de ses clients et d'orienter ses activités sur les enjeux des secteurs dans lesquels elle opère. Pour plus de transparence, la structure de l'entreprise et ses départements sont présentés en annexe.

a. La vision de siemens⁵¹

Être pionnier est dans la nature même de Siemens, c'est la vision de l'entreprise et l'un des piliers de sa culture. Cette vision se fonde sur les valeurs qui ont toujours fait le succès de Siemens : **responsabilité**, **excellence** et **innovation**. Elle nourrit son ambition entrepreneuriale en se conjuguant à ces valeurs, sa stratégie et One Siemens. Elle leurs dicte ses orientations stratégiques.

Siemens relève les défis de son temps. Aujourd'hui comme il y a plus de 160 ans, lorsque *Werner von Siemens* fonda l'entreprise. Cette conception est l'expression de son esprit pionnier. Pour Siemens, être pionnier ne se résume pas à inventer et innover. Cela signifie explorer de nouvelles voies, défricher et cultiver durablement de nouveaux domaines, développer et commercialiser des produits et solutions innovants qui répondent aux attentes de ses clients. Cela signifie aussi savoir prendre des risques calculés pour stimuler l'innovation.

b. Les valeurs de Siemens

Siemens, à travers le monde, prône trois valeurs essentielles, à savoir :

➤ **La responsabilité**

Dans le sens où elle s'efforce à conduire ses activités dans le respect de pratiques et règles éthiques rigoureuses. Le programme de conformité de la firme s'articule autour de trois axes à savoir : La prévention, la détection et la réaction.

➤ **L'excellence**

⁵¹<https://new.siemens.com/dz/fr.html> (consulté le 10-08-2020 à 22H)

C'est-à-dire que pour atteindre de hautes performances des objectifs d'excellence sont poursuivis aussi bien en ce qui concerne l'aspect financier (exemples : augmenter durablement le chiffre d'affaires et la rentabilité, améliorer la situation de trésorerie... etc.) que lorsqu'il s'agit des employés (notamment en matière de formation et d'apprentissage).

➤ **L'innovation**

Présent dans 3 secteurs d'activités différents : l'énergie, l'Industrie, et la santé, Siemens offre un portefeuille de produits et de service très large, couvrant le domaine de l'efficacité énergétique, de la productivité industrielle, des solutions de santé abordables et personnalisées et des infrastructures intelligentes.

c. La stratégie de Siemens

L'ambition et la motivation de Siemens c'est d'être le pionnier de notre temps. La stratégie de Siemens⁵² montre la voie à suivre pour réaliser cette vision. Son objectif est d'être leader en termes de parts de marché et de développement technologique afin d'assurer une croissance durable et rentable et augmenter ainsi en permanence la valeur de l'entreprise.

Elle entend pour ce faire tirer le meilleur parti des mégatendances que sont la mutation démographique, l'urbanisation, le changement climatique et la mondialisation. Sa stratégie s'articule autour de trois grandes orientations :

- ✓ Cibler les marchés de croissance portés par l'innovation ;
- ✓ Développer un solide partenariat avec ces clients au niveau local ;
- ✓ Exploiter la force de Siemens.

Pour cela, Siemens développe sans relâche son portefeuille environnemental et le chiffre d'affaires qu'il génère, renforce en permanence ses activités de service et conforte sans cesse sa position sur les marchés en croissance rapide des pays émergents. Exploite pleinement le potentiel de leurs groupe technologique intégré est leurs mots d'ordre.

Dans le cadre de leur système d'objectifs One Siemens, ils ont structuré leurs orientations

⁵² Documents propres à l'entreprise SIEMENS

stratégiques autour de neuf axes majeurs, sur lesquels ils comptent fonder le développement de leurs activités prochainement.

d. Le système d'objectifs - One Siemens -

Siemens est un acteur majeur sur de nombreux marchés. Son action entrepreneuriale est portée par le dynamisme des marchés et les besoins de ses clients qui en résultent. Son ambition est de dépasser durablement ses concurrents et de devenir, en tant que leader, la référence absolue en matière de performance opérationnelle et financière dans ses différents secteurs.

La clé du développement durable de l'entreprise et de sa croissance ciblée sur l'efficacité du capital a pour nom One Siemens. Instauré lors de l'exercice 2010, ce système d'objectifs établit des indicateurs de performance en matière de croissance du chiffre d'affaires, d'efficacité et rentabilité du capital et d'optimisation de sa structure capitalistique. L'interaction entre ces indicateurs assure un équilibre financier permettant de faire croître durablement la valeur de l'entreprise.

Concrètement, Siemens poursuit trois objectifs majeurs : le premier est de réaliser un chiffre d'affaires supérieur à celui de ses principaux concurrents. Le deuxième est de générer une croissance ciblée sur l'efficacité du capital. Elle a pour ce faire défini une fourchette d'objectifs ambitieuse en matière de rendement des capitaux engagés et entend maintenir, dans ses différents secteurs d'activité, des marges élevées par rapport à ses concurrents, au-delà des évolutions conjoncturelles. Le troisième est de veiller à la solidité de sa structure capitalistique afin d'asseoir sa rentabilité sur une base saine.

2. La responsabilité sociale de Siemens Algérie

2.1. Présentation de Siemens Algérie

Installé en Algérie depuis 1962, Siemens est un acteur majeur dans le pays et l'accompagne dans son développement avec la réalisation de projets industriels et d'infrastructures très importants dans divers secteurs. Son objectif étant de satisfaire les besoins de ses clients en développant des compétences techniques locales dans les domaines de leurs activités afin d'orienter ses clients et de les assurer dans leurs choix technologiques et leur

procurer un avantage compétitif. Grâce à un solide portefeuille, elle incarne une valeur sûre pour ces clients en apportant des réponses aux questions essentielles de notre temps.

2.1.1. Implantation de Siemens en Algérie

Siemens, l'un des leaders mondiaux de l'électronique et de l'électrotechnique, est présent en Algérie depuis plus de 50ans ! Ses premiers pas en Algérie remontent à 1857, quand *Werner von Siemens* participa à l'installation du premier câble télégraphique sous-marin entre l'Europe et l'Afrique, reliant Cagliari, la capitale de la Sardaigne (Italie) et Annaba en Algérie. Siemens a ouvert son premier Bureau de Représentation en Algérie en 1962, l'année de l'indépendance du pays avant de créer par la suite une Société régionale le 1er Octobre 2002 avec un investissement de plus de 300 millions de dinars⁵³.

En 2004, Siemens AG a pris une participation de 51 % dans la ESTEL Rail Automation Spa, une filiale de la Société Nationale des Transports Ferroviaires (SNTF).

L'implantation de Siemens en Algérie connaît un nouvel essor en 2005 avec la naissance de Siemens Spa, une société par actions, et en 2006 avec la consolidation de la Société régionale. Sa première représentation direct et existence légal dans le pays remontent au 20 aout 1962, après la création de Siemens SARL Algérie.

Siemens se veut exemplaire en matière d'engagement citoyen dans tous ses secteurs d'activité, ses champs d'activité en Algérie sont l'automatisme et les entraînements, l'ingénierie, les services, et le transport ferroviaire pour le secteur de l'industrie, la production et la distribution de l'énergie médicale pour le secteur du médical. S'ajoute à cela toute une gamme de services et solutions pour les réseaux de télécommunication. Siemens dispose en Algérie d'un siège social récemment installé à Hydra.

Siemens Algérie est notamment reconnu pour sa contribution à la vie sociale et culturelle algérienne. La société Siemens s'emploie à développer une stratégie commerciale qui génère des bénéfices tout en veillant au bien-être des sociétés au service desquelles elle travaille.

⁵³<https://new.siemens.com/dz/fr.html> (consulté le 10-08-2020 à 22H30)

2.1.2. Les principales réalisations de Siemens en Algérie

Siemens a engagé des succès majeurs en Algérie dans les secteurs suivants :

- a. **Le secteur Industrie :** Dans le secteur de l'Industrie, Siemens a passé un contrat avec le groupe ETRHB HADDAD, prévoyant la fourniture de la liaison descendante d'une usine de dessalement alimentant le système de distribution d'eau de Tlemcen, une des grandes villes du pays.

En décembre 2008, la RATP, l'exploitant du métro d'Alger, a confié à Siemens Algérie, dans un consortium avec *Siemens Mobility France*, un contrat de maintenance d'une durée de 8 ans portant sur l'ensemble du système d'automatisation, du poste de commande, du système de signalisation et des systèmes basse tension. Ce marché fait suite au contrat confié au groupement constitué des sociétés françaises *Siemens Mobility France*, qui assura le pilotage du projet, et Vinci Construction Grand Projects ainsi que de la société espagnole *Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles S.A. (CAF)*, consistant en la réalisation clés en main du métro d'Alger en 2006.

Après deux années d'études de marché et de mise en œuvre de la stratégie, les divisions *Industry Automation et Drive Technologies (IA&TD)* sont désormais bien positionnées sur le marché algérien, et Siemens affiche, au bout d'une année seulement, une croissance soutenue. Ces deux divisions offrent des formations à divers produits et systèmes Siemens tels que les PLC, les entraînements, les interfaces homme-machine et les convertisseurs. Siemens Algérie a par ailleurs ouvert un centre de formation Sitran qui prend en charge le service après-vente des dispositifs électroniques.

Les services d'ingénierie et d'intégration sont laissés au soin du réseau de distributeurs et d'intégrateurs de la société.

- b. **Le secteur Energie :** Dans le secteur Energie, l'entreprise nationale d'électricité Sonelgaz, a attribué à Siemens un marché pour la fourniture de deux sous-stations isolées à l'air d'une puissance de 60/10 kV et 60/30 kV. Siemens a également signé avec Sonelgaz un contrat d'exploitation et de maintenance de centrales électriques. Siemens

s'est aussi vu octroyer par Saipem, une entreprise d'ingénierie, d'approvisionnement et de construction, un marché prévoyant la livraison de 3 compresseurs de gaz d'évaporation pour un projet de gaz naturel liquéfié (GNL) dans l'ouest du pays.

- c. Le secteur Healthcare (médical) :** Les activités liées à la santé en Algérie sont désormais gérées par le secteur Healthcare depuis son siège en Allemagne. Un partenaire a été engagé sur place pour s'occuper des services et de la maintenance.

2.1.3. Les clients de SIEMENS Algérie

Le secteur le plus rentable pour Siemens Algérie et le mieux exploité c'est le secteur de l'énergie. Les plus importants clients de Siemens SPA sont les deux monopoleurs du marché d'énergie en Algérie : Sonatrach et Sonelgaz.

En outre, nous trouvons des clients dans les autres secteurs public ou privé : 13 centres hospitalo-universitaires (CHU), l'Aéroport de Houari Boumediene, Cevital, la SNTF...etc.

2.1.4. Les concurrents de SIEMENS Algérie ⁵⁴

Dans le domaine de la technologie, la rivalité est très dure vu la présence de concurrents puissants, la nécessité des investissements énormes en recherche et développement et l'acquisition des compétences humaines et techniques pour avoir un avantage concurrentiel.

Dans le cas de Siemens, en Algérie ou bien ailleurs, le principal concurrent de la société c'est bien la firme Américaine GE « Général Electric » fondée en 1892.

GE est présent dans tous les secteurs de Siemens (Energie, Industrie, Médicale...) avec un fort potentiel.

Il y a aussi d'autres concurrents : Philips (Pays-Bas), Alstom (France), Schneider Electric (France) etc.

⁵⁴ Documents propres à SIEMENS

2.1.5. Les fournisseurs de SIEMENS Algérie

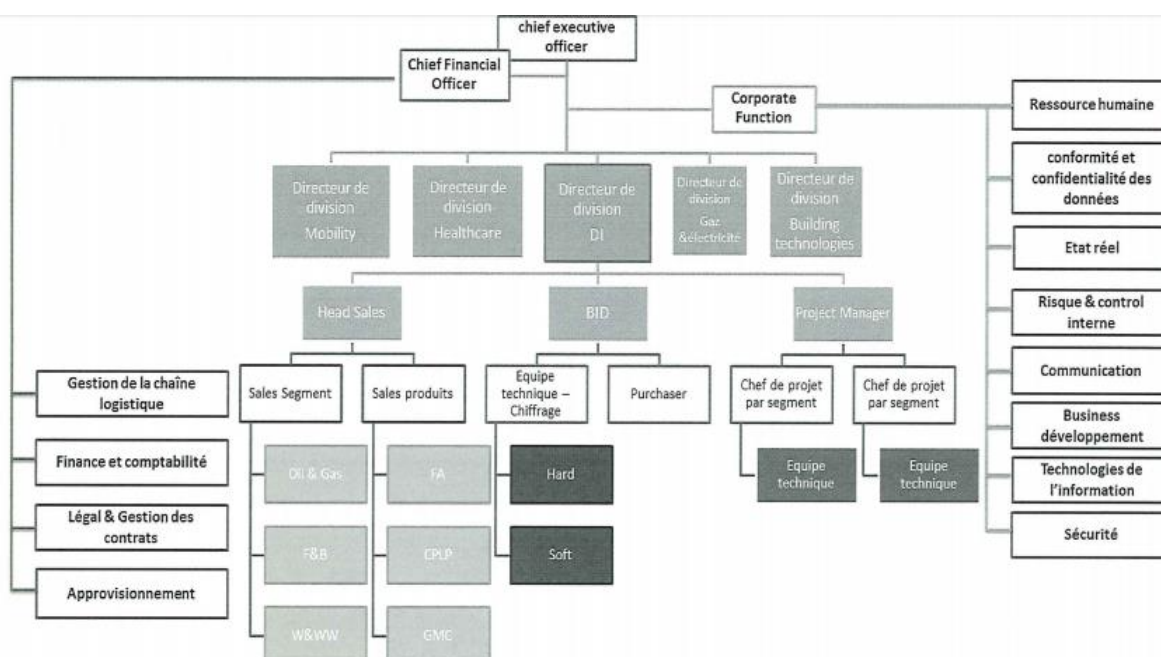
SIEMENS a une stratégie de partenariat avec ses fournisseurs, répartis entre affiliés c'est-à-dire qu'ils sont du groupe SIEMENS et non affiliés qui peuvent être des entreprises publiques ou privées.

Les fournisseurs de SIEMENS s'engagent à se conformer aux dispositions du 'code de conduite applicable aux fournisseurs SIEMENS' et cela pour garantir l'application des principes de l'entreprise.

2.1.6. L'organisation de Siemens

Le changement de la structure organisationnelle fondamentale de l'entreprise avec le changement de la direction générale, lui a permis de passer d'une structure de groupe de pays voire de continents composés de secteurs à une structure matricielle composée en horizontal suivant des niveaux hiérarchiques de « *Lead countries* » auxquels sont attribués des entités régionales « *assigned countries* », en vertical, des divisions contenant des « *Business units* » illustrés dans la figure suivante. Ci-dessous les explications quant à leurs fonctionnements.

Figure n°11 : Organigramme de la SPA SIEMENS



Source : Document interne à l'entreprise

Au sein de Siemens il existe différents départements supports :⁵⁵

- **Business Development** : Ce département a pour objet de détecter toutes les opportunités que le marché algérien a, les analyser et être en coordination avec les différentes divisions.
- **Compliance** : Compliance fait référence à la conformité des actes de Siemens et de ses employés et partenaires aux procédures de Siemens et aux lois et directives locales afin de garder une image transparente de cette entreprise.
- **SRE** : Le département Siemens Real Estate est le département chargé de la gestion du patrimoine de Siemens.
- **RH** : Ce département est chargé de fournir les compétences adéquates aux besoins de l'entreprise pour réaliser ses objectifs et de favoriser la croissance des individus.
- **Risk Internal Control** : Ce département est chargé de contrôler au niveau interne la réalisation des opérations et leurs conformités aux procédures dictées par la maison mère Siemens et de s'assurer de la fiabilité des informations financières.
- **Corporate Communication** : Le département a pour mission d'établir la stratégie et le plan de communication qui permet une gestion efficace de l'image de l'entreprise tant en interne qu'en externe.
- **Information Technology** : Le département IT, permet une gestion efficace du réseau de Siemens, intranet/internet, parc informatique et ses lignes téléphonique.
- **GSSCM** : Global Services Supply Chain Management, ce département met en œuvre le processus SQM,
- **HSE** : Hygiène Sécurité environnement, ce département contribue à l'amélioration de la santé, de la sécurité et de l'environnement, en mettant en œuvre un Système de Management HSE, basée sur l'amélioration continue, la transparence afin d'améliorer la satisfaction des clients et des employés.

Ce même département, qui prend toutes les mesures sanitaires nécessaire en ces temps de « COVID 19 » pour préserver la santé des employés et assurer la protection de tous les collaborateurs.

⁵⁵<https://new.siemens.com/dz/fr.html> (consulté le 10-08-2020 à 23H30)

2.2. La responsabilité sociétale de Siemens

2.2.1. L'impact de Siemens au niveau mondial

Servir la société tout en faisant des affaires prospères et durables est au cœur de la stratégie de Siemens. C'est l'objectif ultime de l'entreprise. Les 17 objectifs de développement durable définis dans l'Agenda 2030 des Nations unies (ONU) exposent le consensus de l'humanité sur ce qui constitue le progrès. C'est également le critère sur lequel se base Siemens pour mesurer son impact dans le monde.

Alors que les activités de Siemens contribuent à la réalisation des 17 ODD, l'impact de l'entreprise est le plus important en matière de santé et de bien-être (ODD 3), Énergie propre et abordable (ODD 7), Industrie, innovation et infrastructure (ODD 9), Villes et communautés durables (ODD 11), et Climate Action (ODD 13). Climate Action - c'est-à-dire la lutte contre le changement climatique - est l'un des ODD les plus connus. Siemens a y a contribué de multiples façons.⁵⁶

Tout d'abord, Siemens a été la première grande entreprise industrielle au monde à s'engager publiquement à atteindre la neutralité carbone d'ici 2030. Au cours du seul exercice de 2019, Siemens a réduit ses émissions de plus de 10 %. Depuis l'exercice 2014, les émissions ont diminué d'environ 41 % - de 2,2 millions de tonnes à 1,3 million de tonnes pour l'exercice 2019 - de sorte qu'elle est en bonne voie pour atteindre son objectif intermédiaire de réduire les émissions de la moitié à la fin de l'exercice 2020.

Un excellent exemple de la manière dont Siemens réussi à atteindre ces objectifs en termes de RSE est sa transition vers les énergies renouvelables. Depuis 2014, elle a éliminé presque toutes les émissions de GES des installations de Siemens dans cinq pays cibles en passant à des sources vertes lors de l'achat d'électricité. Ces cinq pays – les États-Unis, le Royaume-Uni (RU), la République tchèque, l'Autriche et l'Allemagne - représentent plus de 60 pour cent de l'activité de Siemens la consommation totale d'électricité. Un autre exemple de la contribution de Siemens à "*Climate Action*" est le fonds d'investissement de Siemens UK pour

⁵⁶<https://new.siemens.com/dz/fr.html> (consulté le 12-08-2020 à 16h15)

la réduction des émissions de carbone. Au cours de l'exercice 2019, un fonds de 240 000 £ a été créé en faisant payer à ses activités au Royaume-Uni un prix interne du carbone de 13 £ par tonne d'émissions de carbone de la consommation de gaz et d'électricité. Ce prix spécifique a été fixé afin de réunir suffisamment de fonds d'amorçage pour cinq à dix projets de protection du climat dans le cadre d'une phase pilote. Ces projets vont de solutions innovantes, telles que l'utilisation de jumeaux numériques pour les turbines à gaz, à l'efficacité énergétique des mesures comme le financement de nouveaux rideaux d'air pour les usines.

Au-delà de l'entreprise elle-même, Siemens soutient les efforts de ses clients pour réduire leur empreinte carbone grâce aux technologies de son portefeuille environnemental. Au cours de l'exercice 2019, ces technologies ont permis à ses clients du monde entier de réduire leurs émissions de CO₂ de 637 millions de tonnes métriques (après une réduction de 617 millions de tonnes métriques au cours de l'exercice 2018). Cela représente plus de 80 % des émissions annuelles de dioxyde de carbone en Allemagne.

L'entreprise travaille constamment à trouver de nouvelles façons de réduire les émissions de carbone. À Linz, en Autriche, par exemple, celle-ci a lancé le plus grand champ d'essai d'électrolyse pour permettre une production d'acier neutre en CO₂. Avec son partenaire Voestalpine, elle remplace la combustion du charbon et du coke en utilisant de l'hydrogène produit à partir d'énergies renouvelables.

Après l'achèvement réussi de la phase d'essai, environ un tiers des émissions provenant des activités de son client pourrait être économisé à l'avenir.

L'ODD "Énergie propre et abordable", c'est-à-dire la nécessité de transformer les systèmes énergétiques mondiaux, est étroitement lié à "Action pour le climat". Ici Siemens a également joué un rôle de premier plan. En 2019, elle a développé un concept global - la Charte de la valeur énergétique (CVE). Il s'agit du premier concept de transition énergétique sur mesure qui prend en compte et rassemble non seulement la technologie, mais aussi l'environnement réglementaire et les activités sociales pertinentes. La CVE vise à créer des solutions personnalisées qui permettront les pays à préparer leurs systèmes énergétiques pour l'avenir.

L'Irak est un pays dans lequel Siemens modernise le système énergétique. En 2019, Siemens et le ministère de l'électricité de la République d'Irak ont signé un accord de mise en œuvre visant à garantir une électricité fiable et abordable pour le peuple irakien. Au total, la

mise en œuvre de l'accord de leur feuille de route ajoutera plus de 11 gigawatts de capacité électrique et garantira que tous les Irakiens auront accès à l'électricité. En plus de redonner du pouvoir à l'Irak, Siemens soutient la transformation du pays dans les domaines de l'éducation, des soins de santé et de la lutte contre la corruption. Cette approche globale pour favoriser le progrès est ce qui est appelé "*Business to Society*".

Aujourd'hui, une entreprise doit être un leader d'opinion en ce qui concerne les sujets qui sont pertinents pour la société au niveau mondial. L'énergie est un de ces sujets, tout comme la cyber sécurité. Lors de la conférence de Munich sur la sécurité en février 2018, Siemens s'est associé à huit partenaires mondiaux solides pour lancer la Charte de confiance - la première charte mondiale pour plus de cyber sécurité. Entre-temps, cette organisation s'est développée et compte aujourd'hui 16 membres et trois partenaires associés.

En moins de deux ans, l'entreprise peut fièrement dire que la Charte de confiance a fait une réelle différence. En contribuant à l'élaboration de lois au niveau national, au niveau européen et mondial, par exemple, les partenaires de la Charte de confiance ont fait progresser l'éducation à la cyber sécurité et la sécurité de la chaîne d'approvisionnement ainsi que dans l'harmonisation des réglementations et des normes. Il serait impossible de faire une différence positive dans le monde sans des normes élevées d'intégrité et de conformité.

Parmi les entreprises mondiales, Siemens a été et continuera d'être un leader mondial dans ce domaine. Seules les affaires propres sont des affaires de Siemens. Cet engagement s'applique également à l'intégrité de ses processus comptables et des fonctions connexes.

Au-delà des frontières de l'entreprise, celle-ci s'engage dans l'Action collective, qui consiste à créer des alliances pour lutter contre la corruption et promouvoir une concurrence loyale avec de nombreuses organisations dans le monde entier. Elle maintiendra ses engagements à conduire le projet Siemens Initiative pour l'intégrité avec le troisième cycle de financement en 2020 et au-delà. En outre, elle continuera à soutenir les initiatives internationales et les organisations et initiatives nationales grâce à sa longue expérience et à son réseau mondial de lutte contre la corruption dans le monde.

Depuis des années, l'engagement global de Siemens en faveur du développement durable est bien accueilli dans le monde entier. Pour les 20^e fois consécutives, Robeco SAM/Dow Jones a inscrit Siemens dans l'indice mondial DJSI, confirmant ainsi sa position parmi les

entreprises les plus durables de son secteur. Et si la reconnaissance inspire l'entreprise à continuer son bon travail, elle sait, néanmoins que les ODD ne peuvent être atteints que si une multitude d'acteurs coopèrent et contribuent à un écosystème, c'est pourquoi, avec d'autres entreprises, Siemens participe également à l'initiative des systèmes lancée par le Forum Economique Mondial (FEM) pour s'efforcer d'atteindre les normes de gouvernance les plus élevées. Dans le cadre de cette initiative, sont soutenus - entre autres - l'Alliance des CEO Climate Leaders du FEM et sont également poursuivis les engagements auprès de la coalition WeMean Business afin d'accélérer la transition vers une économie à faibles émissions de carbone. En outre, ses engagements envers les dix principes du Pacte mondial des Nations unies ainsi qu'envers les principes directeurs des Nations unies pour les entreprises (UNGP) et les droits de l'homme est plus ferme que jamais.

La mise en place d'un écosystème Siemens composé d'entreprises, d'actionnaires, de clients et de partenaires, d'employés et de la société inclut l'aspiration à avoir un impact encore plus important sur l'Agenda 2030 des Nations Unies pour le développement durable.

En effet, le développement durable, dans toutes ses dimensions - y compris l'environnement, la société et les pratiques commerciales responsables - restera au cœur de ses priorités, de même que ses efforts en matière d'innovation et de compétitivité. Siemens, avec ses 385 000 employés, a respecté ces éléments au cours de l'exercice 2019 et continuera à le faire à l'avenir.

2.2.2. La Supply Chain Management durable de Siemens Algérie

Siemens s'efforce de jouer un rôle intégral dans toutes les économies et les sociétés dans lesquelles elle opère. L'objectif principal de la chaîne d'approvisionnement (SCM) chez Siemens est de fournir une contribution à la valeur durable pour le succès de ses entreprises.

Les quatre éléments de cette contribution de valeur sont les suivants : La productivité, Qualité, Disponibilité et Innovation. Les racines de son réseau de fournisseurs sont très présentes. L'entreprise travaille avec quelque 90 000 fournisseurs dans environ 150 pays. Au cours de l'exercice 2019, l'entreprise a acheté environ 45 milliards d'euros de biens et de services. Ce chiffre équivaut à environ la moitié de ses recettes totales. Sur la base des priorités du groupe Siemens, l'équipe SCM de Siemens a défini plusieurs leviers clés pour atteindre la contribution de valeur de la SCM en alignement avec la Vision 2020+. Depuis la fin de la

réorganisation de la fonction de gestion de la chaîne d'approvisionnement en 2015, l'accent a été mis davantage sur le rapport input/output, c'est-à-dire la contribution financière des fonctions de gestion de la chaîne d'approvisionnement par rapport à son coût d'organisation.⁵⁷

Toutes les activités d'achat sont exécutées dans les limites des principes de durabilité, ceux-ci constituent les principes directeurs de la gestion de la chaîne d'approvisionnement et font partie intégrante de tous les processus de gestion des fournisseurs concernés, tels que la sélection, la qualification, l'évaluation et le développement des fournisseurs. Une gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement peut contribuer à faire progresser les objectifs de développement durable de multiples façons. Selon le Pacte mondial des Nations unies, la chaîne d'approvisionnement peut avoir un impact significatif sur la promotion des droits de l'homme, des pratiques de travail équitables, des progrès environnementaux et des politiques de lutte contre la corruption. Certaines des plus grandes contributions peuvent être apportées, notamment en ce qui concerne l'ODD 8 sur le travail décent et la croissance économique, qui traite entre autres des questions de travail, et l'ODD 12 sur la consommation et la production responsables, ce dernier appelle spécifiquement les entreprises à s'efforcer d'adopter des pratiques durables et à accroître les rapports sur leurs progrès. Des efforts peuvent être faits pour remédier aux mauvaises conditions de travail, allant des violations du salaire minimum aux risques professionnels extrêmes, et pour éradiquer toutes les formes de travail forcé et de travail des enfants. Les lieux de travail malsains peuvent être nettoyés, il est essentiel d'améliorer la gestion et la réduction des déchets. La consommation circulaire peut contribuer à réduire l'utilisation des ressources naturelles. En outre, Siemens a mis l'accent sur la protection du climat dans sa chaîne d'approvisionnement au cours des dernières années.

Siemens exige donc de tous les fournisseurs qu'ils suivent son code de conduite du groupe Siemens pour les fournisseurs et les intermédiaires tiers. Créé il y a dix ans, il s'inspire du Pacte mondial des Nations unies - une initiative volontaire basée sur les engagements des PDG à mettre en œuvre des principes universels de durabilité et à prendre des mesures pour soutenir les objectifs des Nations unies, les principes de l'Organisation internationale du travail (OIT), ainsi que les directives de conduite des affaires de Siemens.

⁵⁷<https://new.siemens.com/dz/fr.html> (consulté le 13-08-2020 à 11h00)

Conformément aux principes du développement durable, tous les fournisseurs doivent adhérer au code. Ils doivent notamment accepter de respecter les droits fondamentaux des employés, d'instaurer des normes strictes en matière de santé, de sécurité et de protection de l'environnement, et d'établir des politiques de tolérance zéro contre la corruption et les pots-de-vin. Il comprend également une clause visant à éviter l'achat de "minéraux de conflit", c'est-à-dire de minéraux qui sont extraits dans certains pays au profit de certains groupes armés qui y sont basés. En 2019, Siemens a révisé son code de conduite et mis à jour son contenu sur la base de la nouvelle législation, des changements sociaux et des exigences découlant de la mise à jour des lignes directrices sur la conduite des affaires. Des sections consacrées à la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, au contrôle des exportations et aux douanes, ainsi qu'à la protection des données ont été ajoutées.

La section sur les droits de l'homme a également été mise à jour et l'entreprise attend de ses fournisseurs qu'ils mettent en place un mécanisme de protection des griefs pour leurs employés. Le code mis à jour a été publié et est devenu obligatoire pour le groupe Siemens au début de l'exercice 2020.

Le processus de gestion des fournisseurs de Siemens fournit une gamme complète de procédures et d'outils interdépendants pour assurer la transparence et la sensibilisation en ce qui concerne les dépenses, les fournisseurs et les risques et opportunités dans la chaîne d'approvisionnement, il aide les responsables à exploiter pleinement le potentiel du réseau de fournisseurs. Les aspects clés du processus comprennent l'application de critères rigoureux pour la sélection et la qualification des fournisseurs, ces critères comprennent des éléments qui sont au cœur de la gestion générale des risques, tels que la stabilité financière, la qualité et la disponibilité - ainsi que la durabilité globale. Ils mettent également en évidence les opportunités potentielles en aidant à identifier les fournisseurs les plus performants et les plus qualifiés. Avec un réseau de fournisseurs aussi vaste et géographiquement dispersé, Siemens ne peut pas maintenir le même niveau de surveillance pour chaque fournisseur. Par exemple, il serait impossible d'effectuer des audits de site partout. Au lieu de cela, elle a établi des procédures d'analyse des risques pour identifier systématiquement les dangers potentiels dans notre chaîne d'approvisionnement.

Les principaux facteurs⁵⁸ utilisés sont les suivants :

- Identification et catégorisation des risques pour les produits de base ;
- L'établissement de niveaux de risque pour chaque pays. Ceux-ci sont déterminés par des indicateurs de durabilité pour des domaines clés tels que le respect de la législation, la corruption et les pots-de-vin, les droits de l'homme sur le lieu de travail, le travail des enfants, etc.
- Les informations relatives aux indicateurs utilisés proviennent d'organisations internationales respectées ;
- Diverses initiatives stratégiques individuelles, telles que la préparation spéciale pour les projets comportant d'importants volumes d'achats locaux.

Cette analyse fondée sur les risques comprend des données obtenues à partir d'auto-évaluations des fournisseurs, d'évaluations des risques menées par les services d'achat, d'audits des fournisseurs par des auditeurs qualité internes et d'audits de durabilité par des auditeurs externes.

2.2.3. L'impact de la RSE de Siemens en Algérie

Présente en Algérie depuis 55ans, Siemens Algérie a fait plus que réaliser des activités économiques ; l'entreprise a largement contribué au développement durable des infrastructures locales avec des solutions et des services innovants. Depuis l'installation en 1957 du premier câble télégraphique reliant Annaba à Cagliari en Italie, en présence de Werner Von Siemens, jusqu'à la création de la SARL Siemens en Algérie le 20 août 1962 Siemens a toujours porté un intérêt à l'Algérie et les réalisations qui ont vu le jour après l'indépendance l'ont clairement démontré.

Ces cinq dernières décennies durant lesquelles Siemens a été active en Algérie, elle a non seulement détecté des opportunités qui lui ont permis de participer à des réalisations majeures dans le pays, mais elle a aussi su l'accompagner dans son développement. Siemens en Algérie croit fermement qu'il est impossible de poser les fondements d'un business durable sans prendre part à la vie communautaire. En tant qu'entreprise sa responsabilité envers la

⁵⁸ *Ibid.*

société et l'environnement dans lesquels elle évolue est bien plus important que tout autre projet.

Pour mesurer objectivement sa contribution, Siemens a mis au point sa méthodologie "*Siemens - Business to Society*" (B2S) en fonction de six⁵⁹ piliers ou thématiques qui lui servent de cadre de référence, il s'agit de : dynamiser l'économie ; stimuler l'emploi et les compétences ; soutenir la protection de l'environnement ; qualité de vie, santé et intégrité ; productivité et innovation ; transformation de la société. Siemens a établi un rapport afin de mesurer sa contribution à la prospérité sociale et économique de l'Algérie, il est résumé dans le tableau suivant où est également présenté sa contribution aux ODD pour chaque domaine.⁶⁰

⁵⁹ <https://new.siemens.com/dz/fr.html> (consulté le 13-08-2020 à 11h00)

⁶⁰ Document propre à l'entreprise SIEMENS

Tableau n°03 : Contribution de la société Siemens en Algérie

		
<h3>Dynamiser l'économie</h3>	<h3>Stimuler l'emploi et les compétences</h3>	<h3>Productivité et Innovation</h3>
<ul style="list-style-type: none"> • Les opérations globales de Siemens ont contribué au PIB algérien à hauteur de 28.1 milliards DZD pour l'exercice 2015 soit 0.2% du PIB de l'Algérie en 2015. • Les opérations de Siemens en Algérie compte une valeur ajoutée d'environ 1.8 milliard DZD, en termes de salaires et appointements versés aux salariés basés en Algérie. • Une contribution d'environ 9 milliards DZD découle de l'achat de Siemens, à l'échelle mondiale, de produits et services intermédiaires, en partie fabriqués ou fournis par des entreprises algériennes. • Les salaires versés aux salariés de Siemens en Algérie et ses entreprises partenaires financent la consommation privée. La valeur créée contribue à hauteur de 6 milliards DZD au PIB algérien. • Siemens Algérie recrute en moyenne 32.6 collaborateurs par an dont 40% ont entre 30 et 39ans. 23% du personnel est féminin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 13.000 emplois en Algérie dont 471 emplois directs sont liés à l'activité de Siemens. Ce chiffre équivaut pour 2015 à 0.1% de la population active du secteur économique en Algérie. • A chaque poste de salarié de Siemens en Algérie correspondent plus de 6 emplois liés aux achats de Siemens et aux dépenses privées financées par les salaires perçus. • Sur les cinq dernières années, Siemens Algérie a consacré un budget de 108,2 millions DZD à la formation de son personnel. • En 2013, Siemens a inauguré son centre de formation SITRAIN pour des formations professionnelles dédiées aux métiers de l'industrie. • En 2016, le Master Siemens organisé en collaboration avec l'USTHB comptait plus de 180 étudiants diplômés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Siemens joue un rôle important dans le domaine du numérique, grâce à son expérience de plus de 20ans. • Pour stimuler l'innovation, Siemens a lancé en 2014 trois centres d'ingénierie en digital grid ; l'un d'eux est basé en Algérie. • Avec ses 17.500 ingénieurs informaticiens, Siemens est l'un des plus grands fournisseurs de solutions logicielles au monde. • 60% de la production de pétrole est acheminée via des stations de pompage équipées par Siemens. • Plus de 1474 déclarations d'invention ont été enregistrées par Siemens dans le monde, dont plus de 700 demandes de brevets (2015).
 	 	

 <h3>Soutenir la protection de l'environnement</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Siemens ambitionne de devenir le premier grand groupe industriel au monde à atteindre une empreinte carbone zéro, d'ici 2030. • Plus de 3.400.000 familles auront accès à l'électricité grâce aux turbines Siemens. • La centrale solaire hybride de Hassi R'mel est une des plus innovantes au monde, Siemens assure les services de maintenance préventive et corrective. • Siemens équipe plusieurs centrales électriques en Algérie contribuant à 18% de la capacité totale. 	 <h3>Qualité de vie, santé et intégrité</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Plus de 8 millions de personnes ont accès aux scanners de Siemens en Algérie. • 209.000 patients par heure bénéficient des soins basés sur l'équipement et la technologie de Siemens. • Avec 300 projets à son actif : Siemens est l'un des principaux acteurs dans l'industrie de l'eau en Algérie depuis 1978. • En 2015, Siemens a consacré au niveau mondial, plus de 117,7 milliards DZD à la recherche et développement dans le secteur médical. 	 <h3>Transformation de la Société</h3> <ul style="list-style-type: none"> • 75.000 voyageurs par jour sont transportés par le métro d'Alger dont Siemens a livré la première ligne et continue à fournir la signalisation. • Plus de 70 technologies sont déployées dans le Siemens City Performance Tool, un outil conçu pour aider les villes à réaliser leurs objectifs environnementaux. • Plus de 50% de la production de ciment en Algérie s'appuie sur des équipements électriques et des technologies d'automatisation de Siemens. • La capacité de cimenterie de Biskra, dont Siemens a livré des postes électriques, est de 2.7 millions de tonnes par an. 
--	---	---

Source : Document interne : Business to Society report, en Algérie pour l'Algérie (2017)

3. Méthodologie, démarche générale et analyses des résultats de la recherche

Étant donné que la validité d'une recherche s'appuie en grande partie sur l'explicitation de son cadre méthodologique, il paraît donc essentiel d'exposer et de justifier la démarche méthodologique utilisée pour atteindre notre objectif de recherche. Nous allons donc expliquer dans ce qui suit la logique et méthodologie suivie lors de nos recherches, les outils utilisés pour la collecte des données, la méthode d'investigation retenue et enfin nous retracerons le déroulement de l'enquête pour enfin présenter et analyser les résultats obtenus.

3.1. Présentation de la méthodologie de la recherche

Généralement, la recherche en sciences de gestion est marquée, principalement, par deux grandes approches, à savoir : une approche positiviste qui prône des méthodes quantitatives et une approche constructiviste qui repose sur des méthodes qualitatives⁶¹. Le choix de l'une ou de l'autre méthode n'est pas le fruit du hasard, il est fonction des objectifs poursuivis par le chercheur. En effet, la méthode quantitative sera plus appropriée lorsque l'objectif de la recherche sera de quantifier et de représenter les résultats obtenus. En revanche, on fera appel à la méthode qualitative lorsque le but de la recherche sera de comprendre un phénomène que l'on se sera proposé d'étudier.

Concrètement, le choix d'une méthode de recherche est conditionné par la nature et les enjeux associés à un projet de recherche. Dès lors, l'enjeu pour nous est de mettre en œuvre une méthodologie en concordance avec notre problématique. De ce fait, dans le but de conceptualiser et d'exposer les difficultés rencontrées dans le processus d'intégration de la RSE dans la chaîne logistique au sein des multinationales en Algérie, nous avons opté pour une méthodologie exploratoire qualitative. Ce choix est justifié par le fait que la RSE demeure une thématique relativement récente en Algérie, n'ayant pas encore, amplement, fait l'objet de publications dans le contexte algérien, ainsi que par le manque d'études ayant trait à l'application de cette pratique en Algérie.

⁶¹ Nguyễn-Duy. V et Luckerhoff. J, Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? Revue RECHERCHE QUALITATIVE, n° 5, Laval, 2007, p. 4.

3.1.1. Mode de recueil des données

Dans le cadre d'une recherche qualitative, il existe principalement trois méthodes de collecte des données : l'observation, l'entretien et l'analyse documentaire⁶². Le choix et l'application de l'une de ces trois méthodes dépend des objectifs poursuivis par le chercheur et de la nature de la population à étudier, entre autres. De ce fait, dans le but de recueillir des renseignements nous permettant de répondre à nos questions de recherche, nous avons opté pour les méthodes de collecte de données par analyse documentaire et par entretien, vu que ces deux méthodes sont, classiquement, utilisées dans les études exploratoires et dans certaines études explicatives.

Des informations pertinentes et spécifiques à l'entreprise ont été puisées, dans un premier temps, au cours d'une analyse documentaire, et ce en utilisant les documents internes et les rapports officiels traitant du projet d'intégration de la RSE de l'entreprise Siemens Algérie. Par ailleurs, afin de compléter cette première collecte d'information, des entretiens ont été réalisés avec deux responsables de l'entreprise.

L'entretien consiste en une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs personnes choisies fortuitement dans le but de la collecter des informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche⁶³. Il existe trois types d'entretiens⁶⁴, leur choix dépend des objectifs voulant être atteints. Nous citerons dans ce qui suit, l'explication des trois modèles d'entretiens mis à notre disposition pour cette étude :

- a. Entretien non directif :** ce type d'entretien est peu structuré et laisse un grand degré de liberté, nous y recourons pour une recherche d'informations ou d'opinions de niveau assez général. Il laisse beaucoup de latitude à la personne interviewée celle-ci peut s'exprimer librement sur le sujet, ce type d'entretien aide à définir un sujet sur lequel on ne sait rien.

⁶² Collecte de données, Méthodologies qualitatives. En ligne sur : <http://www.plateforme-elsa.org/wpcontent/uploads/2014/04/methoQuali-mdm-intro.pdf> consulté le 01/09/2020 à 20h23

⁶³ CHABANI (S), OUACHERINE (H), guide de méthodologie de la recherche en science sociales, 2ème Ed, Taleb impression, 2018, p72.

⁶⁴ Ibid. p 73.74

- b. Entretien semi directif :** dans ce genre d'entretien, l'interrogé aura à répondre le plus directement possible à des questions précises. Ce type se trouve à mi-chemin entre le non-directif et le directif.

Le but recherché est de s'informer en contrôlant la direction que prend la conversation, à l'aide des questions. Dans ce type le chercheur pose peu de question, il laisse le choix à la personne interviewée.

- c. Entretien directif :** c'est la forme d'interview où le degré de liberté est plus réduit, il s'apparente à un questionnaire conduit oralement. Le but visé est la vérification de points précis ou le recueil d'éléments d'information et de détail. Dans ce type d'entretien le chercheur pose des questions liées au sujet de recherche et il permet d'approfondir dans le sujet.

Afin de réaliser notre étude, nous avons opté pour des entretiens de types semi-directifs, dans la mesure où ceux-ci laissent aux répondants un degré de liberté assez élevé, réduisant, ainsi, le risque, non seulement, d'introduire des biais dans les données, à l'exemple des entretiens non directifs, mais aussi, d'éviter les conséquences des entretiens directifs, notamment de restreindre le cadre d'analyse de la recherche. De plus, les entretiens semi-directifs se caractérisent par la souplesse dans la conduite de la conversation et par la présence d'un guide d'entretien, constituant un véritable support et fil conducteur de l'échange.

La conduite d'entretiens avec nos interviewés au sein l'entreprise Siemens a pour but de collecter les informations des acteurs du terrain qui sont mieux placés pour nous informer sur l'intégration de la RSE dans l'activité de l'entreprise et les difficultés auxquelles ils font face.

3.1.2. Réalisation de l'entretien

Un guide d'entretien a été élaboré à partir des questions de recherche. Le guide d'entretien implique des entretiens semi-structurés et contient des questions ouvertes menant à des réponses spontanées basées sur les connaissances des personnes interrogées ainsi que des questions théoriques rendant les connaissances inhérentes des personnes interrogées plus explicites. Les questions ont été rédigées en fonction des objectifs de recherche et la problématique initiale qui

est de déterminer les barrières et difficultés rencontrées par une multinationale entreprenant une démarche RSE en Algérie.

L'élaboration du guide d'entretien s'est également basée sur les hypothèses préalablement établies :

Hypothèse 1 : les facteurs socio-culturels constituent une barrière à la pratique de la RSE au sein d'une multinationale en Algérie.

Hypothèse 2 : les facteurs règlementaires constituent une barrière à la pratique de la RSE au sein d'une multinationale en Algérie.

De ce fait, ce dernier est structuré en trois parties principales servant chacune à répondre à un objectif qui lui est propre, de la manière suivante :

La première partie de notre guide d'entretien est intitulée « **Définition de la responsabilité sociétale de l'entreprise** », elle porte, comme son nom l'indique, sur la définition, la caractérisation et les enjeux de la RSE de l'entreprise Siemens. Il va de soi que cette partie du guide a été conçue pour recueillir des données ayant trait au premier chapitre de notre mémoire, ces questions ont également pour objectif de comprendre la situation actuelle de l'entreprise et sa vision de la RSE, ainsi que son engagement.

La deuxième partie du guide, quant à elle, s'intitule « **Mise en œuvre de la RSE** » cette partie permet de comprendre les démarches entreprises par la société en termes de RSE et le rôle qu'elle joue auprès de ses parties prenantes ainsi que l'influence que ces dernières ont sur les décisions de Siemens.

Finalement la troisième partie du guide d'entretien, intitulée « **Les obstacles liés à la pratique de la RSE** » est directement liée à la problématique et a pour objectif de non seulement déterminer les défis auxquels fait face l'entreprise mais également de comprendre les raisons derrière cela en permettant d'identifier les perspectives de l'entreprise.

Dans le cadre de notre investigation de terrain, nous avons conduit des entretiens semi-directifs avec deux cadres de Siemens, les personnes interrogées occupent des postes qui sont en relation avec notre sujet de recherche, d'où leur capacité à répondre à nos questions et ce

grâce à leur vécu, leurs positions hiérarchiques et leur longue expérience au sein de cette entreprise.

De ce fait, nous avons conduit un premier entretien avec le responsable du *Business Development* le 17/08/2020 à 11h30 et un autre avec le directeur de la *supply chain management (SCM country head)* le 02/09/2020 avec une durée de 45 minutes pour le premier et d'1h15 pour le second. Malheureusement, compte-tenu de la crise sanitaire et des mesures sécuritaires mise en place par l'entreprise, les entretiens ont dû être conduits via la plateforme zoom.

Par ailleurs, les interviewés ont été préalablement informés que les deux entretiens allait fait l'objet d'un enregistrement sonore en nous engageant à n'utiliser les informations divulguées qu'à des fins de recherche et de respecter leur anonymat, avec cela, nous avons également effectué une prise de notes au fur et à mesure que les questions étaient posées. Par conséquent, une fois les entrevues terminées, les enregistrements et les notes ont été retranscrites dans les heures qui ont suivi. En outre, nous commençons chaque entretien par une brève description de notre thème de recherche et expliquions de manière concise les objectifs visés par notre travail.

3.2. Présentation et analyse des résultats de la recherche

La réalisation des entretiens a permis de recueillir de nombreuses informations qui ont contribué à répondre aux questions de recherche, après avoir décrit la méthodologie, les démarches suivies pour la collecte des données pour cette étude de cas, et suite au recueil des données, leur condensation, la retranscription intégrale des propos des interviewés, puis leur traitement, nous allons procéder à l'analyse des résultats obtenus pour chaque entretien qui est une étape incontournable pour ensuite pouvoir interpréter les réponses d'une manière qui puisse leur donner du sens vis-à-vis de notre problématique et des objectifs de notre recherche. Pour ce faire, nous avons choisi de présenter nos résultats sous forme descriptive, nous allons d'abord présenter les questions posées à nos interlocuteurs et ensuite analyser les réponses obtenues en se basant sur les trois parties du guide d'entretien pour arriver finalement à une synthèse globale et nos conclusions.

3.2.1. Présentation de la RSE de Siemens

Afin de répondre aux objectifs de ce premier axe, les questions suivantes ont été posées :

- 1) Comment définiriez-vous la responsabilité sociétale de votre entreprise ?
- 2) Quels sont les enjeux de l'intégration d'une démarche RSE au sein de votre entreprise ?
- 3) Quelles sont les parties prenantes impliquées dans la démarche d'intégration de la RSE ?

En se basant sur les réponses obtenues pour ces trois questions nous pouvons dire que la RSE de Siemens est indissociable de son activité principale et qu'elle est une partie intégrante de sa stratégie, en effet, Siemens se spécialise dans différents secteurs dont l'hydraulique, l'énergie et le médical qui sont des activités qui contribuent au développement, de ce fait le concept de RSE n'est pas implanté en tant qu'activité accessoire mais rentre dans le cœur de métier même de l'entreprise. Au-delà de cela, la responsabilité sociétale a toujours été au centre des préoccupations de Siemens, elle définit des éléments essentiels dans ses valeurs et sa vision, l'entreprise évolue en concordance avec l'environnement dans lequel elle se trouve en y contribuant de manière positive et concrète. Le directeur du département supply chain management a d'ailleurs affirmé lors de l'entretien que : « **Outre les objectifs commerciaux, un des mots de l'entreprise est 'make real what matters', ce qui se traduirait par aller vers l'essentiel et développer les secteurs et les activités qui impactent la vie de l'humain positivement et sur le long terme** ».

De ce fait, l'enjeu de la responsabilité sociétale pour l'entreprise Siemens découle, donc, directement de ces valeurs originelles qu'elle applique tant à l'égard de ses parties prenantes internes qu'externes avec notamment deux aspects plus importants qui sont le nombre d'emplois créés de manière directe ou indirecte et la contribution au développement durable avec des solutions innovantes.

Tout cela est d'autant plus important car la RSE est un facteur déterminant du succès de l'entreprise, en effet, grâce à sa méthodologie Business to Society, Siemens se consacre à l'évaluation de sa contribution effective et concrète sur son environnement en ne s'attardant pas uniquement sur ses réalisations mais également sur l'impact qu'ont celles-ci sur la société, tel que le proclame le chef du département SCM : « **Cette vision nous a amené à évaluer nos activités non pas en termes classiques de chiffre d'affaire, revenus, EBIT, etc. seulement, mais par l'impact de chaque secteur d'activité sur la vie de nos clients, jusqu'aux utilisateurs, et donc l'humain.** » propos qu'il a d'ailleurs illustrés par l'exemple suivant : « **Au lieu de compter, par exemple, le nombre de turbines vendues, ou le nombre de centrales électriques construites, nous évaluons plutôt le nombre de foyer qui bénéficient de l'électricité générée par nos turbines ou par les centrales que nous construisons** ».

C'est une démarche qui est donc intégrée dans la stratégie de développement de l'entreprise et qui est impulsée et suivie par la direction générale et tout le management, le déploiement est ensuite fait par tous les départements concernés allant jusqu'aux fonctions supports et aux unités opérationnelles et succursales.

3.2.2. Analyse de la mise en œuvre de la RSE de Siemens

Pour ce volet, les questions évoquées sont les suivantes :

- 4) Comment est-ce que la RSE est appliquée dans votre département ?
- 5) Quelles sont les parties prenantes avec lesquelles interagit votre département ?
- 6) Par quel moyen cet engagement est-il mis en place avec ces parties prenantes ?
- 7) Est-ce que les exigences des parties prenantes concernant la RSE sont satisfaites ?
- 8) Quelle est l'appréciation des parties prenantes en la matière ?
- 9) Quel rôle occupez-vous dans l'exécution des objectifs RSE de l'entreprise ?
- 10) Pensez-vous que vos collaborations contribuent positivement à l'implantation de la RSE au sein de vos parties prenantes ?
- 11) Comment définiriez-vous votre relation avec vos fournisseurs ? Comment affectent-ils votre entreprise et comment les affectez-vous ? Vous sentez-vous sous pression vis-à-vis d'eux ?
- 12) Comment définiriez-vous votre relation avec vos clients ? Comment affectent-ils votre entreprise et comment les affectez-vous ? Vous sentez-vous sous pression vis-à-vis d'eux ?

13) Pensez-vous avoir un impact sur vos relations de second degré ?

D'après les réponses reçues à nos questions, nous en déduisons que chaque service applique la RSE en interne comme en externe de manière différente, l'engagement se traduit par différents canaux pour chaque partie prenante et selon sa nature (interne/externe, organisme/individu, etc.) Pour le département SCM, par exemple, cela se fait via une exigence auprès des fournisseurs de signer le code de conduite de Siemens qui englobe les questions centrales de la RSE, celui-ci en est actuellement à sa version 4.0 ce qui revient à dire que le code de conduite est actualisé et amélioré en continue pour s'adapter aux besoins de son environnement. Avec les entreprises partenaires et autres collaborateurs, il s'agit de signer et se conformer au Corporate Social Responsibility Agreement (Accord sur la responsabilité sociale des entreprises).

L'objectif de Siemens est de réussir à faire que toutes ses relations soient construites sur une collaboration dont la base et les fondements sont les principes de la RS. Il est également important de noter que si un potentiel partenaire, quel qu'il soit, refuse de se conformer aux exigences de Siemens en termes de RSE, la collaboration ne peut être envisagée, l'enjeu pour l'entreprise est de trouver des partenaires qui partagent la même vision et les mêmes préoccupations car comme nous en a informé le responsable de la SCM : **« Nous avons la responsabilité de nous assurer que nos fournisseurs et partenaires adhèrent totalement à notre démarche, nos valeurs, et à nos objectifs autant en matière de Clean Business, Ethics and compliance, qu'en matière de durabilité, protection de l'environnement, droits de l'homme, etc. »**. En effet, car pour Siemens ceci ne représente pas uniquement une formalité administrative mais bien une réelle exigence afin d'arriver à une collaboration de type gagnant-gagnant entre Siemens, son partenaire et l'environnement qui les entoure. Pour ce faire, Siemens met en place une suivie de ces exigences à travers des évaluations régulières de leur application par les adhérents aux accords et code de conduite, cependant, elle ne s'arrête pas là, car elle compte également sur le feedback de ses différentes parties prenantes y compris de ses employés au travers de sondages et enquêtes effectués régulièrement afin de connaître leur appréciation et évaluer ses propres initiatives et sa contribution social mais aussi pour permettre de lever toute ambiguïté le cas échéant.

D'après nos deux interviewés, les parties prenantes sont généralement assez satisfaites des actions de Siemens et force est de constater que les exigences sont de plus en plus élevées en matière de protection de l'environnement, d'économie circulaire et de commerce équitable.

Ce genre de pratiques a d'ailleurs pour résultat de permettre aux deux parties de bénéficier des pratiques des uns les autres et de s'influencer mutuellement, les PME et entreprises de tailles plus modestes, en général, s'alignent aux objectifs des entreprises plus grandes afin d'optimiser les efforts de tous, comme il est arrivé que certaines PME-PMI très engagées sur les principes de la RSE et la protection de l'environnement ont permis l'amélioration de certains aspects comme ce fut le cas, à titre d'exemple, de la réduction de l'usage papier à travers une gestion informatisée et intégrée des impressions qui a été introduite à Siemens par l'un de ses partenaires.

Pour conclure, Siemens accorde une grande importance à sa relation avec ses parties prenantes et considère cela vitale pour le développement de la société, elle apporte le meilleur d'elle-même en prenant ce que ses partenaires ont de meilleur à offrir afin qu'ensemble ils puissent réaliser leurs objectifs vis-à-vis de leurs engagements sociétaux.

3.2.3. Les obstacles liés à la pratique de la RSE

Pour ce volet, les questions suivantes ont été discutées :

- 14) Quels sont les obstacles auxquels vous faites face lors de l'application de la RSE dans votre activité ?
- 15) Avez-vous des exigences en termes de RSE envers vos parties prenantes ?
 - Si oui, est-ce qu'une vérification de l'accomplissement de ces exigences est-elle faite ?
 - a) Si oui, quels en sont généralement les résultats ?
 - i. Si le résultat est négatif, est-ce que des mesures sont prises pour y remédier ?
 - b) Si non, pour quelle raison il n'y a pas de vérification ?
- 16) Quelle dimension de la RSE (économique, social ou environnementale) représente un plus gros défi pour l'entreprise ? Pour quelle(s) raison(s) ?
- 17) Est-ce que tous les engagements en termes de RSE entrepris par la société mère sont mis en place dans la filiale en Algérie également ? Si non, quels sont les obstacles qui empêchent de le faire ?
- 18) Quelles sont selon vous les raisons des difficultés auxquelles vous faites face ?
- 19) Quelles sont vos recommandations pour l'amélioration de la pratique RSE en Algérie ?

En réponses à ces questions, les interviewés nous ont informé que les obstacles les plus fréquents qu'ils rencontrent dans l'application de la RSE dans leur activité sont souvent liés à l'environnement local notamment l'absence de législation qui pourrait permettre d'affirmer de manière plus large les ambitions de la société cela se traduit par des lois inexistantes pour certains aspects ou encore des lois trop souples, cela freine, par exemple, la réalisation de ses objectifs en termes de justice sociale. Il y a également le facteur des mentalités et d'états d'esprit qui diffèrent d'un lieu à un autre, de ce fait, le plus souvent, Siemens doit travailler, en reprenant les mots du responsable de la SCM « **sur un changement de paradigme d'abord, avant d'aller vers des actions concrètes dans le domaine** » c'est-à-dire qu'un réel travail de persuasion et de formation de leurs partenaires doit être fait avant de pouvoir avancer dans leurs actions. Toutefois, les exigences de Siemens en termes de RSE sont le plus souvent obtenues par leurs partenaires et les engagements respectés, même si elle rencontre parfois des manquements ou promesses non tenues. Dans ce cas, des mesures correctives sont entreprises qui sont suivies avec ces derniers, il est néanmoins arrivé à Siemens de devoir se séparer d'un partenaire suite à des plans d'actions correctifs qui n'aboutissaient pas.

En outre, les deux interviewés sont d'accords pour dire que la dimension environnementale est celle avec laquelle ils rencontrent le plus de difficultés et cela se justifie par diverses raisons : la première étant la difficulté à évaluer l'impact que l'entreprise a sur l'environnement, la deuxième raison est relative à la mentalité locale et du nombre de sceptiques qui pensent que cette région n'est pas concerné par le changement climatique, la dernière raison est relative au fait que le recyclage n'est pas tout à fait développé en Algérie, le responsable du *business development* a déclaré à ce propos : « **dans le code de conduite de Siemens, il faut qu'il y ait un suivi des partenaires et sous-traitants pour savoir s'ils ne commettent pas d'actions nuisant à l'environnement. Sauf que comme tout ne se recycle pas, il est parfois difficile de se débarrasser de manière écologique des déchets qui finissent souvent par être exportés pour être traités.** » Ce qui se traduit par un manque en technologies et matériels en Algérie qui permettent de réaliser des projets 100% éco-responsables.

A l'issu de ces questions, nous pouvons retenir que les plus gros défis auxquels fait face la société dans sa démarche responsable sont les suivants :

- L'absence d'un encadrement normatif et législatif ;

- Un état d'esprit local pas encore totalement conscient des retombées du changement climatique ;
- Un fossé technologique entre l'Algérie et les pays développés.

Pour finir, afin d'améliorer les pratiques RSE en Algérie, nos deux interviewés ont suggéré que les grandes entreprises, ou même les entreprises engagées en général, se mettent ensemble avec les administrations concernées afin de produire une charte commune qui aurait plus d'influence sur les partenaires et fournisseurs. Les associations professionnelles et forum d'entreprises pourraient jouer ce rôle, et étendre la communication à la société en général à travers les divers canaux sociaux.

Conclusion

Ce troisième et dernier chapitre, de notre travail, est essentiellement centré sur l'étude empirique que nous avons menée au sein de l'entreprise SIEMENS Algérie. En effet, ce chapitre a présenté les principaux résultats de notre démarche d'exploration du phénomène étudié. De ce fait, au terme de ce chapitre, nous pouvons conclure que Siemens accorde une importance primordiale à la responsabilité sociétale qui est partie intégrante de sa stratégie, c'est un volet qui est loin d'être accessoire pour la société puisqu'il représente son identité.

Cette volonté de contribuer au développement durable s'étend sur toute sa chaîne logistique et sur toutes ses parties prenantes, internes comme externes, de premier degré comme de second degré, ce qui contribue et encourage l'expansion positive du concept auprès de toutes ses relations, ce qui fait qu'en plus de son engagement via ses différentes activités, elle participe également de manière indirecte à la prise de conscience de la société.

Suite à notre étude de cas, force est de constater que Siemens pratique son activité et implémente sa méthodologie basée sur la RSE de manière assez fluide et en faisant face à peu de difficultés, néanmoins, il existe trois obstacles qui n'empêchent tout de même pas la continuité des pratiques de l'entreprise mais pourraient la désavantager par rapport aux autres régions, il s'agit notamment d'obstacles législatifs, socio-culturels et technologiques.

Conclusion générale

Conclusion générale

Nous nous sommes intéressés, dans le cadre de ce travail, à la thématique traitant de l'intégration de la RSE dans la chaîne logistique globale des multinationales en Algérie. Dans ce sens, le principal objectif de notre recherche consiste à connaître les barrières et obstacles auxquels doivent faire face ce type d'entreprises dans l'exécution de leur pratiques RSE dans la société algérienne.

Dans l'intention d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche, celle-ci a été explorée avec deux niveaux d'analyse, dont le premier est théorique et le second est empirique.

Dans ce sens, nous avons éclairé le cadre théorique de notre recherche, à travers deux chapitres, ayant passés en revue l'essentiel de la littérature au sujet de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). En effet, nous avons apporté, dans le cadre du premier chapitre, des éclaircissements conceptuels et contextuels sur la thématique de la RSE qui désigne, ainsi, l'intégration volontaire, par les entreprises, des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes. Dans ce sens, les entreprises citoyennes devraient, donc, adopter et mettre en application des stratégies de réponse responsables qui permettraient de renverser ces contraintes, vécues passivement, pour en faire une opportunité stratégique proactive.

Nous nous sommes ensuite intéressés au concept de chaîne logistique durable qui par définition est l'intégration des objectifs du développement durable et par conséquent, de la RSE dans les tous les éléments de la chaîne logistique. Nous avons donc, d'abord, défini ce qu'était le management de la chaîne logistique et mis en lumière sa relation avec la RSE, nous sommes arrivés à la conclusion que les deux concepts sont étroitement liés, ainsi, la RSE comprend et implique indirectement le concept de supply chain durable.

En outre, nous avons évoqué, dans le cadre du deuxième chapitre les pratiques RSE telles qu'elles sont appliquées et pratiquées en Algérie, pour cela, nous avons abordé les différents aspects de l'environnement algérien en termes de stratégie de développement durable et de responsabilité sociale dans des entreprises locales qui se sont relevés évoluer positivement et progressivement avec cependant un rythme lent et inégal.

Ainsi, afin de répondre à la question principale de notre recherche qui s'énonce comme suit : « **Quelles sont les barrières et difficultés rencontrées par une multinationale entreprenant une démarche RSE en Algérie ?** » nous avons appuyé notre étude théorique et avons tester la pertinence des hypothèses préalablement établies au travers d'une étude empirique en menant un entretien avec deux cadres de l'entreprise. Après avoir récolté, traiter les données et interprété les résultats, on est ressorti avec les conclusions suivante :

➤ **Hypothèse 1 :**

Les facteurs socio-culturels constituent une barrière à la pratique de la RSE au sein d'une multinationale en Algérie, **est une hypothèse confirmée.**

Du fait que les responsables interrogés nous ont informé que l'aspect social et les états d'esprit de leurs collaborateurs en Algérie ne favorisent pas une insertion et acceptation immédiate des principes de la RSE, le chemin vers l'adhésion de toutes les entreprises algériennes aux principes de la RSE n'est encore qu'à son début.

➤ **Hypothèse 2 :**

Les facteurs règlementaires constituent une barrière à la pratique de la RSE au sein d'une multinationale en Algérie, **est une hypothèse confirmée.**

Du fait que les avis collectés durant notre étude qualitative affirment que l'entreprise trouve des difficultés à faire adhérer leurs partenaires à leur accords et code de conduite par faute de normes et législation locales qui pourraient appuyer leurs démarches.

Par ailleurs, notre étude nous a permis de faire ressortir une autre barrière que rencontre cette multinationale dans la réalisation de ses pratiques responsables qui ne se trouve pas dans nos hypothèses initiales, il s'agit du facteur technologique et matériel qui sont limités en Algérie ce qui ne permet pas à l'entreprise de réaliser un suivi global de sa chaîne logistique et de mesurer l'impact qu'elle a sur l'environnement.

En ce qui concerne les limites de ce travail, la contrainte la plus importante à laquelle nous avons dû faire face est relative à la crise sanitaire actuelle, cela a poussé l'entreprise d'accueil à prendre des mesures de sécurité comprenant la nécessité du télétravail autant pour les stagiaires que pour les employés, cela a non seulement rendu l'accès à l'information et documents présents dans l'établissement difficile, si ce n'est impossible, mais cela a aussi affecté le déroulement des entretiens qualitatifs, en effet, alors que nous devons effectuer des

entretien avec l'ensemble des services de l'entreprise, afin de couvrir l'ensemble de la chaîne logistique et parties prenantes de l'entreprise nous n'avons pu réaliser que deux entretiens, de plus, nous avons été contraint de les réaliser à distance plutôt qu'en présentiel. Cela n'empêche tout de même pas d'assurer la qualité de ces entretiens où les interviewés ont fait le nécessaire pour couvrir les aspects essentiels de notre étude.

Nous espérons que ce modeste travail a bien atteint ses objectifs, les résultats auxquels nous sommes parvenus dans ce travail peuvent être plus approfondis par d'autres, reposant sur des données chiffrées plus importantes, et des connaissances mieux développées.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages :

- AUBRUN, M., BERMOND, F., & al, e. (2010). *ISO 26000 - Responsabilité sociétale - Comprendre, déployer, évaluer*. Afnor.
- Chenntouf, T. (2008). *L'Algérie face à la mondialisation*. (CODESRIA, Éd.)
- CHABANI (S), OUACHERINE (H), guide de méthodologie de la recherche en science sociales, 2ème Ed, Taleb impression, 2018, p72.
- Drucker, P. F. (1986). *Management : Tasks, Responsibilities and Practices*. New York: Truman Talley Books - E.P. Dutton.
- Le Moigne, R. (2017). *Supply chain management : Achat, production, logistique, transport, vente*. (éd. 2). Paris: Dunod.
- Lépineux, F., Rosé, J.-J., & Bonanni, C. (2016). *La RSE - La responsabilité sociale des entreprises Théories et Pratiques* (éd. 2). Paris: Dunod.
- Lyonnet, B., Senkel, M.-P., & Clamens, S. (2019). *Supply Chain Management*. Paris : Dunod.
- VERMEULIN, C., & VERMEULIN, F. (2012). *Comprendre et entreprendre une démarche RSE* . Afnor.

2. Revues :

- JBARA, N. (2017). *Perspective historique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)*. Meknès: REMEST.
- Hadj slimane- kheroua. H et Ayad S.M, « La Réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en Algérie: Cas de NCA ROUIBA », in International Journal of Business & Economic Strategy, International Conference on Innovation in Business, Vol. 2, 2014, p. 7.
- MECIF, K. (2018). *La responsabilité sociale des entreprises RSE en Algérie entre promesses et réalisations : Proposition d'un modèle pour sa concrétisation*. Oum El Bouaghi: Université d'Oum El Bouaghi.
- Nguyễn-Duy. V et Luckerhoff. J, Constructivisme/positivisme : où en sommes-nous avec cette opposition ? Revue RECHERCHE QUALITATIVE, n° 5, Laval, 2007, p. 4.
- Ramdani, L. (2012). *Enjeux et défis pour une entreprise socialement responsable*. Laghouat: Revue DIRASSAT.
- Algérie Rapport National Volontaire (2019)

3. Travaux universitaires :

- Abouddrar, Z., RODOVALHO, B., & SECK, A. (2014). *Management des risques Fournisseurs*. Projet d'intégration Master Qualité, Université de technologie de Compiègne, Compiègne.
- Amit, A. (2014). *Sustainability strategies in supply chain management*. Thèse de doctorat , Georgia Southern University , Statesboro.
- Bennaceur, F. Z. (2012). *MARKETING ET DEVELOPPEMENT DURABLE*. Mémoire de Magister , Université d'Oran, Oran.
- Neves, A. R. (2014). *Corporate Social Responsibility in the supply chain – The role of small and medium-sized enterprises* . Mémoire de fin d'étude, Instituto Superior Técnico, Lisbonne .
- Tacanga, B. S. (2017). *Cadena de suministro en una empresa importadora de herramientas para la industria metalmeccánica*. Mémoire de licence, Universidad Norbert Wiener, Lima.
- TSOI, C. S. (2005). *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT*:. Thèse de doctorat, University of Hong Kong, Hong kong.
- Vasconcelos, B. C. (2013). *La Responsabilidad Social Empresarial y la sostenibilidad en la Cadena de Suministros: Estudio de caso de las prácticas de sostenibilidad en las empresas de Logística y Transporte Brasileñas*. Mémoire de master, Universidad de Valladolid, Valladolid.

4. Webographie :

- *17 objectifs pour sauver le monde*. (s.d.). Consulté le 4 avril, 2020, sur un.org: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>
- Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019, Janvier 22). *A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility*. Consulté le 24 et 25 fevrier, 2020, sur Springer Open: <https://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-018-0039-y#Sec3>
- *Algeria Sustainability development report 2019*. (s.d.). Consulté le 24 juillet 2020 à 23h57, sur github.com: https://github.com/sdsna/2019GlobalIndex/blob/master/country_profiles/Algeria_SDR_2019.pdf
- Bekhouche, I. (2018, 12). *Corporate Social Responsibility in Algeria, the Society Awareness*. Consulté le 01 août, 2020, sur researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/329893590_Corporate_Social_Responsibility_in_Algeria_the_Society_Awareness

- Collecte de données, Méthodologies qualitatives. En ligne sur : <http://www.plateforme-elsa.org/wpcontent/uploads/2014/04/methoQuali-mdm-intro.pdf> consulté le 01/09/2020 à 20h23
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2017). *Beyond sponsorship - exploring the impact of cooperation between corporations and NGOs*. Consulté le 17 Février, 2020, sur link.springer.com: <https://link.springer.com/article/10.1186/s40991-017-0017-9?shared-article-renderer#Fig1>
- Jégou, A. (2007). *Les géographes français face au développement durable* . Consulté le 23 février, 2020, sur Cairn.info: <https://www.cairn.info/revue-l-information-geographique-2007-3-page-6.htm?contenu=auteurs>
- *Les 17 objectifs de développement durable*. (2018, mars). Consulté le 4 avril, 2020, sur fonda.asso.fr: <https://fonda.asso.fr/ressources/les-17-objectifs-de-developpement-durable>
- *Les avantages d'une gestion intelligente de l'entrepôt*. (2016, 08 03). Consulté le avril 04, 2020, sur mecalux.fr: <https://www.mecalux.fr/articles-de-logistique/avantages-gestion-intelligente-entrepot>
- MULDER, P. (2017). *Human Relations Theory by Elton Mayo*. Consulté le 15 février, 2020, sur <https://www.toolshero.com/>: <https://www.toolshero.com/management/human-relations-theory-elton-mayo/>
- *Qu'est-ce que la Supply Chain ? Définition et différences avec la logistique*. (2019, Août 20). Consulté le 17 Mars , 2020, sur Mecalux: <https://www.mecalux.fr/blog/supply-chain-definition>
- *Qu'est-ce que le DD*. (s.d.). Consulté le 23 Février , 2020, sur 3-0.fr: <http://www.3-0.fr/doc-dd/qu-est-ce-que-le-dd/les-3-piliers-du-developpement-durable>
- SARDIN, S. (s.d.). *La Responsabilité Sociétale : un enjeu stratégique d'actualité, différenciant et créateur de valeurs*. Consulté le 10 mars, 2020, sur perspectives-rse.fr/: <http://perspectives-rse.fr/projet-ou-demarche-rse/>

Annexes

Annexes :

Annexe 01 : Guide d'entretien

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle de master en sciences commerciales option Affaires Internationales portant sur le thème de « La RSE dans la chaîne logistique globale d'une firme multinationale en Algérie », Nous sollicitons votre collaboration en vous demandant de bien vouloir répondre à nos questions.

Nous tenons à préciser que cet entretien est anonyme et que les réponses seront utilisées uniquement à des fins d'analyse et que seuls les chercheurs y auront accès, en aucun cas vos nom et prénom y seront reliés, veuillez donc à ce que vos réponses reflètent votre point de vue le plus librement possible.

I. Définition de la responsabilité sociétale de l'entreprise

- 1) Comment définiriez-vous la responsabilité sociétale de votre entreprise ?
- 2) Quels sont les enjeux de l'intégration d'une démarche RSE au sein de votre entreprise ?
- 3) Quelles sont les parties prenantes impliquées dans la démarche d'intégration de la RSE ?

II. Mise en œuvre de la RSE

- 4) Comment est-ce que la RSE est appliquée dans votre département ?
- 5) Quelles sont les parties prenantes avec lesquelles interagit votre département ?
- 6) Par quel moyen cet engagement est-il mis en place avec ces parties prenantes ?
- 7) Est-ce que les exigences des parties prenantes concernant la RSE sont satisfaites ?
- 8) Quelle est l'appréciation des parties prenantes en la matière ?
- 9) Quel rôle occupez-vous dans l'exécution des objectifs RSE de l'entreprise ?
- 10) Pensez-vous que vos collaborations contribuent positivement à l'implantation de la RSE au sein de vos parties prenantes ?

- 11) Comment définiriez-vous votre relation avec vos fournisseurs ? Comment affectent-ils votre entreprise et comment les affectez-vous ? Vous sentez-vous sous pression vis-à-vis d'eux ?
- 12) Comment définiriez-vous votre relation avec vos clients ? Comment affectent-ils votre entreprise et comment les affectez-vous ? Vous sentez-vous sous pression vis-à-vis d'eux ?
- 13) Pensez-vous avoir un impact sur vos relations de second degré ?

III. Les obstacles liés à la pratique de la RSE

- 14) Quels sont les obstacles auxquels vous faites face lors de l'application de la RSE dans votre activité ?
- 15) Avez-vous des exigences en termes de RSE envers vos parties prenantes ?
 - Si oui, est-ce qu'une vérification de l'accomplissement de ces exigences est-elle faite ?
 - c) Si oui, quels en sont généralement les résultats ?
 - ii. Si le résultat est négatif, est-ce que des mesures sont prises pour y remédier ?
 - d) Si non, pour quelle raison il n'y a pas de vérification ?
- 16) Quelle dimension de la RSE (économique, social ou environnementale) représente un plus gros défi pour l'entreprise ? Pour quelle(s) raison(s) ?
- 17) Est-ce que tous les engagements en termes de RSE entrepris par la société mère sont mis en place dans la filiale en Algérie également ? Si non, quels sont les obstacles qui empêchent de le faire ?
- 18) Quelles sont selon vous les raisons des difficultés auxquelles vous faites face ?
- 19) Quelles sont vos recommandations pour l'amélioration de la pratique RSE en Algérie ?

Annexe 02 : Le code de conduite de Siemens



Code de conduite du groupe Siemens

pour les fournisseurs et intermédiaires tiers

Le présent Code de conduite définit les engagements fondamentaux imposés aux fournisseurs et intermédiaires tiers du groupe Siemens concernant les responsabilités qu'ils assument envers les parties intéressées et l'environnement. Le fournisseur et/ou l'intermédiaire tiers s'engage(nt) à respecter ce qui suit :

Respect des lois

- Se conformer aux lois et réglementations des systèmes juridiques en vigueur.

Droits de l'homme et conditions de travail

Afin de s'assurer du respect de l'ensemble des droits de l'homme à l'échelle internationale en évitant d'être à l'origine de violations desdits droits ou d'être complice de telles violations, il conviendra de porter une attention accrue au respect des droits des détenteurs ou groupes de détenteurs de droits dits vulnérables, tels que les femmes, les enfants, les travailleurs immigrés ou originaires de communautés (autochtones).

- Interdiction du travail forcé
 - Ne pas recourir ni contribuer à l'esclavage, à la servitude, au travail forcé ou obligatoire et à la traite des êtres humains.
- Interdiction du travail des enfants
 - Il est interdit d'employer des enfants âgés de moins de 15 ans ou, dans les pays assujettis aux exceptions accordées aux pays en voie de développement par la Convention n° 138 de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), des enfants âgés de moins de 14 ans.
 - Il est interdit de confier l'exécution de travaux dangereux à des enfants âgés de moins de 18 ans, conformément à la Convention n° 182 de l'OIT.
- Clause de non-discrimination et de respect des employés
 - Promouvoir une égalité des chances et de traitement des employés indépendamment de la couleur de la peau, de la race, de la nationalité, de l'origine ethnique, de l'appartenance politique, de l'origine sociale, des handicaps, du sexe, de l'orientation et de l'identité sexuelle, de la situation familiale, des convictions religieuses ou de l'âge.
 - Refuser de tolérer tout traitement inacceptable des personnes, tels que des actes de cruauté mentale, de discrimination ou de harcèlement sexuel, notamment tous gestes, propos et contacts physiques revêtant un caractère sexuel, exercés sous la contrainte ou la menace, ou constituant des faits d'abus ou d'exploitation.
- Horaires de travail, salaires et avantages des employés
 - Reconnaître les droits légitimes des travailleurs de constituer ou d'adhérer à des syndicats et de participer à des négociations collectives; il convient de ne jamais avantager ni désavantager des membres de syndicats ou d'organisations salariales.
 - Respecter globalement l'ensemble des règles applicables en matière d'horaires de travail.
 - Payer des salaires équitables aux employés et respecter globalement toutes les lois en vigueur en matière de salaires et de rémunération.
 - En cas d'engagement d'employés transfrontaliers, respecter l'ensemble des obligations légales applicables, notamment celles relatives au salaire minimum.
- Santé et sécurité du personnel
 - Agir conformément aux principes internationaux et légaux applicables en matière de sécurité et santé au travail et garantir la sécurité des conditions de travail.
 - Dispenser une formation afin de s'assurer que les employés ont connaissance des enjeux de sécurité et de santé.
 - Établir un système de gestion de la santé et de la sécurité au travail qui soit satisfaisant¹.



- Mécanisme de règlement des griefs
 - Assurer l'accès à un mécanisme visant à protéger les employés qui dénoncent d'éventuelles violations des principes du Code de conduite.

Protection de l'environnement

- Agir conformément aux principes internationaux et légaux applicables en matière de protection de l'environnement. Réduire la pollution environnementale et œuvrer en faveur d'une amélioration constante de la protection de l'environnement.
- Établir un système de gestion de la protection de l'environnement qui soit satisfaisant*.

Pratiques professionnelles équitables

- Lutte contre la corruption et le trafic d'influence
 - Ne tolérer aucune forme de corruption ou trafic d'influence, ne participer, directement ou indirectement, à aucun acte de ce type, et ne pas accorder, offrir ou promettre tout objet de valeur à un fonctionnaire ou à toute contrepartie dans le secteur privé aux fins d'influer sur une décision officielle ou d'obtenir un avantage indu. Ceci inclut de renoncer à donner ou accepter tous paiements de facilitation indu.
- Concurrence loyale, lois antitrust et droits de propriété intellectuelle
 - Agir conformément aux lois nationales et internationales en vigueur en matière de concurrence et ne pas participer à des ententes de prix, à l'attribution de marchés ou de clients, au partage de marchés ou à des soumissions concertées avec des concurrents.
 - Respecter les droits de propriété intellectuelle de tiers.
- Conflits d'intérêts
 - Éviter tous conflits d'intérêts susceptibles d'influer sur des relations professionnelles, divulguer à l'interne et à Siemens tout conflit du genre, et éviter la simple apparence de conflit d'intérêts.
- Lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme
 - Ne pas faciliter directement ou indirectement le blanchiment d'argent ou le financement de tout acte terroriste.
- Protection des données à caractère personnel
 - Traiter les données personnelles de manière confidentielle et responsable, respecter la vie privée de chacun et s'assurer que les données à caractère personnel sont effectivement protégées et utilisées uniquement à des fins légitimes.
- Douanes et contrôles à l'exportation
 - Respecter les réglementations douanières et celles applicables en matière de contrôles à l'exportation.

Approvisionnement responsable en minéraux

- Déployer des efforts raisonnables afin d'éviter l'utilisation dans ses produits de matières premières provenant de zones de conflits ou à hauts risques et contribuer ainsi aux violations des droits de l'homme, à la corruption, au financement de groupes armés ou à d'autres effets négatifs similaires.

Chaîne logistique

- Faire raisonnablement tout son possible pour inviter ses fournisseurs à respecter les principes énoncés dans le présent Code de conduite.
- Respecter les principes de non-discrimination en matière de sélection et de traitement des fournisseurs.

Table des matières

Résumé

ملخص

Abstract

Dédicaces

Remerciement

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE..... 1

**CHAPITRE 01 : INTEGRATION DE LA RESPONSABILITE
SOCIETALE DANS LES ELEMENTS DE LA SUPPLY CHAIN..... 5**

Introduction..... 6

1. La responsabilité sociétale des entreprises et le développement durable 7

1.1. Définitions de la responsabilité sociétale des entreprises et le développement durable..... 7

1.2. Historiques de la RSE et du développement durable..... 9

1.3. Les dimensions et les enjeux de la RSE 17

2. La Supply Chain Durable..... 22

2.1. Le Supply Chain Management 22

2.2. Achat et approvisionnement 24

2.3. Production 25

2.4. Gestion des stocks et entreposage 27

2.5. Distribution..... 29

3. La RSE dans le supply chain management..... 29

3.1. Pratique RSE dans l'achat et l'approvisionnement 31

3.2. Pratiques RSE dans la production..... 32

3.3. Pratique RSE dans l'entreposage 32

3.4. La RSE dans le transport et la distribution..... 32

4. Outils et stratégies d'intégration de la RSE dans la chaîne logistique .. 33

Conclusion 39

**CHAPITRE 2 : LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES
ENTREPRISES EN ALGERIE..... 41**

Introduction.....	41
1. Le développement durable en Algérie.....	42
1.1. La stratégie du développement durable	42
1.2. Stratégie algérienne de réalisation des ODD	42
1.3. Progrès de l'Algérie dans la réalisation des ODD	48
2. Environnement réglementaire	49
2.1. La réglementation relative au développement durable.....	49
2.2. La réglementation relative à la RSE.....	50
3. Environnement socio-culturel et l'organisation de la RSE en Algérie ..	51
3.1. L'environnement socio-culturel de la RSE en Algérie	51
3.2. L'organisation de la RSE en Algérie	54
3.3. Le projet RS MENA.....	55
3.4. Le rôle et les actions de l'organisation RSE Algérie.....	56
Conclusion	58
 CHAPITRE 3 : ETUDE DE CAS DE L'ENTREPRISE SIEMENS	
ALGERIE	59
Introduction.....	60
1. Présentation de Siemens	61
1.1. Siemens dans le monde.....	61
1.2. L'organisation de Siemens	61
2. La responsabilité sociétale de Siemens Algérie.....	64
2.1. Présentation de Siemens Algérie	64
2.2. La responsabilité sociétale de Siemens	70
2.2.1. L'impact de Siemens au niveau mondial	70
2.2.2. <i>La Supply Chain Management durable de Siemens</i>	73
3. Méthodologie, démarche générale et analyses des résultats de la	
recherche.....	80
3.1. Présentation de la méthodologie de la recherche	80
3.2. Présentation et analyse des résultats de la recherche.....	84
Conclusion	91
CONCLUSION GENERALE.....	93

BIBLIOGRAPHIE 97

ANNEXES : 101