

École Des Hautes Études Commerciales
De Koléa
EHEC

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Option : Management des ressources humaines

Thème :

**L'apport du management d'éthique dans le
processus de la responsabilité sociétale des
entreprises**

Etude de cas : SASACE SPA

Réalisé par :

Mme. Meriem LOKCHIRI

Encadré par :

Dr. Mohamed Chérif MADAGH

4^{ème} promotion

Juin 2017

Résumé

Le phénomène de la globalisation a conduit les entreprises à s'ouvrir sur leur environnement et à faire face à la rivalité de la concurrence pour pérenniser leur existence sur le marché.

Le succès de la pérennité et la durabilité des entreprises repose nécessairement sur l'adoption de principes et valeurs inéluctables dans la gestion de ses relations pluridimensionnelles, et ça, à travers l'intégration d'une démarche de responsabilité sociétale (RSE) qui est devenue avec ses valeurs d'éthique et de citoyenneté, la problématique des temps modernes.

En Algérie, le questionnement n'est pas encore d'actualité dans la mesure où très peu d'entreprises se soucient de la RSE, cette minorité marque son engagement au projet RS MENA initié par ISO en collaboration avec une agence Suédoise et l'IANOR.

L'objectif de la présente recherche est de faire ressortir la valeur ajoutée du management d'éthique dans le processus de responsabilité sociétale des entreprises au sein de l'une des organisations pilotes en terme de responsabilité sociétale, afin d'inciter le reste à s'engager dans une démarche d'une éthique sociétale.

Mots clés :

Responsabilité sociétale des entreprises, éthique, gouvernance, loyauté des pratiques, éthique sociétale, système de management intégré responsable.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

À ma mère qui a toujours cru en moi, et qui m'apporte inlassablement soutien, réconfort et encouragement ;

À mon époux qui a toujours essayé de me comprendre et de m'aider par tout ce qu'il peut faire ;

À mes chers frères et sœurs qui me poussent à devenir meilleure et à donner l'exemple ;

À toute personne chère à mon cœur ;

Puisse dieu vous préserver et vous accorder santé et réussite.

Meriem

Remerciements

En premier lieu, je remercie ALLAH, tout puissant de m'avoir donné la force, la volonté et la patience pour l'accomplissement de cette recherche.

Je tiens à remercier sincèrement mon encadreur Mr. MADAGH qui m'a aidé à progresser dans ma réflexion grâce à ces conseils et son soutien au cours de la réalisation de mon mémoire.

Mes chaleureux remerciements vont aux personnels de la société SASACE, et particulièrement à mon maitre de stage Mme TAOUSSI « Directrice des Systèmes de Management », pour sa disponibilité, son aide précieuse et surtout son extrême gentillesse.

Des remerciements vont également à celles et ceux qui m'ont apportés de loin ou de près, orientation, soutien et aide dans la concrétisation de ce travail.

Enfin, je remercie tous les professeurs de l'ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES, pour les connaissances transmises tout au long de notre cursus, leur patience et leur générosité.

Meriem

Liste des tableaux

N° des chapitres	N° des tableaux	Intitulé des tableaux	Page
I	01	La différence entre la morale et l'éthique	13
	02	Les limites des différents rapports éthiques	18
	03	Les normes éthiques relatives au processus de recrutement	19
II	01	Les différentes définitions de la RSE	34
	02	Classification des parties prenantes de l'entreprise	44
	03	Les principaux référentiels de la RSE	46
III	01	Fiche technique de SASACE	60
	02	Les évènements marquants	61
	03	De la politique Q/E, vers la politique globale	73
	04	L'analyse du tableau de bord de l'exercice décembre 2013 selon les indicateurs Q, E et RSO	81
	05	L'analyse du tableau de bord de l'exercice décembre 2016 selon les questions centrales	81
	06	Présentation des interviewés	85

Liste des figures

N° des chapitres	N° des figures	Intitulé des figures	Page
I	01	Ethique, morale et déontologie	14
	02	Les composantes de la compétence éthique	27
II	01	Les aspects du développement durable	36
	02	Système d'amélioration continue	39
	03	Les parties prenantes de l'entreprise	43
III	01	Les valeurs de SASACE	75
	02	Les principes de SASACE	76
	03	Evolution du tableau de bord suite à l'intégration de la RSO	77
	04	Sphère d'influence de SASACE	78

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
AFAQ	Association Française pour l'assurance qualité
AFNOR	Association Française de Normalisation
CED	Le cercle européen des déontologues
DD	Développement durable
DSM	Directeur des systèmes de management
EMAS	Eco-management and audit scheme
GRI	Global Reporting Initiative
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
ISO	International Standards Organisations
ISR	Investissement socialement responsable
IRSO	Indicateur responsabilité sociétale des organisations
OCDE	Organisation de coopération et de développement éco
OIT	Organisation internationale du travail
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
ORSE	Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprise
PAMIR	Plan d'amélioration management intégré responsable
PP	Partie prenante
QC	Question centrale
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
RSO	Responsabilité sociétale des organisations
RS MENA	Responsabilité sociétale Middle East North Africa
SMQ	Système management qualité
TBQE	Tableau de bord qualité environnement
TBMIR	Tableau de bord management intégré responsable
VQE	Version qualité environnement
VQERSO	Version qualité environnement responsabilité sociétale des organisations

Sommaire :

Introduction générale :	01
Premier chapitre : Cadre conceptuel du management d'éthique	03
Section 01 : Généralités sur le management d'éthique.....	04
Section 02 : L'éthique professionnelle.....	14
Section 03 : Vers une compétence éthique partagée	25
Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE	32
Section 01 : Généralités sur la RSE.....	33
Section 02 : Référentiels et normes de la RSE.....	45
Section03 : Le lien entre le management d'éthique et la RSE.....	53
Chapitre 3 : Evaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la SPA SASACE	59
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil	60
Section 02 : La RSE vue par SASACE.....	70
Section03: Méthodologie de la recherche, analyse des résultats, Synthèses et recommandations.....	82
Conclusion générale	93

Introduction générale

Depuis plusieurs années, le contexte de la mondialisation et l'accroissement de la concurrence ont défini un nouvel ordre économique et industriel pour les entreprises de production de biens et des services. En effet, elles sont quotidiennement confrontées à la maîtrise et à l'amélioration des performances de l'ensemble de leurs processus afin de garantir leur pérennité.

De nos jours, le management a dépassé sa conception purement rentable qui suppose gain et profit au détriment de toutes les autres dimensions de l'entreprise ; Ce temps est révolu, et cette conception a laissé place au management d'éthique et de citoyenneté qui vise la rentabilité de l'entreprise mais se soucie également de l'impact social et environnemental de ses activités.

Dans cette perspective, les entreprises soucieuses de leur croissance, de leur réputation et de leur part de marché ont un grand intérêt à intégrer une démarche de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) à leurs politiques, car c'est en s'impliquant dans le développement durable, en respectant l'environnement, les normes pour la protection des employés et des citoyens et en contribuant au développement de la communauté, que celles-ci pourront prétendre au statut d'entreprises citoyennes et éthiquement responsables, parce que la responsabilité doit être fondée sur la base des normes et des valeurs d'éthique, de transparence et d'honnêteté.

Au delà de la dimension sociale, environnementale et éthique, cet engagement aura son retour sur l'investissement et sera profitable à long terme et contribue à la pérennité de l'entreprise.

A cet effet, nous nous sommes tracés pour objectif l'essai d'analyse de l'apport du management d'éthique dans le processus de responsabilité sociétale des entreprises au sein de la société Algérienne des sacs enduits (SASACE).

A partir de cette idée nous avons choisi de formuler notre problématique de la façon suivante :

« Quelle est la valeur ajoutée du management d'éthique au processus de responsabilité sociétale des entreprises ? »

La compréhension de cette problématique nous mène à trouver les réponses aux questions suivantes :

- Comment le management d'éthique peut-il contribuer au développement de l'entreprise citoyenne ?

- Pourquoi aujourd'hui l'éthique sociétale devient un sujet d'intérêt capital pour l'entreprise moderne ?
- La politique de l'entreprise objet de notre cas d'étude répond-elle aux exigences de responsabilité sociétale et de management d'éthique ?

Afin de répondre à cette question, et à travers les recherches effectuées, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- H1 : La charte d'éthique de la société SASACE est perçue comme un acte de mise en valeur de son image en tant qu'une entreprise citoyenne.
- H2 : La mise en place de la démarche de responsabilité sociétale au sein de SASACE contribue à l'amélioration de toutes ses activités.
- H3 : Il existe une corrélation positive entre le management d'éthique et la responsabilité sociétale des entreprises.

Pour apporter des éléments de réponses à notre problématique, nous avons choisi d'adopter une étude qualitative suivant la méthode analytique, vu que notre étude est basée sur des entretiens administrés aux cadres de la société **SASACE**,

En ce qui concerne la collecte d'informations nécessaires à l'élaboration de notre mémoire de fin d'études, nous avons effectué nos recherches au niveau de la bibliothèque de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC), la bibliothèque de l'école Nationale Supérieure de Management (ENSM), ainsi que sur la bibliothèque en ligne « ScholarVox ».

A des fins de clarté et de compréhension nous avons choisi de diviser notre plan en trois chapitres :

Le point de départ de la réflexion sera plus basique, il traite le cadre conceptuel du management d'éthique.

Le deuxième chapitre s'intéressera au cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises.

Quant au dernier chapitre, soit la partie pratique, il s'agira d'utiliser des méthodes qualitatives dans le but de déterminer l'apport du management d'éthique dans le processus de responsabilité sociétale au niveau de la société SASACE.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

"L'éthique, c'est l'esthétique du dedans."

Pierre Reverdy / 1889-1960 / Le Livre de mon bord

Les intérêts entre les différentes parties prenantes de l'entreprise peuvent diverger en de nombreux points et créer des conflits moraux que l'éthique se charge de les interroger et si possible de les résoudre en cherchant à aller vers le sens de l'équité entre les parties concernées.

Dans le cadre de ce chapitre, nous tenterons de présenter le corpus conceptuel relatif au contenu de notre travail de recherche qui porte essentiellement du management d'éthique. Nous allons essayer de cerner le concept éthique en fournissant des définitions et en relatant son évolution au fil du temps. Par la suite nous allons parler de l'éthique professionnelle et enfin, nous allons montrer comment l'éthique devient une compétence partagée par tous les membres de l'organisation.

Section 01 : Généralités sur le management d'éthique

1. Définitions de l'éthique :

Le concept éthique et d'origine grecque, *ethos* qui signifie « habitudes, comportement, mœurs »¹. C'est une discipline philosophique portant sur les jugements de valeur. L'éthique se définit telle une réflexion fondamentale sur laquelle la morale établira ses normes, ses limites et ses devoirs. Pour des philosophes tels que Aristote et Kant, l'éthique a pour but de définir ce qui doit être.

L'éthique relève de l'axiologie, se définissant en tant que « science et théorie des valeurs »², elle concerne « le domaine du bien », et contribue par conséquent à fonder la légitimité de l'action humaine sur la base de la conscience du bien et du mal. Elle regroupe l'éthique, la morale et la déontologie.

Jean- François CLAUDE a ajouté également une définition opératoire de l'éthique dans son livre « L'ETHIQUE AU SERVICE DE MANAGEMENT ». Alors d'après lui l'éthique est

¹ BALLEST, (J) et DE BRY(F) : *l'entreprise et l'éthique*, Edition du Seuil, Paris 6, 2001, p.28.

² Le petit Robert 1, 1983.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

une démarche de réflexion personnelle et pragmatique qui permet d'orienter son action, de faire des choix et d'agir en conséquence¹.

Le philosophe Français Paul Ricoeur a proposé la définition suivante de l'éthique : « Appelons visée éthique la visée d'une vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes »². Il précise que si la vie bonne est toujours relative à l'idée que s'en fait un individu, elle ne constitue pas pour autant un repli sur soi. Elle renvoie à l'idéal de ce que chacun se fait d'une vie accomplie.

Vu l'important nombre de définitions de l'éthique, il serait possible de donner une définition globale pour ce concept et celle-ci est que l'éthique représente une discipline personnelle qui réfléchit sur les valeurs, sur les conditions d'une vie heureuse et sur la notion de "bien". Nous pouvons le définir comme étant une réflexion sur les comportements à adopter pour rendre le monde humainement habitable. En cela, l'éthique est une recherche d'idéal de société et des meilleures façons d'agir pour une bonne conduite de l'existence.

2. L'évolution du concept éthique :

L'éthique a connu de nombreuses et importantes transformations au cours de son histoire. Dans l'Antiquité, l'éthique était dominée par le concept de « vertu » aussi bien chez Socrate que chez Platon et Aristote. Ainsi, l'éthique est la façon et la manière d'agir pour atteindre le bonheur et l'homme bon est celui qui réalise parfaitement sa fonction.

Le questionnement éthique nous vient des États-Unis et les entreprises américaines ont été les premières à se préoccuper de ce questionnement.

L'introduction du concept « éthique » appliqué aux entreprises, commence par ce qu'on appelle « l'éthique des affaires ». Dès 1913, l'entreprise Penney Company possède un code d'éthique, les quakers seront à l'origine des placements éthiques en refusant d'investir dans des entreprises qui produisent des armes, des cigarettes...Le mouvement prendra de l'importance dans les années 50. Les chartes éthiques se multiplient. La littérature sur l'éthique des affaires est abondante, plusieurs revues y sont consacrées : Journal of Business Ethics, Business and Professional Ethics journal...Dès sa création, l'université de Harvard a

¹ CLAUDE, (Jean François) : *l'éthique au service du management*, Edition LIAISONS, Paris, 2002, p.59.

² RICOEUR, (Paul) : *soi-même comme un autre*, le seuil, paris, 1990, p. 202.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

prévu un cours de « moral du commerce » ; l'essentiel du cours est consacré à la résolution des dilemmes moraux que rencontrent régulièrement les gestionnaires.

A la bourse de New York, des jésuites ont ouvert un centre de réflexion morale pour les banquiers et dirigeants catholiques. Le business ethics constituera la théorie fondamentale de l'éthique des affaires aux Etats-Unis. Elle relève d'une logique utilitariste, combinant morale, droit et contrat.

Il apparaît en France dans les années 60, touchant notamment la biologie, la finance, la politique, les médias, l'environnement, la publicité, le commerce international... ; il est devenu la préoccupation de nombreuses associations de dirigeants, telle l'ACADI (Association des cadres dirigeants de l'industrie), le centre français du patronat chrétien (CFPC), le centre des jeunes dirigeants(CJD).

Le président d'honneur de la Cegos Gélilier Octave est le premier à publier un livre sur l'éthique des affaires intitulé : *L'éthique des affaires, halte à la dérive*, il a publié en 1965 un autre livre intitulé *Morale de l'entreprise et destin de la nation*¹.

Des cours d'éthique apparaissent à l'EHEC et à l'école supérieure de commerce de Lyon, des philosophes comme A. Comte, F. Lenoir, J. Russ s'intéressent à ce débat, des normes éthiques apparaissent, notamment SA 8000 ; ainsi, des cabinets de consultants français ou filiales de groupes étrangers (Arese, Utopies, KPMG...) se sont spécialisés sur ce créneau en mettant en place des indicateurs d'éthique, en proposant des audits et des bilans éthiques dans les entreprises.²

Dans les années 1970 des réseaux européens se constituent, tel l'European Business Ethics Networks (EBEN) qui fédère des associations qui s'intéressent à ce sujet. En France, le cercle d'éthique des affaires est créé en 1990 dans le prolongement du 1^{er} Symposium international, éthique, économie et entreprise, organisé par l'institut de la communication sociale (20 avril 1989).

Le mouvement de l'éthique des affaires a été précurseur et pionnier en matière d'intégration de la référence à l'éthique dans le champ de la gestion de l'entreprise. Cependant, les années 1990 ont vu une démultiplication des angles d'approche de l'éthique qui appartiennent à ce que l'on pourrait désormais appeler l'éthique dans les affaires.³

¹ GELINIER, (O) : *Morale de l'entreprise et destin de la nation*, Plon, Paris, 1965.

² BALLETT, (J) et DE BRY(F) :op.cit., pp.26 ; 27.

³ CLAUDE, (Jean François) :op.cit., p.53.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

À l'apogée du XX^e siècle et à l'aube du XXI^e siècle se développe l'éthique appliquée en rapport avec de nouvelles préoccupations environnementales et sociétales. C'est à travers la déontologie que s'établissent les codes de comportements au sein de la gouvernance et des activités professionnelles.

3. Les grands courants de pensée :

3.1. Socrate et Platon :

Socrate est le personnage fondateur de la philosophie occidentale en tant qu'archétype du philosophe. Il a été notamment mis en scène par Platon dans ses Dialogues.

Pour Socrate et Platon, le bien est hors de la réalité sensible, il est inaccessible pour les êtres réels, il se trouve dans le monde des idées, dans le suprasensible. Ce concept de bien suprême, supérieur à tout ce qui se trouve dans le monde réel constitue une première base importante dans l'éthique. Il suppose d'une certaine manière une supériorité de l'éthique vis-à-vis de toutes les autres disciplines. Derrière les apparences fluctuantes, il existerait ainsi une réalité qui serait éternelle, affranchie de toutes les contingences temporelles et spatiales et accessibles par la vue de l'esprit. Cette réalité, où, pour Platon et Socrate, existent le Vrai, le beau et le bien, l'homme peut l'atteindre par la réflexion, la dialectique et la recherche attentive de tout ce qui est commun aux divers éléments du réel sensible.

Dans le *Ménon* de Platon¹, le personnage de Socrate affirme que la vertu, qualité éthique par excellence, ne peut pas s'enseigner. On peut la découvrir par soi-même mais personne ne peut transmettre un savoir éthique aux autres par l'enseignement. Il n'existe pas pour Socrate de recette à appliquer pour bien agir. Il prend dans ce texte l'exemple de Périclès, le grand homme politique athénien, l'homme de vertu reconnu comme tel par tous. Son fils, Alcibiade, malgré tous les conseils et l'exemple de son père n'a pas réussi à devenir lui-même vertueux. L'exemple ne suffit pas, les conseils non plus, devenir vertueux est en conclusion un travail personnel, une recherche individuelle. Et La raison est, en réalité, à trouver par chacun en lui-même.

3.2. Aristote :

Aristote a été l'un des disciples de Platon, celui qui a eu le plus d'influence dans l'histoire des idées. Par son influence sur la pensée occidentale, il est en effet, avec Socrate et Platon, le

¹ Platon : *Ménon*, trad. par Canto-Sperber M. Paris, GF Flammarion, 1991, p.350.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

troisième grand philosophe de l'époque grecque. Aristote prend en charge le problème de l'éthique, mais à l'inverse de Platon, il ne cherche pas le bien hors du monde mais au cœur de la réalité quotidienne. C'est essentiellement dans l'*Ethique à Nicomaque* qu'il développe ses théories éthiques¹.

Pour Aristote, une action est bonne lorsqu'elle est la conclusion de la délibération de l'homme vertueux. Son point de vue, ancré dans le réel, l'amène à décrire différents types d'individus et les différentes vertus que sont la prudence, le courage, la justice, la tempérance ou encore l'amitié, fondement selon lui de la vie harmonieuse de la cité. Pour Aristote, il existe ainsi une forme d'homme idéal, une excellence qui serait l'homme possédant toutes les qualités morales à leur plénitude, à leur niveau le plus élevé de perfection, c'est celui qu'il appelle l'homme magnanime.

La morale chez Aristote est avant tout l'affaire de l'homme prudent. On devient un homme vertueux avec le temps et la part de chance n'est pas à exclure. Aristote considère de plus que c'est en étant vertueux, en agissant de manière bonne que l'on accède au bonheur. La vertu mène à l'état suprême qu'est, selon lui, le bonheur.

Pour vivre de manière heureuse, il faut ainsi être un homme prudent et vertueux, seulement tous les individus ne peuvent le devenir (les esclaves par exemple). Le bonheur et la vertu peuvent s'enseigner mais uniquement aux meilleurs, la vertu aristotélicienne est aristocratique. La finalité de l'éthique est le bonheur, un bonheur qui n'est possible que dans une cité, dans une organisation politique démocratique au sens antique du terme.

Le bonheur est accessible à partir du moment où l'on peut agir de manière prudente, en pesant ses choix avec lucidité et expérience. L'homme est par nature, pour Aristote, un animal raisonnable et en devenant prudent l'homme parvient à vivre heureux puisqu'il vit en conformité avec sa nature d'être raisonnable. L'éthique d'Aristote est finalement une éthique de la prudence et du bonheur où les actes doivent s'adapter aux circonstances pour être bons.

3.3. Spinoza :

Baruch Spinoza est un philosophe hollandais qui parle de la différence éthique et des notions de bien et de mal. L'assimilation de ces deux notions par Spinoza à des modes de l'imagination est souvent comprise comme une critique radicale invalidant les valeurs morales.

Dans les Recherches sur la liberté humaine Schelling montre que la question du mal est, par excellence, l'aporie de tous les systèmes philosophiques.

¹ Aristote : *Ethique à Nicomaque*, trad. par Tricot J. Paris, 1990, p. 539.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

Pour Spinoza, le mal n'existe pas en qualité de « quelque chose » ; il existe seulement comme privation. Ainsi le mal qui est dans la volonté d'Adam « n'est pas autre chose que la privation d'un état qu'à cause d'elle Adam a dû perdre ». Et cette privation n'appartient pas, en tant que prédicat négatif, à la teneur réelle de l'être auquel nous l'attribuons, ne relève pas de sa constitution intrinsèque ; elle lui est attribuée par un entendement humain qui substitue à la plénitude de la réalité ce que Bergson appellera le vide de son attente ou de son insatisfaction, un entendement qui connaît de l'étant, non ce qu'il est, mais ce qu'il était et n'est plus ou pourrait être. L'imputation d'une privation est donc le résultat d'une comparaison plus ou moins arbitraire d'un étant singulier avec la fiction de ce qu'il serait, s'il était resté identique à lui-même, ou bien s'il possédait toute la perfection du genre dont il relève. Dieu ne forme aucune fiction ; donc Dieu ne peut avoir l'idée d'une privation et du mal. En Dieu ou selon la vérité, le mal n'est rien.

Et cependant, la négation de la réalité du mal n'entraîne nullement l'extinction de toute différence éthique. Une pensée de la différence éthique est impliquée dans le passage de la servitude à la liberté.

3.4. Kant :

Avant Kant et les philosophes des Lumières, les Pères de L'Eglise ont défini l'éthique en fonction de la Bible, cherchant comment agir en suivant la volonté divine, Spinoza a écrit *L'Ethique*, Descartes s'est préoccupé de questions morales. Mais c'est surtout à partir des lumières et principalement de Kant que les questions d'éthique ont été traitées d'une manière décisive, influençant jusqu'à aujourd'hui les problèmes que l'on se pose en morale.

Emmanuel Kant est une référence inévitable dès que l'on aborde aujourd'hui les questions éthiques. Et il a cherché à fonder la morale de manière absolue et définitive.

Il est avant tout question chez lui de raison plutôt que de bonheur, à l'inverse des éthiques de l'Antiquité. En privilégiant la raison, il s'inscrit au cœur des problématiques du 18ème et du 19ème Siècles, à l'époque où l'homme par la science étend sa connaissance pour se rendre maître de la nature. Mettant en avant la raison en l'homme, Kant a une place prépondérante dans la réflexion éthique contemporaine.

L'éthique Kantienne est, en fait, une éthique du devoir. Agir moralement c'est agir en conformité avec la loi morale présente en chacun d'entre nous. Aucun être humain ne peut s'y

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

soustraire. L'homme, comme pour Aristote, est un être de raison mais selon Kant c'est elle qui lui dicte sa conduite, la raison est comme une voix qui parle en chacun d'entre nous.

L'éthique de Kant est une éthique déontique ou déontologique (du grec « Déon », signifiant le devoir) à l'inverse des éthiques eudémonistes qui, elles, visent le bonheur.

Dans *La critique de la raison pratique*¹ et *Les fondements de la métaphysique des mœurs*², Kant met en lumière les trois impératifs catégoriques qu'il faut en éthique suivre de façon inconditionnelle puisqu'ils sont directement dictés par ce que nous avons de plus élevé en nous, la raison :

1- « Agis toujours de telle sorte que la maxime de ton action puisse être érigée en loi universelle »

1- « Agis toujours de sorte que tu sois à la fois le législateur et le sujet de la loi morale »

3- « Agis toujours de sorte que tu considères l'humanité en toi comme chez les autres jamais uniquement comme un moyen mais toujours en même temps comme une fin ».

Il n'est jamais question de circonstances, ces trois impératifs ne sont pas discutables. Ils sont catégoriques et l'homme ne doit jamais les mettre entre parenthèses, ils sont ainsi universels.

Pour être autonome, c'est-à-dire au sens strict agir selon la loi que l'on s'ait prescrite, il faut les appliquer. Mais dans la réalité, la loi morale énoncée par Kant est inapplicable. Il en a conscience mais affirme néanmoins que nous devons nous y soumettre en tant qu'êtres de raison appartenant à l'humanité et dépassant à ce titre justement la réalité sensible. Ce point qui a fait naître de nombreuses critiques illustrées par la formule de Charles Péguy : « La morale de Kant a les mains propres mais elle n'a pas de mains. »

3.5. Emmanuel Levinas :

Parmi les philosophies contemporaines dont les concepts pourront être utiles, celle de Levinas a amené à l'éthique ce qu'on appelle la théorie du visage. Emmanuel Levinas est un philosophe français du 20ème Siècle qui explicite, dans un petit ouvrage d'entretiens « Ethique et Infini »³, sa théorie fondamentale de l'autre et du visage. Cette théorie met l'autre au centre des préoccupations de l'individu. Selon lui, c'est à travers le visage d'autrui qu'on

¹ Kant : *Critique de la raison pratique*, trad. par Fussler J.-P. Paris, GF Flammarion, 2003, p.473

² Kant : *Fondements de la métaphysique des mœurs*, trad. par Delbos(V). Paris, Delagrave, 1996, p.210.

³ Levinas (E) : *Ethique et Infini*. Paris, Le Livre de Poche, 1996, p.121.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

voit la morale. Le visage est, selon Levinas, le lieu originel de l'éthique. En regardant quelqu'un en face, on quitte toute perspective individualiste. En effet, dans le visage de l'autre, on voit une transcendance, on voit son absolue différence vis à vis de nous-même ainsi que sa faiblesse. L'infini, apparemment inaccessible, que l'on peut imaginer dans l'espace, existe en l'autre, et là a un caractère encore plus fascinant. Car ce qu'on voit dans le visage de l'autre, c'est l'humanité et ce hors de toute circonstance. Dès lors, il sait que l'éthique commence là, dans le visage de l'autre. Agir de la meilleure manière possible, c'est agir en fonction de l'autre, de sa faiblesse qui transparait dans son visage. Alors, l'idée de l'éthique liée à la proximité de l'autre.

4. La morale, l'éthique et la déontologie, quelles différences ?

Les Anglo-Saxons emploient indifféremment les termes d'éthique et de morale, les latins les distinguent en utilisant les concepts philosophiques. L'étymologie ne nous aide guère à différencier ces deux expressions. C'est Cicéron qui traduira éthique par morale en latin, mot qui vient lui-même de mores signifiant « mœurs ». La langue française utilisera ce terme pour la première fois en 1530. Quant au terme déontologie, son origine est plus récente puisqu'il a été forgé par Jeremy Bentham dans son ouvrage posthume, publié en 1834 : *Deontology or the science of morality*. Mot composé de termes grecs : deon, et logos, il signifie « science ou théorie de ce qu'il faut faire ». Il apparaîtra en France au début du XXème siècle. Sa signification ne pose pas de problème, nous retiendrons la définition du petit Larousse illustré (1997) : « ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession ». Nous reviendrons sur les difficultés de la frontière entre la morale et l'éthique.

Les deux termes (morale et éthique) ont donc à l'origine une définition commune : « une façon d'agir déterminée par les mœurs et les coutumes d'un pays ». Pour faire la différence entre l'éthique et la morale, il faut donc s'intéresser à l'histoire des idées. Dès l'antiquité, les grecs considèrent l'éthique comme une réflexion sur les principes qui guident la vie humaine tandis que les Romains donneront à la morale une connotation juridique, l'une et l'autre empreintes des coutumes des deux peuples¹.

¹ BALLETT, (J) et DE BRY(F) : Op.cit., p.28.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

Ainsi, la plupart des acteurs qui travaillent sur l'éthique en entreprise utilisent le mot moral et le mot éthique comme des synonymes. Si l'éthique et la morale visent chacune à orienter l'action vers ce qu'il est bien de faire, elles correspondent à des démarches distinctes¹ :

4.1. L'approche morale :

La morale correspond à la démarche par laquelle un individu se conforme à des règles ou des normes préétablies pour déterminer ce qui est bien ou mal. La morale républicaine s'appuie également sur des normes préétablies, tel le respect de l'égalité.

Agir moralement, c'est se conformer à ces normes ou règles, qui permettent de trancher entre ce qui est bien et ce qui est mal. L'idéal moral consiste à considérer qu'il y a des règles ou des normes qui s'appliquent à tous, et que le fait de s'y conformer ou de ne pas s'y conformer distingue la bonne action de la mauvaise action.

La morale est une recherche de conformité dans toutes les situations, et la formule suivante résume la perfection de l'idéal moral mais aussi ses difficultés d'application : « *L'homme moral n'a pas les mains sales, mais il n'a pas des mains* ».

La morale est empreinte d'ascèse et de dilemmes où l'idéal est rarement atteint. Elle peut, par recherche excessive de conformité, mener au désabusement, à titre d'exemple, lassitude de ne pas être soi-même à la hauteur des normes de référence.

4.2. L'approche éthique :

L'approche éthique considère que l'idéal de ce qu'il est bon de faire procède d'une construction personnelle. Cet idéal s'enracine dans la recherche d'une vie heureuse par chaque personne. Alors que la morale tend à la conformité, l'éthique est plus une élaboration dans laquelle chacun vise à développer le meilleur de lui-même.

L'éthique est également plus pragmatique que la morale, dans la mesure où elle peut représenter une démarche progressive alors que la morale positionne chacun d'une façon plus absolue dans le camp du bien ou du mal. L'approche éthique est plus cohérente avec la position de l'homme contemporain qui souhaite se construire par lui-même en faisant des choix personnalisés.

¹ CLAUDE, (Jean François) : Op.cit., p.50.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

Le tableau suivant met en évidence ce qui distingue la morale et l'éthique :

Tableau n° 01 : La différence entre la morale et l'éthique

Morale	Ethique
Agir en fonction de ce qui s'impose de l'extérieur comme obligatoire	Agir en fonction de ce qui est estimé bon
Référer l'action à des normes préétablies	Référer l'action à la recherche d'une vie accomplie
Valeur universelle des normes de référence	Valeur singulière des normes de référence
Les normes s'imposent à tous	Les normes sont élaborées en fonction de la projection de ce qu'est pour nous une vie accomplie
Le bien : ce qui est conforme	Le bien : ce qui est estimé bon
Recherche du parfait	Recherche du bonheur
Dépassement de soi	Développement de soi

Source : Ibid., p.52.

Commentaire :

Donc, on peut déduire que l'éthique ne s'oppose pas à la morale, mais elle l'englobe. Dans le cadre du cheminement éthique, chacun peut se conformer à des normes morales externes qu'il puisera dans son éducation ou dans son expérience.

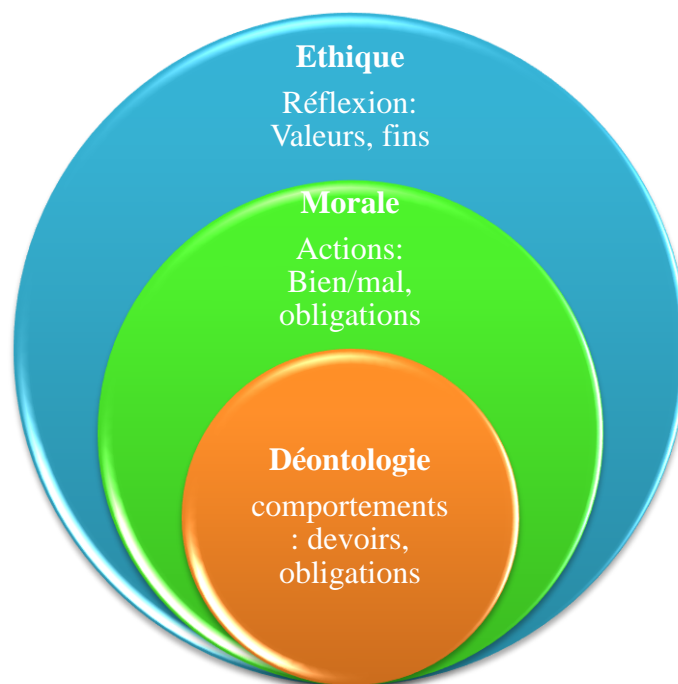
4.3. L'approche déontologique :

Le concept de déontologie est absolument différent de celui de l'éthique et de la morale, puisque sa signification ne pose pas des problèmes de risque de confondre avec les deux concepts précédents. La déontologie concerne les règles et les normes de conduite que peut se donner une entreprise ou une profession. Elle est particulièrement concernée dans les secteurs où le service touche à la vie personnelle des clients ou des bénéficiaires, de même que pour les métiers où le professionnel agit seul. Une fois que les règles et les normes déontologiques sont définies, elles s'imposent à tous. Certaines entreprises élaborent des chartes dans lesquelles elles s'engagent à les respecter et à sanctionner tout agent contrevenant.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

Dans les entreprises américaines et françaises, l'approche déontologique a suscité la création de fonctions de déontologues, qui ont en charge d'assurer la conformité aux normes, et pour les établissements financiers, ils ont en charge de défendre les intérêts des clients, de faire respecter les lois du marché, de vérifier l'inexistence de conflits d'intérêt entre salariés et clients, de contrôler l'inexistence de conflits d'intérêt entre les activités au sein de l'entreprise, etc.

Figure n° 01 : éthique, morale et déontologie



Source : MARCHILDON, (Allison) : *Vers une culture de l'éthique en organisation*, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître en science, école des hautes études commerciales (affiliée à l'université de Montréal), 2002, p.17.

Section 02 : L'éthique professionnelle

1. Les caractéristiques de l'éthique en situation de travail :

L'entreprise contemporaine prend en charge la question de l'éthique pour une bonne qualité de conduite de ses ressources humaines. C'est ici quand parle de la gouvernance d'entreprise qui représente un ensemble de principes, de mécanismes, de processus et surtout des attitudes qui sont mis à contribution afin de régir l'organisation, aujourd'hui et dans l'avenir, sur le

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

plan de l'efficacité et de l'éthique¹. Ainsi, elle est vue comme l'affectation optimale et éthique des pouvoirs au sein de l'organisation, de ses ressources humaines, matérielles et financières, dans le but d'engager un processus transparent, créateur de valeur responsable, au niveau de tous les acteurs de l'entreprise et à tous ses échelons².

Elle a pour but « de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit responsable »³.

Mais, avant de parler de la gouvernance d'entreprise et de l'éthique en situation de travail, il est intéressant d'abord de parler des caractéristiques des rapports avec les différentes parties de l'entreprise et le premier rapport qui est le plus essentiel, c'est le rapport à soi éthique, puisque la vie professionnelle demande une grande solidité personnelle, pour être en mesure de garder notre implication dans un parcours qui n'est plus ni linéaire ni garanti.

1.1. Les caractéristiques d'un rapport à soi éthique :

L'objectif primordial de chaque salarié est la recherche d'une vie accomplie au travail, et pour arriver à cet accomplissement, il est très important de réaliser un accomplissement de soi, et pour arriver à ce cas, il faut lier l'éthique à la conscience de chacun et être responsable soi-même de toutes les activités et les tâches réalisées au sein de l'entreprise.

À première vue, rapporter ce qui est bien à soi, et décider soi-même du standard de ce qui est bien, paraît aux antipodes de l'éthique.

Suivons quelques instants Aristote. Il nous dit qu'il est normal et légitime que nous cherchions notre bonheur, le fait d'être heureux dans la vie en générale et dans la vie professionnelle en particulier.

L'éthique, non seulement n'est pas contradictoire avec cette aspiration, mais elle est à son service. On peut donc accepter que notre bonheur soit synonyme du bon que vise l'éthique. Là où cependant le rapport à soi diverge du simple individualisme qui ramène tout à l'individu, « être maître chez soi », c'est dans la façon de concevoir le bonheur. Aristote nous

¹ NACIRI Ahmed : « *traité de gouvernance d'entreprise : l'approche scolaire* », presse de l'université de Québec, 2011, p.13.

² Ibid., p.13.

³ [http:// www.itig.org](http://www.itig.org) , (consulté le 14/04/2017, Traduction libre).

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

met sur la voie. « Le bonheur exige une existence accomplie »¹. C'est cette exigence d'une vie accomplie qui caractérise le « soi » du rapport à soi éthique. Il suppose :

- Que nous abordions nos actions en fonction de l'idée que nous nous faisons d'une vie digne ;
- Que nous nous référions à un certain idéal de ce que doit être notre vie, même si celui-ci est conçu par nous-mêmes ;
- Que notre action soit rapportée, non seulement à l'instant présent, mais à une projection de ce qu'elle nous fait devenir.

Nous n'avons pas nécessairement une vision claire et nette de cette vie accomplie. Paul Ricœur la caractérise comme une « tension » vers une « finalité supérieure qui ne cesserait pas d'être intérieure à l'agir humain ». Ainsi, il faut accepter que « le contenu de la vie bonne soit pour chacun une nébuleuse d'idéaux et de rêves d'accomplissement au regard de laquelle la vie est tenue pour plus ou moins accomplie ou inaccomplie »².

1.2. Les caractéristiques d'un rapport aux autres éthique :

La relation avec les autres est basée sur la confiance mutuelle, qui représente l'une des plus importantes caractéristiques de l'éthique. Donc, on peut dire que le rapport éthique à soi centré sur l'estime de soi, et le rapport aux autres centré sur la confiance. Sans oublier cependant que l'estime de soi constitue le minimum d'assise personnelle qui nous permet d'accueillir sereinement la question de notre rapport à l'autre. En situation de travail, on sait ou on devine la difficulté que représente le rapport aux autres pour ceux qui ont peu de confiance en eux. En présence des autres, collègues ou hiérarchiques, une part importante de leur énergie pourra passer à se demander ce que les autres pensent d'eux-mêmes. Ils se reprocheront de s'être mal exprimés ou au contraire de ne pas s'être exprimés lorsqu'il aurait fallu le faire. Cette énergie mobilisée constitue une fermeture. L'estime de soi est au contraire une ouverture. Plus l'estime de soi est forte, plus nous sommes prêts à accueillir l'autre.

Il nous faut aussi distinguer les positions respectives de l'éthique, et celles de la morale, dans le rapport aux autres. L'éthique nous permet d'aborder l'autre dans le mouvement de notre propre développement personnel. Elle se distingue assez sensiblement de l'approche

¹ Aristote : op.cit., p.38.

² RICOEUR, (Paul) : op.cit., p.210.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

morale qui nous place d'entrée de jeu dans un rapport d'obligation et d'interdit vis-à-vis de l'autre. Les normes morales du rapport à l'autre sont très exigeantes. On nous parle d'intégrité, de respect, de transparence et d'honnêteté, avec l'idée que nous n'avons pas droit aux nuances. Il nous faut nous surpasser, nous oublier même, pour s'y conformer.

L'approche éthique est plus pragmatique. Elle consiste d'abord à se demander en quoi l'autre nous est indispensable. Il s'agit de mettre en évidence la contribution de l'autre dans le développement de soi, et par là même l'importance qu'il y a à nous laisser influencer par l'autre.

Alors, le rapport éthique à l'autre se construit dans deux mouvements, un premier où nous tirons les conséquences de l'importance de l'autre pour notre propre développement. Et un deuxième où nous gérons la portée de notre conduite sur l'autre en termes de responsabilité.

1.3. Les caractéristiques d'un rapport éthique à l'entreprise comme institution :

L'entreprise est une institution sociale, c'est-à-dire qu'elle doit articuler des fins privées et elle doit contribuer à l'intérêt général pour maintenir sa légitimité¹.

Le rapport éthique à l'entreprise s'inscrit résolument dans cette optique de l'entreprise comme institution. Deux aspects clés la définissent² :

- L'institution représente les conditions d'un agir en commun qui permet à des personnes de démultiplier leur pouvoir, de faire ce qu'individuellement elles ne pourraient même pas imaginer faire, à leur profit et au profit de tous.

En échange de cette puissance, la personne accepte que l'institution la dépasse. Cette dernière règle la répartition des rôles, des tâches, des avantages et des désavantages entre ses membres. Le terme d'institution met l'accent sur le fait que l'entreprise doit réunir les conditions d'une vie sociale, telle qu'on peut l'espérer dans une société démocratique au début du 21^{ème} siècle.

Employer le terme d'institution à propos de l'entreprise c'est se la représenter avec un niveau d'exigence qui justifie qu'on puisse s'y engager pour son propre intérêt, mais aussi pour l'intérêt de l'ensemble de la communauté, interne et externe à l'entreprise.

¹ GENDRON, (Corinne) et BARRÉ (Philippe) : *vers une redéfinition de l'entreprise comme institution sociale*, HEC, 08/06/2011.

² CLAUDE, (Jean François) : *op.cit.*, p.115.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

- Si l'entreprise dépasse chacun de ses membres, ceux-ci sont néanmoins souverains. Aborder l'entreprise comme institution, c'est en ce sens rappeler qu'une organisation tient son pouvoir de sa capacité à être soutenue par des personnes en mesure d'influer sur elle.

L'institution a comme principe la souveraineté de la personne et sa responsabilité vis-à-vis de la collectivité. Ainsi, la durée peut être considérée comme la règle d'or de l'entreprise comme institution. Elle en constitue l'un des points d'honneur. Elle conditionne la manière dont l'entreprise se gère et s'organise. Cette ambition de demeurer est déterminante pour le moral du personnel.

Le tableau suivant résume les limites fixées pour les différents rapports du questionnement éthique.

Tableau n°02 : Les limites des différents rapports éthiques

Questionnement éthique	Force d'appui	Limites fixées
Rapport à soi	Estime de soi	Relativiser la performance lorsqu'elle n'est plus au service d'une vie personnelle accomplie. Refuser de se laisser instrumentaliser.
Rapport aux autres	Confiance	Laisser le faible ou l'affaibli (peut être nous-mêmes) influencer notre conduite. Respecter et faire respecter la déontologie professionnelle.
Rapport à l'entreprise	Sens	Refuser les dispositifs d'exclusion qui condamnent des hommes à ne plus être en mesure de se construire du sens.

Source : Ibid., p.233.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

Commentaire :

On déduit de ce tableau que le questionnement éthique met en évidence des points de force et il fixe des repères ou des limites. Et ce besoin de limites est omniprésent dans l'entreprise.

2. L'éthique et le cycle de vie de l'homme au travail :

De son recrutement à son départ, l'éthique concerne tous les aspects du cycle de vie du salarié dans l'entreprise. Dans ce qui suit, on va parler de quelques aspects de recrutement, de rémunération et de départ du salarié.

2.1. Comment recruter éthiquement ?

La démarche de recrutement constitue un élément essentiel dans la stratégie de l'entreprise. Ce dernier passe par plusieurs étapes. Les différentes étapes du processus de recrutement peuvent se modifier. Les entreprises font appel à de nombreux spécialistes, mais, compte tenu de l'importance des enjeux, les responsables d'entreprise considèrent souvent que la décision définitive leur appartient, surtout pour les postes de responsabilité. L'éthique intervient à tous les niveaux du processus de recrutement, strictement encadrée par des règles juridiques.

Ce cadre juridique protège le candidat, mais il n'est pas toujours suffisant. Des principes éthiques doivent guider le recrutement, tels que le respect du candidat, l'équité, la confidentialité et l'absence de discrimination¹.

Le tableau suivant indique toutes les normes éthiques que le responsable du recrutement doit les respecter dans toutes les étapes du processus de recrutement.

Tableau n°03 : Les normes éthiques relatives au processus de recrutement

Étape du recrutement	Normes éthiques
1. Prémices du recrutement - Définition du poste	. Principe de vérité : post décrit clairement, honnêtement avec ses côtés positifs et négatifs. . Principe de transparence : informer le

¹ BALLET, (J) et DE BRY(F) : Op.cit., p.296.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

<ul style="list-style-type: none"> - Respect de la procédure 	<p>titulaire et l'ensemble du personnel de la recherche.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Égalité de traitement : candidatures recommandées, népotisme scolaire,...
<p>2. Recherche des candidats</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutement interne - Recrutement externe <ul style="list-style-type: none"> . Candidatures spontanées . Cabinet de recrutement . Les annonces . Internet 	<ul style="list-style-type: none"> . Candidatures internes prioritaires ? . Tendance à retenir les meilleurs éléments . Pas de mobilité-sanction . Répondre à toutes les lettres . Déontologie de la profession . Explicite, claire, sans ambiguïté sur le poste, non discriminatoire (âge, sexe...) . Respect de règles pour la constitution de fichiers.
<p>3. Sélection de candidats</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entretien - Tests 	<ul style="list-style-type: none"> . Transparence réciproque . Respect de la vie privée de la personne . Non-discrimination . Attitude courtoise, pas de d'interrogatoire, d'agression . Pour les entretiens collectifs : éviter la confession publique . Bannir l'irrationnel . Fiabilité . Confidentialité . Information sur les méthodes et les techniques utilisées et envoi des résultats au candidat.
<p>4. Embauche du candidat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Choix du candidat 	<ul style="list-style-type: none"> . Contrôle des références du candidat : <p>Accord du candidat, prudence avec les situations conflictuelles.</p>

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

- Types de contrat	. Fichiers des candidats non retenus : Respect de leur vie privée . Critères objectifs . Répondre rapidement à tous les candidats non retenus . CDI, CDD, CTA, ...
--------------------	--

Source : Ibid., p. 297.

Commentaire :

On remarque d'après le tableau précédent que les spécialistes doivent être honnêtes et objectifs dans toutes les phases du recrutement et surtout pour le recrutement interne, puisque le recruteur subit des pressions, le plus souvent du haut de la hiérarchie, auxquelles il lui est difficile de résister.

2.2. L'éthique des rémunérations :

Le salaire, dans la théorie microéconomique, se fixe dorénavant en fonction de l'offre et de la demande sur le marché du travail. Peut-on se satisfaire de ce mécanisme en terme d'éthique ? Les économistes eux-mêmes ne s'en contentent pas, puisqu'ils ne font plus référence à la loi pure et dure du marché, mais à des théories revisitées telles que la segmentation du marché du travail, les contrats implicites, les salaires d'efficience. Certains économistes ou gestionnaires, se sont même intéressés à la notion d'équité dans la fixation des salaires après avoir constaté que les salariés étaient très attentifs à ce concept.

La théorie de l'équité fait de ce sentiment l'une des explications de la satisfaction, de la motivation et de l'implication du salarié. Trois auteurs américains sont à l'origine de l'analyse de cette théorie : E. Jaques, J.S. Adams et K.E. Weick. Elle repose sur l'idée que les salariés attendent que leurs apports dans le travail (compétence, expérience, temps, obéissance...) soient récompensés par une par une rémunération équitable. Symétriquement, l'employeur attend que l'employé fournisse un effort qui lui paraisse équitable, en échange de sa rétribution (salaire, responsabilités, estime, statut social...). Le salarié effectue des comparaisons avec les autres employés en terme de rémunération, ce qui lui pousse de tomber dans un état de malaise psychique, qui reflète négativement sur son travail. (Ainsi, le salarié qui constate que son collègue est mieux rémunéré que lui, peut adopter différentes attitudes :

- Refuser cet écart et demander une augmentation à son supérieur hiérarchique ;

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

- Adopter un comportement de « tire-au-flanc » ; c.-à-d. puisqu'il ne me paie pas équitablement, j'en fais le moins possible ou je travaille mal ;
- Quitter l'entreprise et chercher une autre où il sera mieux rémunérer.

De son côté, l'employeur peut aussi penser que son employé ne répond pas à ses attentes, alors, il peut réduire cette dissonance de différentes manières :

- Demander au salarié de faire des efforts supplémentaires ;
- Mettre le salarié « au placard » s'il ne peut pas ou ne veut pas le licencier, (puisque'il ne veut pas travailler, je le mets à un poste où il n'aura pas de responsabilité ;
- Licencier le salarié)¹.

À travers cette théorie, la rémunération éthique tente d'établir un équilibre entre les attentes du salarié, ses performances et la rentabilité de l'entreprise.

2.3. Éthique du licenciement :

Le licenciement constitue un traumatisme psychologique pour l'individu qu'il a subi. La méthode du licenciement utilisée varie notamment avec la taille de l'entreprise et sa culture.

La personnalité du dirigeant est également déterminante :

- Le sadique, qui prend plaisir à voir souffrir psychologiquement le salarié avant de le licencier ;
- Le lâche, qui évite d'aborder le problème de front ;
- L'humaniste, qui culpabilise, mais finit par licencier ;
- Et le maniaque, qui respecte la procédure sans sourciller.

Quel que soit le bien-fondé du licenciement, il doit s'effectuer dans des conditions éthiques : Préserver l'employabilité du salarié, le prévenir dans des délais raisonnables, créer les conditions psychologiques les meilleures possible avant son départ, respecter ses droits et l'aider dans la mesure du possible à trouver un autre emploi. Le but de cette procédure de licenciement éthique est de limiter le traumatisme ressenti par le futur chômeur et aussi de maintenir un bon climat social dans l'entreprise dans toutes ses situations.

3. Les chartes éthiques et déontologiques :

Les chartes éthiques et déontologiques énoncent des repères pour l'action et les comportements de l'entreprise et de ses collaborateurs. Ces repères intègrent certaines lois et normes, en vigueur dans la société dans laquelle opère l'entreprise. Mais, pour l'essentiel, ils traduisent la manière dont l'entreprise et ses collaborateurs entendent se conduire. Par là,

¹ Ibid., pp.305, 306.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

l'entreprise signe sa spécificité et caractérise les bonnes mœurs qu'elle se propose d'avoir, pour le bien de la société en générale.

3.1. Le contenu des chartes éthiques et déontologiques :

Pour présenter le contenu de ces documents, il est utile de distinguer :

- Les règles déontologiques et les codes de conduite qui sont plutôt prescriptifs et se réfèrent en partie à la légalité ;
- Les principes d'action, principes éthiques ou valeurs, qui s'expriment plutôt sous forme de finalités qui orientent l'action.

3.1.1. Les règles déontologiques :

Le petit Larousse illustré définit la déontologie comme un ensemble de règles et de devoirs qui régissent une profession. Les règles déontologiques peuvent :

- Être des rappels de la légalité ;
- Peuvent rappeler des exigences professionnelles : « Obligation morale et juridique de ne divulguer aucun renseignement professionnelle confidentiel ou secret, même en cas de départ de la société : le plus sûr étant de n'en parler à personne, même chez soi. » Ces exigences peuvent être formulées par métier. Ainsi pour un métier informatique, cela peut concerner l'interdiction de « fabriquer ou d'utiliser des programmes et des données spécifiques susceptibles de produire des résultats qui échappent à tout contrôle. » ;
- Enfin, des principes déontologiques plus généraux peuvent être affirmés : « la nécessité absolue de respecter les contrats », aussi « la loyauté et l'honnêteté dans les pratiques commerciales »¹.

3.1.2. Les codes de conduites :

Les codes de conduites sont constitués de règles génériques qu'une entreprise s'impose de suivre. Ils sont souvent très proches de la déontologie. Ces règles de conduite peuvent concerner le rapport de l'entreprise aux autres entreprises, le rapport des salariés vis-à-vis de l'entreprise, le comportement général du salarié et le rapport de l'entreprise à la société.

Ces codes de conduite sociale, axés sur la prévention et le principe de précaution, se développent. Les entreprises y sont encouragées par les groupements écologiques et humanitaires, mais aussi par les lobbies et les médias. Elles s'intègrent dans les politiques de développement durable des entreprises.

¹ CLAUDE, (Jean François) : op.cit., p.189.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

3.1.3. Les valeurs et principes éthiques :

Les chartes mentionnent ce que nous appelons les valeurs institutionnelles¹. Ce sont les valeurs que l'entreprise a choisies pour la caractériser en propre. Elles fondent son identité et garantissent sa survie. Elles sont de plusieurs sortes :

- Il y a celles basées sur la culture de l'entreprise et qui concentrent l'expérience qu'elle a accumulée.
- Il y a les valeurs anticipatrices qui permettent à l'entreprise de s'adapter à l'évolution de son environnement. Le développement durable peut être ainsi érigé en valeur institutionnelle de l'entreprise.

Certaines valeurs peuvent avoir une dimension plus morale et même renvoyer à des vertus individuelles attendues, telles que : l'honnêteté, la tolérance, le courage, la loyauté, la courtoisie, l'humilité et la disponibilité.

3.2. Le déploiement des chartes :

Le déploiement des chartes éthiques et déontologiques doit être abordé comme un véritable processus. Il ne se réduit pas à une communication des documents de référence. Il implique la contribution des managers pour lesquels c'est un rôle clé. Le recours à la labellisation peut lui donner une impulsion. Enfin, le contrôle et l'évaluation sont indispensables pour maîtriser un déploiement dans le temps.

3.2.1. La labellisation :

La plupart des référentiels d'excellence et des systèmes de normalisation considèrent que l'élaboration et le déploiement d'une charte éthique est l'élément incontournable d'un bon fonctionnement de l'entreprise. On peut citer le modèle Européen de management par la qualité, dit modèle EFQM, qui considère que « les dirigeants développent et mettent en place une éthique et des valeurs qui seront le fondement de la création de la culture de l'organisation ».

La majorité des normes qui s'imposent dans le champ traditionnel de la qualité, de la sécurité et de l'environnement font explicitement référence à l'éthique et à sa nécessaire formalisation.

L'intérêt récent pour la responsabilité sociale et le développement durable s'accompagne également de cadres de référence qui incitent les entreprises à actualiser et à déployer leur charte éthique en conséquence.

¹ CLAUDE, (Jean François) : *Le management par les valeurs*, édition liaison, 2001, sp.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

3.2.2. Le contrôle :

L'aspect prescriptif ou déontologique des chartes peut donner lieu à un contrôle de conformité. L'audit interne peut assurer ce contrôle du respect des règles et de la légalité. De même les déontologues ont pour mission de formaliser l'éthique et la déontologie de l'entreprise et d'en vérifier le respect par tous les acteurs concernés.

Ainsi, les codes peuvent dans certains cas se présenter comme des outils d'autocontrôle par le salarié.

Enfin, il faut signaler l'apparition depuis quelques années d'organismes dits de « rating » qui cotent les entreprises pour le compte d'investisseurs ou de parties prenantes.

3.2.3. L'évaluation :

N'oublions pas que l'éthique s'incarne avant tout dans une culture du questionnement autour de laquelle se construisent les conduites des collaborateurs. Pour mesurer cet aspect, l'évaluation est essentielle. C'est elle qui permet, en interrogeant les collaborateurs de l'entreprise :

- De mesurer le degré de pénétration effectif de la charte dans les équipes ;
- De dégager les points forts et les points faibles sur ce que les collaborateurs perçoivent réellement de la démarche éthique dans l'entreprise ;
- De dégager les pistes de progrès tels que les acteurs concernés les suggèrent.

Il peut être judicieux de confier ces évaluations, à échéance régulière, à un prestataire externe à l'entreprise, garant de leur objectivité¹.

Section 03 : Vers une compétence éthique partagée

Avant de traiter la question de la compétence éthique, il est utile de donner d'abord une définition de la compétence.

Les experts et les instances concernées (pouvoirs publics et partenaires sociaux), s'accordent sur la définition suivante de la compétence professionnelle :

« La compétence professionnelle est une disposition à mobiliser, à combiner et mettre en œuvre des ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être) ; elle n'apparaît qu'en situation de travail à partir de laquelle elle est évaluable. »²

Trois aspects clés de la compétence peuvent être extraits de cette définition :

- Elle passe par l'individu qui a des ressources qu'il mobilise, combine et met en œuvre ;

¹ CLAUDE, (Jean François) : op.cit., p.197.

² Ibid., p. 231.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

- Elle apparaît en situation de travail ;
- Elle est reconnue dans ce cadre (évaluable).

Dans ce qui suit, nous allons développer ces trois aspects pour aborder la question de la compétence éthique.

1. Les ressources éthiques individuelles :

L'éthique est une ressource individuelle qui s'enracine même au cœur de la subjectivité. Ainsi, elle représente notamment une ressource stratégique pour l'entreprise.

1.1. L'éthique comme une ressource d'amélioration personnelle continue :

L'éthique est d'abord un questionnement individuel de notre conduite en situation de travail. Il peut se résumer en trois questions :

- Faisons-nous notre possible pour nous développer personnellement dans les situations de travail, et ainsi nous construire une estime de soi ?
- Sommes-nous assez attentifs aux autres, et ainsi générons-nous de la confiance ?
- Nous mettons-nous en situation de nous engager pour une entreprise qui réponde à nos aspirations, et ainsi produisons-nous une situation professionnelle qui ait du sens ?

Ce questionnement éthique vient en plus de notre technicité professionnelle. Mais, au vue de l'exigence des situations de travail, il lui est de plus lié. Il nous donne des points de repères pour gérer cet appel constant à l'amélioration de nos comportements. Il nous pousse au progrès sans nous culpabiliser et à notre rythme. Il nous incite à nous appuyer sur nous-mêmes et soutient notre autonomie. Il nous rend offensif et impliqué. Alors pour être un bon professionnel, il est nécessaire d'être en mesure de mobiliser ses ressources éthiques pour savoir se conduire.

1.2. L'éthique comme une ressource stratégique :

Le questionnement éthique est stratégique pour le salarié dans la mesure où il met en évidence des points de force et il fixe des limites.

En tant que levier d'implication, le questionnement éthique est stratégique pour l'entreprise. En reprenant la formule de Blaise Olivier, ne doit-on pas en effet considérer que l'entreprise d'aujourd'hui, et plus encore celle de demain, « est faite de multiples réseaux d'implications personnelles. »¹

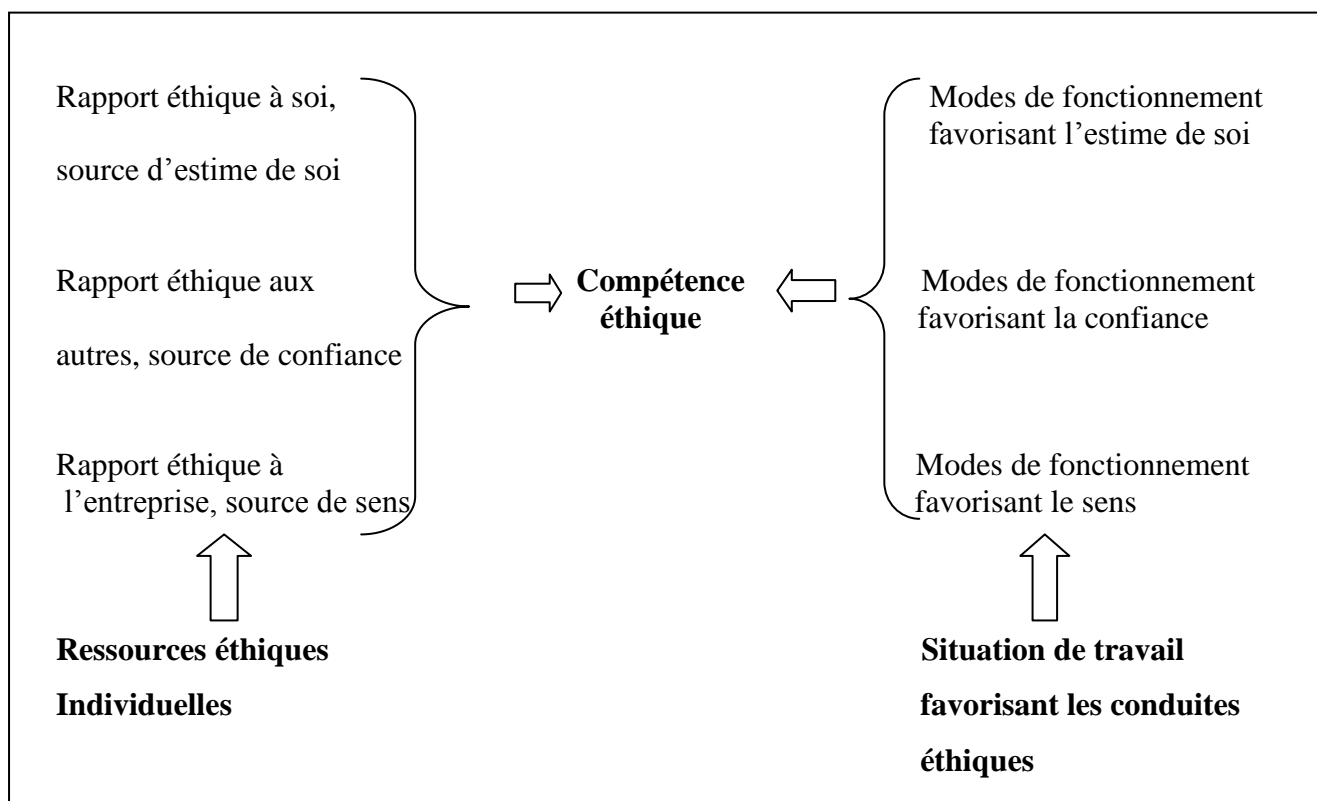
¹ OLIVIER, (B) : *L'acteur et le sujet*, Desclée de Brouwer, 1995, p. 149.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

2. La reconnaissance de la compétence éthique :

La compétence éthique est la résultante d'une rencontre entre les ressources éthiques de chaque salarié et des situations de travail qui favorisent leur mise en œuvre. Le schéma suivant l'illustre.

Figure n° 02 : Les composantes de la compétence éthique



Source : Ibid., p.235.

La reconnaissance de la compétence éthique est l'affaire de l'entreprise. Elle suppose, qu'elle considère :

- Qu'il est stratégique pour elle que ses salariés développent leurs ressources éthiques ;
- Que le déploiement de conduites éthiques effectives en situation de travail relève d'une coresponsabilité entre elle-même et les salariés ;
- Qu'elle se donne les moyens d'apprécier ces conduites en prenant toutes les précautions éthiques d'usage.

3. L'institutionnalisation de l'éthique dans l'entreprise :

Les gestionnaires feront en sorte d'être perçus comme des modèles d'intégrité. Une fois cette perception acquise, ils pourront exiger de leurs subordonnés qu'ils se comportent à leur tour de façon éthique. Et pour s'en assurer, ils devront institutionnaliser l'éthique au sein de

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

leur entreprise en mettant en place différentes pratiques organisationnelles qui favoriseront chez leurs employés la réussite de la démarche de prise de décision éthique.

L'institutionnalisation de l'éthique a pour but de mettre en valeur l'adoption de comportements éthiques au sein de l'entreprise. Cette dernière peut opter pour deux types de stratégie afin d'amener ses employés à agir de manière éthique.

3.1. L'institutionnalisation selon l'approche éthique¹ :

Ce type d'institutionnalisation consiste à mettre en place une série de pratiques organisationnelles en lien avec cette approche. Ces pratiques ayant pour effet d'encourager les comportements éthiques. Elles sont préférables aux mesures qui sanctionnent les comportements déviants, comme c'est le cas dans l'approche déontologique. Bien qu'il ait été démontré que pour favoriser l'adoption des comportements éthiques, les deux approches sont nécessaires, il est recommandé de cibler d'abord l'adoption volontaire de comportements éthiques avant de l'imposer. Voilà pourquoi on analysera d'emblée les pratiques organisationnelles qui pourront aider le gestionnaire à démontrer à ses employés l'importance qu'accorde son entreprise à la dimension éthique. Les pratiques suivantes seront principalement concernées :

- L'organisation de formations en éthique ;
- L'évaluation du rendement des employés ;
- La reconnaissance de comportements éthiques chez les employés ;
- Le processus de dotation ;
- Et enfin, le processus décisionnel de l'entreprise.

L'ajout d'une dimension éthique à ces pratiques pourra contribuer à susciter des comportements appropriés chez les employés.

3.1.1. Les voix managériales permettant la mise en valeur de l'éthique au sein des ressources humaines :

Après avoir définie et montré l'importance de l'éthique dans le fonctionnement des organisations et mis en exergue les différents éléments composant la compétence éthique dans ses multiples dimensions, nous tenterons dans ce qui suit d'éclaircir les différentes voix managériales conduisant à la mise en valeur de l'éthique.

¹ SÉGUIN, (Michel) : *Gérer la dimension éthique en entreprise*, édition CEG, sd, p.178.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

❖ La formation à l'éthique :

La formation à l'éthique, dépasse la seule responsabilité de l'entreprise, c'est un enjeu de société. Elle vise à améliorer les compétences en éthique des ressources humaines et à les rendre plus efficaces dans leur fonction.

L'éthique est une compétence qu'elle doit enseigner à tous les citoyens dès le primaire. Le ministère Français de l'éducation préconise que les cours de l'enseignement du premier degré permettent aux élèves¹ :

- De dialoguer sur des problèmes à résoudre à l'occasion de cas concrets rencontrés dans la vie collective (dans la classe, en cours de récréation...);
- Des activités de langage invitant à écouter les autres, à argumenter et à négocier, afin d'apprendre à se maîtriser (réparer une faute, se réconcilier);
- D'acquérir des notions élémentaires sur les règles morales;

Pour l'enseignement du second degré, il suggère :

- Une réflexion sur les valeurs (sur les idées de tolérance, de solidarité...);
- Un développement de l'autonomie et du sens critique des élèves.

Des modules de formation à l'éthique de l'entreprise figurent dans le cursus d'écoles supérieures de commerce et d'ingénieur. Des cycles supérieurs spécialisés à l'éthique sont proposés par des départements d'enseignement supérieur, pour les étudiants et pour les salariés.

L'éthique y est notamment traitée par métier ou par fonction (métiers de l'ingénieur, fonctions commerciales, gestion du personnel, communication...). Ainsi, pour l'éthique et la fonction marketing, plusieurs thèmes d'étude sont à la vigueur des recherches scientifiques, tels que :

- Éthique et publicité;
- Éthique et collecte des informations sur les concurrents;
- Éthique et rapport aux consommateurs.

Ces formations font un large usage d'étude de cas qui proposent aux étudiants de réfléchir sur des conflits éthiques du type :

- Quand peut-on considérer qu'une méthode de collecte d'informations est douteuse ?
- Quelles sont les caractéristiques d'une publicité qui deviendrait mensongère ?
- Quelles sont les limites au-delà desquelles un consommateur est manipulé ?

¹ CLAUDE, (Jean François) : op.cit., pp.235-237.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

Certaines entreprises se dotent de dispositif permettant au personnel et particulièrement aux cadres de réfléchir sur ces questions. On peut citer l'espace éthique de l'assistance publique hôpitaux de Paris (AP-HP), il a mis en place un observatoire éthique hospitalier et diffuse une revue, *la lettre de l'espace éthique*. Il aide les collaborateurs de l'AP-HP, par le raisonnement critique, à :

- Créer une culture de l'éthique ;
- Trouver le ton juste en toute décision ;
- Lutter contre tout simplisme ;
- Évaluer avec lucidité et agir avec respect de la personne.

Que ce soit pour les managers, ou pour l'ensemble des salariés, il nous paraît important de rappeler que le débat, est un levier essentiel de développement éthique. La formation doit lui faire une large place.

❖ La communication éthique :

La communication représente le point le plus essentiel dans les pratiques de reconnaissance au sein de l'entreprise, et celle qui est soumise à des normes et des règles éthiques représente notamment un moyen de récompense psychique des employés.

(Le gestionnaire peut être reconnaissant envers un employé qui manifeste une intention éthique. Il peut l'en informer oralement qu'il apprécie la qualité de son travail. La communication peut également prendre la forme écrite. Par exemple, le gestionnaire rédige une lettre de félicitation ou une carte de souhait à l'un de ses employés, mais il doit s'assurer que son geste sera perçu comme sincère. Ainsi, la communication peut être non verbale, telle qu'une poignée de main ou une tape sur le dos.)¹

Par ailleurs, il peut s'avérer utile de ne pas limiter la communication à la personne visée, mais de l'étendre à l'ensemble du personnel. C'est une façon d'augmenter l'efficacité de la reconnaissance puisqu'elle agit également sur les personnes qui sont des témoins.

Par exemple, le gestionnaire félicite un employé devant ses collègues. De façon plus officielle, il peut inscrire ce témoignage à l'ordre du jour d'une réunion ou faire voter une résolution pour qu'il apparaisse au procès-verbal. Le comportement éthique de l'employé peut également faire l'objet d'un article dans le journal interne de l'entreprise.

3.1.2. L'intégration de l'éthique dans le processus décisionnel de l'entreprise :

Intégrer l'éthique dans les démarches de prise de décision consiste à sensibiliser les porteurs de dossier à un aspect fondamental : une prise de décision favorable pour les

¹ SÉGUIN, (Michel) : op.cit., p.191.

Premier chapitre : cadre conceptuel du management d'éthique

dirigeants de l'entreprise est tributaire du respect de l'éthique. Dans le cas d'une politique administrative officielle, cette intégration consiste à faire de l'éthique un critère de décision. Pour que le conseil d'administration accueille favorablement telle proposition, le porteur de dossier doit démontrer que les recommandations vont dans le sens des valeurs communes. Pour ce qui est d'une démarche informelle de prise de décision, c'est en adoptant un leadership éthique que les dirigeants pourront s'assurer que leurs décisions sont conformes.

Cette intégration aura aussi un impact sur l'intention éthique. Le fait pour un employé de recevoir une réponse favorable à une demande est en quelque sorte une forme de reconnaissance.

3.2. L'institutionnalisation selon l'approche déontologique ¹:

L'élaboration d'un code de déontologie est la première étape de l'approche déontologique. L'objectif est de faire connaître à l'ensemble des employés certaines règles à respecter. Celles-ci doivent porter sur des comportements jugés suffisamment graves pour faire l'objet d'une réglementation. Une fois ces règles connues de tous, il faut prévoir un système de contrôle pour s'assurer de leur respect. En effet, il ne sert à rien de définir des règles si on n'est pas en mesure de vérifier qu'elles seront respectées. Les contrôles doivent porter sur des indicateurs objectifs. Enfin, lorsqu'on constate qu'une règle a été violée, le fautif doit être sanctionné.

L'attribution de sanctions doit être juste et équitable. Pour ce fait, le gestionnaire aura tout avantage à déterminer au préalable le niveau de sanction en fonction du type de règle qui fait l'objet d'une violation.

Conclusion:

Enfin, tout au long de ce chapitre, nous avons essayé de bien cerner le concept du management d'éthique en tant qu'une question centrale primordiale dans le monde actuelle des affaires. C'est une compétence que nous devons la partager pour créer une culture éthique au sein de l'organisation et avec tous ses interlocuteurs, malgré qu'en effet le développement de l'orientation éthique d'une organisation ne se fait pas facilement à cause de plusieurs défis comme la vision basée sur le court terme, le manque de reconnaissance du travailleur, la confusion en ce qui a trait à ce qu'est l'éthique, ou encore le changement culturel graduel, mais profond qu'implique l'éthique, ne sont que quelques exemples parmi ceux qui devront être surmontés dans le domaine de la gestion, afin d'arriver à la satisfaction entière au travail.

¹ Ibid., p.211.

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

« L'esprit de l'homme supérieur est familier avec la droiture ; l'esprit de l'homme moyen est familier avec le gain ».

Confucius 551 – 479 av. JC, philosophe chinois, Les Analectes, Livre IV, Chapitre XVI

Aujourd'hui, la RSE est devenue un enjeu important du management stratégique. Elle suppose que les entreprises intègrent de manière volontaire les préoccupations économiques, environnementales, et sociales dans leurs activités et dans leurs relations avec toutes les parties prenantes.

Dans ce chapitre nous allons aborder le concept de la RSE, en commençant par la définition des différentes notions jugées utiles et indispensables. Et pour mieux appréhender et cerner ce concept, nous allons donc mettre en exergue l'évolution historique de la RSE. Par la suite, nous allons essayer de déduire le lien entre le management d'éthique et la mise en valeur de la RSE.

Section 01 : Généralités sur la RSE

Si la Responsabilité Sociétale de l'entreprise (RSE) est un thème de jour, il faut dire que sa définition reste plutôt floue. Même après plusieurs décennies, durant lesquelles de nombreux chercheurs ont pris la question comme centrale, aucun réel consensus définitif sur la notion ne semble être établi¹.

Dans cette section nous allons essayer de bien définir la notion de la RSE à travers les différents titres que nous avons développés.

1. Définitions de la RSE :

En 1953, l'universitaire américain Bowen a écrit un ouvrage destiné à sensibiliser les hommes d'affaires américains aux valeurs considérées, selon lui comme désirables dans notre société, définissant ainsi la responsabilité sociétale comme celle :

«D'effectuer les politiques, de prendre les décisions, et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société »².

¹Michaud (Y) : *L'atlas du développement durable et responsable*, éditions d'organisation, Paris 2013, p.98.

²QUAIREL (F) : *Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)*, Contrôle et Audit. Université Paris Dauphine, May 2006, France.

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

Après, de nombreuses définitions du phénomène RSE circulent, reliées à la vision plus ou moins subjective de leurs auteurs. Nous donnons ici quelques définitions qui nous semblent bien refléter, la diversité des approches:

Tableau n° 01: les différentes définitions de la RSE

Auteurs	Définitions
Davis 1960	La RSE concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise...Cela signifie qu'elle débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire.
Mc Guire 1963	L'idée de RSE suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations.
Milton Friedmann 1970	Si l'entreprise respecte les règles du jeu, à savoir une concurrence libre et ouverte, elle n'a qu'une seule responsabilité sociale : combiner ses ressources de manière à maximiser ses profits. La maximisation des profits serait garante du développement économique qui, par retombées, profiterait à l'ensemble de la société, donc à l'intérêt commun. La RSE est d'accroître ses profits.
Carroll 1979	La responsabilité sociale intègre l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné.

Source : TAHRI (N) : *RSE et comportements citoyens*, édition EMS, paris2014. p.6.

Une autre définition de la Commission européenne dans le Livre vert intitulé *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* et publié en juillet 2001 : « la RSE désigne L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes»¹.

À partir de ses définitions on peut conclure que la responsabilité sociétale de l'entreprise consiste à dépasser les normes et les réglementations en vigueur, à être responsable vis-à-vis d'elle-même et de ce qu'elle fait, aller au-delà c'est investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.

2. Critères de la RSE :

D'après l'analyse du développement chronologique de cette notion on peut ressortir différentes critères de la RSE :

- Les actions réalisées doivent être volontaires, inspirées par des considérations éthiques.
- 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 être en accord avec les normes internationales.
- Être intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

3. Les Concepts voisins de la RSE :

Plusieurs concepts sont attachés à la notion de responsabilité sociétale, on peut citer quelques uns qui représentent une importance par rapport à notre sujet de recherche²:

3.1. Le Développement durable (DD) :

Il prend naissance avec la publication, en 1987 du rapport Brundtland, de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement de l'ONU. Il définit le DD comme :

« Un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs besoins»³.

Deux concepts sont attachés à cette notion :

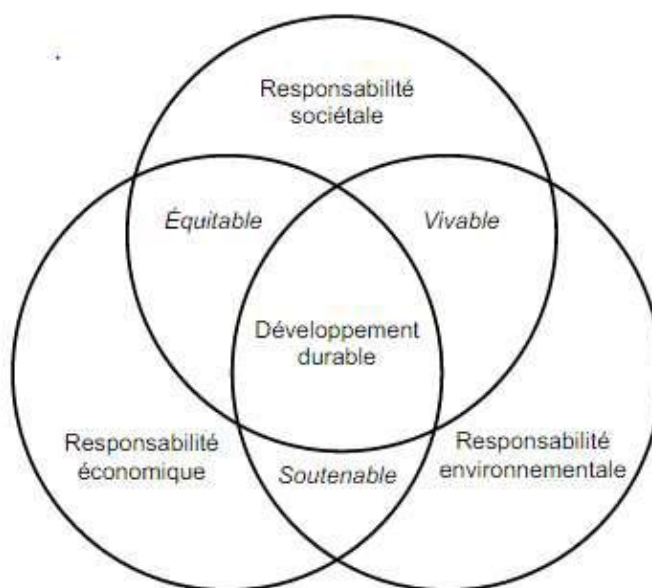
- Le concept des besoins essentiels, à lequel on doit apporter la plus grande priorité dans cette démarche.
- L'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

¹ AUBRUN (M) et BERMOND(F), ISO26000 responsabilité sociale. Afnor, 2010, p.21.

² WIDLOECHER(F) et QUERNE(I) : *Le guide de développement durable*, éditions d'organisation, 2009, p.203.

³ Ibid., p.205.

Figure n° 01 : les aspects du développement durable



Source : Ibid., p27.

Ce schéma nous résume les aspects de DD comme suit :

- Durable et soutenable** : assurant la pérennité de notre planète.
- viable** : permettant en même temps de gérer au mieux les ressources naturelles.
- vivable** : assurant un cadre de vie acceptable.
- Équitable** : dans le respect des droits de l'Homme et de l'équité.

3.2. La citoyenneté de l'entreprise :

La citoyenneté de l'entreprise est un terme américain, né dans les années 1970) et importé en Europe vingt ans plus tard. Cette idée est développée par des firmes multinationales qui a pour but de donner une image blanche de leur gigantisme. Elles participent directement (en leur nom) ou indirectement (en incitant leurs salariés) aux activités culturelles, sociales ...etc.

3.3. L'éthique :

Des références importantes parlent sur cette question, la variété des positionnements philosophiques laisse entrevoir l'impossibilité d'en référer à une unique définition, qui ferait autorité mais en pratique pour l'entreprise, l'éthique sera le vocable englobant, la responsabilité sociale ou le développement durable étant considérés comme des déclinaisons possibles de la charte éthique de l'entreprise. Dans tous les cas de figure il y a toutefois des

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

liens plus ou moins explicites entre la moralisation de vie dans l'entreprise et la moralisation des actes de l'entreprise elle-même à l'égard de son environnement¹.

3.4. La gouvernance :

La gouvernance fait référence à l'ensemble des systèmes de Contrôle et d'orientation mise en place pour que les dirigeants des entreprises prennent des décisions qui valorisent les intérêts et les préoccupations des propriétaires des fonds investis et de leurs représentants.

3.5. L'Investissement Socialement Responsable :

Nous pouvons définir L'ISR comme : « toutes les démarches qui consistent à intégrer des critères extra-financiers (préoccupations sociales, éthiques et environnementales) dans les décisions de placements et la gestion de portefeuilles ».

4. Avantages et limites de la RSE :

4.1. Les avantages de la RSE² :

Devenue comme étant une partie essentielle de la stratégie des entreprises, la RSE est en croissance exponentielle, les applications en matière de RSE ont beaucoup d'avantages pour les entreprises. Ces avantages peuvent être résumés comme suit :

- Peut-être, l'avantage le plus important est la satisfaction de l'entreprise elle-même en matière de responsabilité.
- Obtenir une bonne réputation en tant qu'une entreprise responsable, ce qui contribue à l'augmentation de sa part de marché, au maintien des employés compétents et à l'établissement de la confiance des investisseurs envers la RSE.
- Modification des relations tout au long de la chaîne de valeur, basée sur la confiance avec les fournisseurs et les clients.
- Améliorer le climat de travail, en augmentant ainsi la permanence des employés, leur motivation et leur productivité.
- Réduire les conflits juridiques sur le respect des exigences réglementaires.
- Améliorer les relations et les implications dans la communauté locale.
- Assumer les impacts positifs et négatifs des activités de l'entreprise en tant que questions clés dans les décisions de l'entreprise, avec une perspective à long terme.
- Réconception des processus avec des paramètres écologiques en matière de RSE, la réduction des déchets qui simplifie souvent les opérations et économise de l'argent.

¹ PERITTI (JM) et autres, Audit sociale et RSE, 31ème Université d'Été IAS Mons 2013, p.433.

² ALAIN (J), 100 questions pour comprendre et agir « RSE et développement durable », AFNOR, 2010, pp.15 ; 16.

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

□ La gestion des risques est aussi l'un des principaux avantages de la RSE dans le court terme.

4.2. Les limites de la RSE¹ :

Même si l'intégration de la responsabilité sociétale dans le management stratégique de l'entreprise présente un grand nombre d'avantages, des doutes subsistent néanmoins quant à la portée de cette démarche. En effet, plusieurs critiques ont été faites à cette approche.

□ D'après Ballet et de Bry (2001), la RSE peut être vue comme un moyen détourné d'obtenir le dévouement du personnel car elle est associée à une nouvelle forme de paternalisme.

□ Selon Gendron (2002), en assimilant la RSE à une démarche volontaire, la marge des acteurs dominants est consacrée sous prétexte d'un retrait de l'Etat alors que c'est à travers lui que se formalisent les arbitrages entre acteurs sociaux et donc, l'équité sociale potentielle.

□ La RSE peut représenter une nouvelle forme de communication manipulatrice.

□ Beaucoup de paradoxes on était observer s'engage dans une action RSE et de l'autre n'a pas un comportement social dans certaines activités.

D'un autre point de vue, cette notion connaît des limites dans son application même et ceci à deux niveaux différents :

❖ **A l'échelle de l'entreprise :** la RSE semble être considérée par certaines entreprises plutôt comme une idéologie symbolique que comme une véritable problématique à intégrer à la stratégie global de l'entreprise et à décliner en pratique, le constat et que les préoccupations sociales arrivent au dernier rond des préoccupations, on privilégie le développement et la croissance.

❖ **A l'échelle des nations :** il n'est pas aisé de convaincre les pays en voie de développement d'adopter de nouvelles façons de produire pour protéger la planète, car ça va engendrer des coûts supplémentaires pour leurs investissements. Aussi, certains des pays développés refusent même de reconnaître leur responsabilité. Comme les Etats Unies d'Amérique qui refuse de ratifier le protocole de Kyoto.

Ainsi, au niveau macroéconomique et financier, la mise en œuvre des programmes transversaux dans l'ensemble des entreprises, nécessite l'application des normes qui touchent à la structure du droit, à la comptabilité nationale, à la finance et aux marchés pouvant s'avérer complexe et ne dépendant pas exclusivement de l'entreprise.

¹ BIENKOWSKA (A), DUPERRAY (A), HOAREAU (S), *Les enjeux et L'organisation de la logistique des retours des produits en fin de vie*, Dossier universitaire, Master 2 Professionnel Logistique, Université Paris 1Panthéon-Sorbonne, novembre, 2006, p.29.

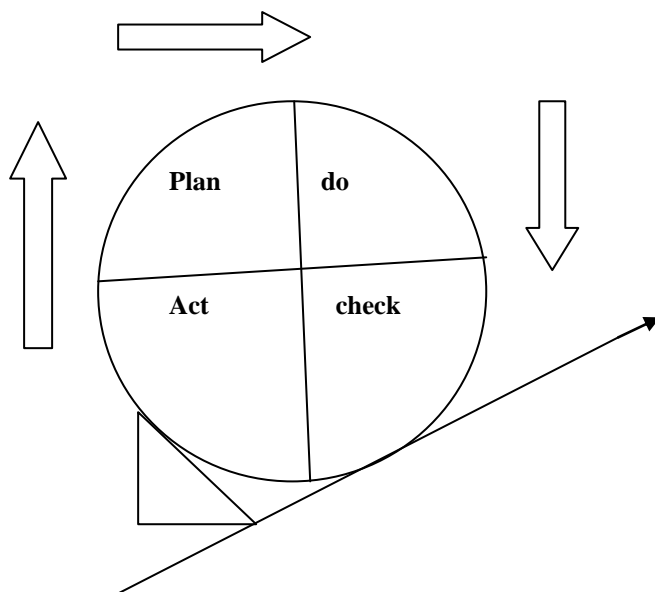
Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

La mise en place d'une démarche RSE est devenu indispensable de nos jours, mais pour concilier intérêt économique et intérêt sociétale il faut travailler sur le long terme.

5. Le système de management responsable :

« C'est le fait d'améliorer la pertinence, l'adéquation ou l'efficacité du système de management responsable »¹.

Figure n° 02 : Système d'amélioration continue



Source : HERRY(J.C), *Le MGT Responsable du spectacle*, éditions IRMA, France 2014, pp105-106.

Le cycle de l'amélioration continue est divisé en quatre étapes cruciales :

- Préparer** : cette première étape a pour objectif de préparer au changement. Il s'agit de planifier les tâches nécessaires à l'amélioration (ex : concevoir un produit),
- Développer** : réaliser les action/mesures adoptées précédemment (ex : réaliser des tests en production),
- Comprendre** : vérifier que les résultats soient en concordance avec ce qui est attendu.
- Agir** : accepter le changement ou recommencer un cycle afin de corriger d'éventuels défauts.

C'est à dire on adapte régulièrement les éléments internes du système (la politique et les objectifs de la démarche RSE, plan d'action...etc.) aux évolutions des attentes et besoins des parties externes (parties prenantes).

¹ HERRY (J.C) : *Le MGT Responsable du spectacle*, éditions IRMA France, 2014, pp.105, 106.

6. La dimension historique de la RSE :

6.1. Les origines de la RSE :

Le concept de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) n'est pas récent. Howard Bowen¹ est considéré comme le père fondateur de la RSE. Son ouvrage publié en 1953 traite de la responsabilité au cœur du management et d'une éthique économique de l'époque.

Celui-ci a été forgé en réponse aux préoccupations éthiques de certains groupes religieux interrogeant les buts et moyens du développement économique. L'ISR procédant, comme la RSE, de préoccupations éthiques et religieuses en favorisant l'investissement dans des entreprises excluant certaines activités moralement réprouvées et respectant les chartes RSE.

6.1.1. Depuis le début des années 70:

L'expression « responsabilité sociétale » est assez largement utilisée, mais différents aspects de la RSE étaient déjà pris en charge par des organisations et des pouvoirs publics, à travers des actions remontant à la fin du 20ème siècle.

« Les composantes de la responsabilité sociétale reflètent les attentes de la société civile à un instant particulier et sont donc susceptibles de changer »². Dans les premiers temps, la notion de responsabilité sociétale était centrée sur des activités caritatives, telles que les dons à des œuvres de bienfaisance. Les thèmes tels que les relations et conditions de travail et la loyauté des pratiques ont émergé il y a au moins un siècle.

6.1.2. À partir de la fin des années 1970 :

La question de la prise en charge des risques humains, sociaux et environnementaux liés aux activités économiques s'est posée avec une pression accrue des questions comme les droits de l'homme, la protection des consommateurs et la lutte contre la fraude et la corruption venues s'y ajouter à mesure qu'elles ont suscité davantage d'attention.

C'est d'ailleurs en réponse à l'effacement progressif de ce modèle de développement, propre aux « Trente Glorieuses »³, que s'est imposée la problématique de la RSE, Ceci est particulièrement vrai en Europe où l'État a toujours joué un rôle d'encadrement économique plus grand qu'aux USA.

6.1.3. Les années 1980-1990 :

Ont alors vu fleurir des expressions comme «entreprise citoyenne», «entreprise éthique», avant que la RSE américaine ne soit adoptée.

¹ BASTIN (A) et BAZINET (M) : *Excellence managériale et responsabilité sociale*, Edition Afnor, 2012 .p.9.

² GENDRON (c) et GIRARD(B) : *Repenser la responsabilité sociale*, Edition Armand Colin, p.47.

³ Désigne la période de forte croissance économique qu'a connue la grande majorité des pays développés, membres pour la plupart de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), entre 1945 et 1974.

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

C'est donc plus récemment, lors de la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le DD en juin 1992 à Rio que le concept de la RSE a été remis en exergue¹, issu des vingt-sept principes contenus dans la déclaration de Rio sur l'environnement et le développement durable. Désormais les entreprises devront répondre de leurs actes et mettre en place des bonnes pratiques telles que : améliorer les conditions de travail et mieux gérer ses relations avec les parties prenantes (fournisseurs, clients,...etc.)².

6.1.4. Aujourd'hui :

Les plus grandes entreprises mondiales, affichant sa prétention à devenir l'acteur central dans l'investissement responsable, en imposant cependant sa vision de développement durable. C'est l'une des explications qu'on pourrait donner à l'efflorescence de «codes de conduites», de «chartes éthiques», de «certifications sociales et environnementales», de dispositifs de reporting et d'audits, de bilans économiques, sociaux et environnementaux produits par les entreprises, tous soumis aux normes RSE adoptées par les entreprises.

6.2. Les approches de la RSE :

Selon les origines historiques de la RSE, les recherches ont montré les différences des deux côtés de l'Atlantique, nous les montrons comme suite :

6.2.1. L'approche américaine :

L'approche américaine de la RSE indique que « les chefs d'entreprises sont obligés de mettre en œuvre des stratégies garantissant des pratiques compatibles, avec les objectifs et valeurs de la communauté, où l'entreprise développe son activité »³.

Dans cette approche, la RSE implique donc une responsabilité morale et éthique de l'entreprise, là où elle est implantée.

6.2.2. L'approche européenne :

Dans l'approche européenne, le concept de RSE est défini par « l'intégration volontaire de la part des entreprises, des préoccupations sociales et environnementales, dans leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »⁴.

Dans cette approche, la RSE est donc un choix des entreprises qui veulent assurer leur pérennité, en préservant une image favorable auprès de ses parties prenantes.

6.3. Les théories de la RSE :

6.3.1. Modèle des actionnaires « stockholders » :

Pour Friedman¹, ceux qui définissent la RSE sont clairement identifiés. Pour lui :

¹ MAUGERI (S) : *Gouvernance*, Edition Dunod, paris, 2014, pp.35-37.

² VERMULIN (C), VERMULIN (F) : *comprendre et entreprendre une démarche Rse*, Edition Afnor, 2012, p.24.

³ BOURNOIS(F) et autres : *Rh les meilleurs pratique*, édition d'organisation, Paris, 2007, pp.149-150.

⁴ Ibid., p.150.

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

□ La RSE dépend des exigences des actionnaires, généralement sensibles à l'application des règles de droit et des règles éthiques.

□ Le dirigeant est, au nom des actionnaires, le garant de l'application de ces règles.

Ainsi selon ce chercheur, « seul l'usage juridique du concept de responsabilité est à prendre en compte. A travers des règles de droit et de jurisprudence »², (la justice définit explicitement l'ensemble des obligations des employeurs).

6.3.2. Modèle des parties prenantes ou « stakeholders » :

L'origine du concept des parties prenantes vient des travaux de Berle et Means (1932) : ces auteurs ont noté une augmentation des pressions sociales de la part des acteurs identifiés plus tard comme parties prenantes, à savoir tous les acteurs qui subissent les impacts négatifs de l'activité des entreprises sur leur bien-être, sur les dirigeants de ces entreprises. Ces pressions les poussent donc à assumer leur responsabilité envers leurs parties prenantes, et à adopter une approche qui permettra d'équilibrer les intérêts de chacun.

D'après Freeman³, le terme de parties prenantes désigne les « groupes sans l'apport desquels l'organisation cesserait d'exister ».

Donc, il s'agit des groupes ou individus qui peuvent affecter ou être affectés par l'accomplissement des buts de l'organisation.

Selon ce modèle l'entreprise ne produit pas seulement, mais aussi une organisation sociale. La légitimité des décisions stratégiques n'est pas uniquement soumise aux demandes des actionnaires mais aussi à la pression des partenaires (clients, fournisseurs...etc.)

La RSE se comprend comme « la capacité à satisfaire les intérêts quelquefois contradictoires de différentes parties prenantes ». Nous pouvons ajouter que l'approche de la RSE est :

□ **Juridique** : respecter le cadre légal.

□ **Gestionnaire** : intégrer les intérêts des différents partenaires.

Au-delà, la nécessité de prendre en compte non seulement les potentiels et les attentes des salariés en matière de pratiques « socialement responsables »⁴. Sans leur participation, l'organisation ne pourrait pas survivre.

Figure n°03 : les parties prenantes de l'entreprise.

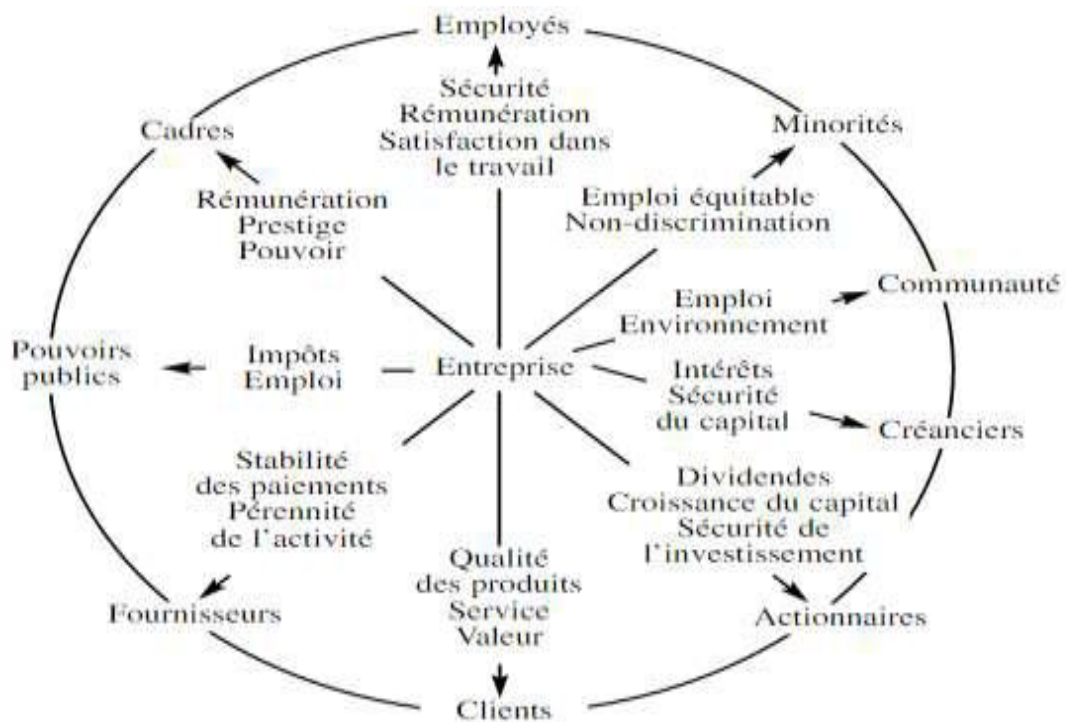
¹ Cité par DJAIZ (K) et MAAZOUZ(M) : « *La responsabilité Sociétale et la performance de GRH dans les entreprises* », Université de Nice Sophia-Antipolis, France, 2010, p.4.

² DJAIZ (K) et MAAZOUZ(M), Op.cit, p.4.

³ TAHRI (N) :op.cit., pp.59- 61.

⁴ Ibid., p.59.

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE



Source : Le Roy, Frédéric Marchesnay, Michel : *La responsabilité sociale de l'entreprise*, EMS Editions, Paris 2005, p.6.

Donc, nous distinguons deux catégories de parties prenantes pour l'entreprise, internes et externes :

❖ Les parties prenantes internes :

- **Les dirigeants** : qui peuvent privilégier leur intérêt personnel au détriment de l'intérêt global de la société.
- **Les actionnaires** : qui ont tendance à viser la rentabilité maximale des capitaux investis.
- Enfin, nous avons **les salariés** qui souhaitent : améliorer leurs conditions de travail, augmenter leurs rémunérations, développer leurs carrières...etc.

❖ Les parties prenantes externes :

- **Les clients** : qui sont toujours soucieux de la qualité de produits et de services offerts par l'entreprise, qui cherchent à avoir plus d'informations sur la composition des produits et qui veulent surtout réaliser un bon rapport qualité prix.
- **Les fournisseurs et les sous-traitants** : qui veulent essentiellement être payés dans des délais courts.

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

- **Les pouvoirs publics** : Ils sont considérés aussi parmi les parties prenantes externes qui mettent l'entreprise en obligation de respecter les lois mises en vigueur, de payer ses impôts...
- **Les Organisations Non Gouvernementales (ONG)** : De leur part, exigent une transparence et un bon dialogue pour respecter l'environnement.
- **Les concurrents** : Comme étant une partie prenante essentielle pour l'entreprise.

Il existe par voie de conséquence plusieurs classifications selon la caractéristique prise en compte, le tableau suivant résume les plus importantes :

Tableau N° 02 : Classification des parties prenantes de l'entreprise

Auteurs	Critères de distinction	Type de parties prenantes	Parties prenantes
Carroll et Nasi (1997)	Appartenance ou non à l'entreprise	Internes (appartiennent à l'entreprise)	Propriétaires, dirigeants, employés
		Externes (n'appartiennent pas à l'entreprise)	Concurrents, consommateurs, gouvernement, média, ONG, etc.
Clarkson M (1995)	Relation avec l'entreprise : Contractuelle et formelle ou non	volontaires (relation formelle avec l'entreprise)	Propriétaires, Employés fournisseurs, clients.
		involontaires (relation non contractuelle avec l'entreprise mais ayant un pouvoir potentiel sur elle)	Média, ONG, consommateurs, concurrents, gouvernement, etc.

Source : Adapté selon: MERCIER, (S), « *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature* », 10ième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, 13-14-15 Juin 2001, PP.5 ; 6.

Commentaire :

Pour résumer ce tableau, nous remarquons que chaque partenaire n'a pas la même influence sur l'entreprise. Par exemple, les ONG n'exercent pas un pouvoir semblable à celui des actionnaires. Il en est de même pour les clients qui sont indispensables à la survie de l'entreprise car ils lui permettent de réaliser un chiffre d'affaires.

Section 02 : Référentiels et normes de la RSE

1. Typologies des référentiels RSE :

Les référentiels sur la responsabilité sociétale des entreprises et le développement durable sont nombreux, nous pouvons les classer en 4 catégories distinctes :

- ❖ Les chartes et codes de bonnes conduites : ce sont des référentiels internes ou externes d'engagement, des textes assortis d'incitations à proposer un plan d'action ou un rapport de performance associée à la RSE. Ils ne comportent pas d'engagements formels. (Charte d'entreprise, pacte mondial, charte de la diversité etc.)
- ❖ Les labels : Ce sont des marques collectives se matérialisant par des signes distinctifs et qui peuvent être utilisées par les différentes marques se conformant au cahier des charges du label. Ils visent à assurer et faciliter la reconnaissance de certaines caractéristiques d'un produit. Ils peuvent être privés ou publics et ne sont pas un gage réel de qualité.

(Le label NF-environnement, l'écolabel Européen, le label Lucie, le label AFAQ 26000, le label HQE etc.)¹

- ❖ Les normes ou référentiels guide : textes de référence non certifiables expliquant la démarche à suivre pour mettre en œuvre la RSE (ISO 26000, Norme EMAS*)
- ❖ Les certifications ou référentiels de management : Référentiels certifiables par un tiers expliquant le processus de mise en place d'un plan de progrès continu pour le management de la qualité, la maîtrise des risques etc. en rapport direct avec les pratiques de RSE (ISO 9001, ISO 14001, SA 8000, OHSAS 18001 etc.)

Il existe notamment d'autres référentiels qui rentrent dans le cadre de la RSE et du développement durable, des référentiels guide (bilan carbone, base carbone etc.) et des référentiels de reporting et de transparence (Global Reporting Initiatives, loi grenelle 2).

¹ PLANCADE, (Ludivine) : *Du concept de la RSE à son application au secteur du tourisme*, Paris 1 Panthéon Sorbonne, 2012, sp.

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

2. Principaux référentiels utilisés :

Ci-dessous un tableau récapitulatif des référentiels les plus connus et utilisés, par ailleurs et pour les besoins de notre travail de recherche nous allons nous intéresser spécialement à la norme ISO 26000.

Tableau n° 03 : Les principaux référentiels de la RSE

	Initiateur des projets	Principes	Objectifs du système
<u>Référentiels internationaux</u>			
Global Reporting Initiatives	Organisation indépendante	Créer un cadre de travail commun pour l'élaboration des rapports développement durable	Reporting de la RSE
Principes directeurs de l'OCDE	OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique)	Faire des recommandations non contraignantes adressées aux entreprises par les gouvernements qui y ont souscrit aux principes directeurs de l'OCDE. Leur objectif est d'aider les entreprises multinationales à agir en conformité avec les politiques gouvernementales et les attentes de la société.	Promouvoir l'application des principes directeurs.

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

Global Compact	Koffi Annan	Faire respecter au travers d'un programme volontaire public international, 10 principes fondamentaux au monde des affaires.	Engagement volontaire, déclaration d'intentions
<u>Normes</u>			
AA 1000	Accountability	Aider les entreprises à définir et à garantir leurs responsabilités à travers l'engagement réciproque des parties prenantes.	Evaluer, inciter l'engagement volontaire.
SA8000	Social Accountability International	Rendre les lieux de travail socialement responsables. Référentiels basé sur les conventions de l'Organisation internationale du travail.	Certifier, inciter l'engagement volontaire.
ISO 26000	Groupe ISO	Elaborer une norme internationale de RSE (Responsabilité sociale des entreprises).	Compiler de bonnes pratiques.
SD 21000	AFNOR	Limiter les risques sociaux,	Fournir les bases pour adapter le

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

		économiques, environnementaux et industriels. Intégration de l'éco conception. Elle est l'application nationale d'ISO 26000.	management d'une entreprise et intégrer progressivement des objectifs DD.
--	--	--	---

Source : <http://www.signaethique.fr/index.php?page=414> consulté le 30/03/17 à 10h30

3. L'ISO 26000, une norme dédiée à la RSE :

L'ISO 26000 est le référentiel international sur la responsabilité sociétale des entreprises, elle présente les lignes directrices de la RSE, ainsi qu'une définition de tous ses concepts. La norme cadre les principes de la RSE en réponse aux attentes des parties prenantes et fournit des recommandations quant à la mise en place d'une démarche RSE dans une entité et ce pour tout type d'organisation.

La norme, a été développée en 2010 par l'organisation internationale de normalisation (ISO). Elle a été rédigée par un collectif de plus de 500 experts issus de 99 pays et 42 organisations internationales dont l'organisation internationale du travail (OIT), le pacte mondial, l'OCDE ou encore le Global Reporting Initiative (GRI) dans le but d'unifier la compréhension et l'application de la RSE et de la promouvoir au niveau mondial¹.

L'ISO 26000 définit la RSE comme la « Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement »²

La norme a mis au point 7 principes directeurs de la responsabilité sociétale qui doivent être pris en compte par l'organisation responsable (maintenant on parle d'organisation et non plus seulement d'entreprise), ces principes sont :

- La redevabilité : Assumer ses décisions, activités et leurs impacts et en rendre compte.
- La transparence : Assurer un accès possible aux informations aux personnes concernées par une décision.

¹ Brun, (Emilie) : *Comprendre ISO 26000*, AFNOR, 2011, pp.4 ; 5.

² <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots>, Consulté le 25/03/2017.

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

- Le comportement éthique : Conduite juste, conforme aux principes et normes internationales de comportement. L'ISO préconise un comportement fondé sur les valeurs de l'honnêteté, l'équité et l'intégrité.
- La reconnaissance des intérêts des parties prenantes : c'est reconnaître les intérêts des parties prenantes (comme expliqué plus haut), les prendre en compte et y répondre à travers un dialogue avec ces-dernières.
- Le respect du principe de légalité : « [...] Chaque organisation est responsable du respect de la législation et de la réglementation applicable et de ses propres impacts sur la société et l'environnement »¹.
- La prise en compte des normes internationales de comportements : les organisations doivent prendre en compte ces normes y compris lorsque celles-ci ne sont pas applicables ou n'apparaissent pas dans la législation locale.
- Le respect des droits de l'homme : la norme appelle à la nécessité pour les organisations de respecter ces droits universels ainsi que de contribuer à la promotion de ces-derniers (d'ailleurs l'ISO 26000 y a consacré tout un chapitre, ils font de plus l'objet de toute une question centrale)².

Parallèlement à ces principes, l'ISO 26000 a classé les grands domaines de la RSE en 7 questions centrales :

- La gouvernance des organisations : Ce sont les mécanismes formels de prise de décision et de participation des parties prenantes mais aussi les mécanismes informels permettant de créer et de maintenir une culture propre à une organisation et de partager des valeurs communes à cette organisation.
- Les droits de l'homme : le respect des droits de l'homme et des droits fondamentaux au travail est mis en avant dans cette question centrale, au niveau opérationnel celle-ci se traduit par la lutte contre les discriminations envers les populations vulnérables (égalité entre hommes et femmes, intégration des personnes handicapés, promotion de la diversité etc.) afin d'être socialement responsable.
- Les relations et conditions de travail : Cette question traite de 5 domaines d'action spécifiques qui sont :
 - L'emploi et les relations employeur/employé
 - Les conditions de travail et la protection sociale
 - Le dialogue social (afin de déceler les attentes des salariés et d'y répondre)

¹ Chapitre 6.6.6 de la norme ISO 26000 (Comprendre l'ISO 26000 afnor), p.114.

² AFNOR, « Comprendre l'ISO 26000 », pp.110-116.

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

- La santé et la sécurité au travail (prévention des risques, protection et indemnisation)
- Le développement du capital humain (formation, management des talents, employabilité etc.)
 - L'environnement : cette question comporte également 4 domaines d'action :
 - La prévention de la pollution
 - L'utilisation durable des ressources
 - L'atténuation des changements climatiques
 - La protection de l'environnement, de la biodiversité et la réhabilitation des habitats naturels.
 - La loyauté des pratiques : Cette question relative aux relations B to B, couvre la problématique de la lutte contre la corruption, des achats responsables, et de la promotion de la RSE dans la chaîne de valeur (répartition équitable des coûts et bénéfices entre l'entreprise et ses fournisseurs etc.)
 - Les questions relatives aux consommateurs : Cette question a été décomposée en 7 domaines d'action :
 - Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats
 - Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs
 - Consommation durable
 - Service après vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs
 - Protection des données et de la vie des consommateurs
 - Accès aux services essentiels
 - Education et sensibilisation.
 - Les communautés et le développement local : Cette question traite des pratiques de philanthropie, de mécénats ou autres engagements sociétaux appelé dans la norme 'investissement social' afin d'aider les communautés concernées et de contribuer à l'éducation et au développement local¹.

C'est ainsi que la norme ISO 26000, est venue présenter des lignes directrices sur la RSE et les structurer en questions centrales pour faciliter la mise en place de plan d'action pour les organisations désireuses d'opérer de manière socialement responsable.

4. Cadre général pour la RSE en Algérie :

4.1. Le contexte économique:

¹ Ibid., pp.134-141.

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

Depuis 1989, l'Algérie a engagé une politique de libéralisation avec l'adoption d'une économie de marché et la mise en place d'un nouveau dispositif législatif conçu pour soutenir l'investisseur privé national et rendre possible l'appel aux capitaux étrangers. A force d'une position de première puissance énergétique en méditerranée avec une production énergétique qui a dépassé les 210 millions de tonne, l'Algérie est désormais plus que jamais confronté aux problèmes environnementaux et écologiques. Ceci a poussé le gouvernement Algérien et les acteurs économiques et sociaux, à tenir compte de ces mutations et à prendre des mesures sérieuses à travers la mise en place d'une politique de protection de l'environnement (loi 83-03 du 2 février 1983) qui a pour objectifs : la protection, la restauration et la valorisation des ressources naturelles, la prévention et la lutte contre toute forme de pollution et nuisance, l'amélioration du cadre et de qualité de vie des citoyens. Ce qui ouvre de nouvelles perspectives pour la RSE.

Plusieurs acquis et résultats ont été atteints en Algérie dans le domaine de la RSE :

- Elle a adopté les conventions internationales de droits de l'homme.
- Elle dispose d'un code de travail assez avancé.
- Elle a élaboré un cadre juridique de la protection de l'environnement et a encouragé la mise en œuvre du Pacte Mondial des Nations unies depuis 2005.

D'autre part, plusieurs activités indépendantes dans le champ de la RSE ont été initiées dans les dernières années :

4.2. Le droit Algérien et d'autres dispositifs :

Il n'y a pas de loi sur la RSE dans le code algérien .Il se limite que de désigné certaines articles dans le code de travail surtout (dans les relations sociales employeur-employés).

Ainsi, il a réservé quelques lois pour la protection de l'environnement dans le cadre du développement durable.

4.2.1. Le code du travail :

Ce code fournit d'abord les normes à respecter par tous, tels que les droits et les principes fondamentaux au travail ainsi que les mesures relatives à la santé au travail, au licenciement, à la durée du travail et aux salaires; mais aussi, les instruments destinés à adapter ces dispositions à leurs propres pratiques et à les promouvoir dans des secteurs voisins, tels que celui de l'environnement, des droits humains et de la transparence: règlement intérieur, comité d'entreprise, comité d'hygiène et de sécurité, accord d'entreprise, convention collective de branche... etc.

4.2.2. Le droit de l'environnement :

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

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

4.3. Droits de l'Homme :

L'Algérie a ratifié 8 conventions fondamentales, de l'OIT à savoir¹:

- Convention (n° 29) sur le travail forcé.
- Convention (n° 87) sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical.
- Convention (n° 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective.
- Convention (n° 100) sur l'égalité de rémunération.
- Convention (n° 105) sur l'abolition du travail forcé.
- Convention (n° 111) concernant la discrimination (emploi et profession)
- Convention (n° 138) sur l'âge minimum (Age minimum spécifié : 16 ans)
- Convention (n° 182) sur les pires formes de travail des enfants.
- Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale.
- Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.
- Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels.

4.4. Normalisation :

L'institut Algérien de Normalisation (IANOR) créé en 1998 est chargé de l'élaboration, de la publication et de la diffusion des normes algériennes ainsi que de l'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie.

L'IANOR a introduit la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations en Algérie en mettant en place des programmes de sensibilisation et de la formation pour encourager son adoption.

¹ http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200_COUNTRY_ID:102908 (site de L'OIT), (consulté le 15/03/2017).

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

La plateforme RSE Algérie initiée par l'Institut Hawkama El Djazaïr et l'ORSE¹ vise à :

- Promouvoir les initiatives et bonnes pratiques des entreprises.
- Valoriser des initiatives RSE et DD sur un plan national et international.
- Appuyer les initiatives de reporting de développement durable.

Constituée d'une diversité d'acteurs (entreprises, organisations patronales, associations, universités, pouvoirs publics, etc.), la plateforme est dotée d'un site internet : www.rsealgerie.org.

❖ ISO 26 000 :

L'Algérie a participé au Projet RS MENA² (2011-2013) visant à encourager l'utilisation de l'ISO 26000 dans la région du Moyen Orient et d'Afrique du Nord. Ce projet soutenu par ISO et l'agence suédoise de coopération a été porté par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR).

Entre 2011 et 2016, 17 entreprises algériennes ont bénéficié d'un accompagnement pour opérer de manière socialement responsable, éthique et transparente en se basant sur la norme ISO 26 000.

Section 03 : Le lien entre le management d'éthique et la RSE

Prenant en compte l'impact de l'éthique sur le comportement de l'organisation en terme de responsabilité sociale comme élément vecteur de citoyenneté, nous permet de souligner que cette préoccupation est un réflexe de manager responsable et impliqué.

1. Responsabilité sociale VS responsabilité sociétale³ :

Avant de parler de l'apport du management d'éthique à la RSE, nous devons souligner la différence entre responsabilité sociale et responsabilité sociétale des entreprises. Les deux termes sont souvent utilisés pour désigner le même concept qu'est la RSE, cependant certains experts leurs trouvent une différence, en effet, La responsabilité sociale est souvent assimilée aux devoirs de l'entreprise par rapport à ses employés, d'ailleurs le mot social reflète généralement les relations ou les rapports entre les individus, dans ce cas, on parle plus spécifiquement d'enjeux sociaux ou RH.

¹ L'ORSE (Observatoire français sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises) est une association française créée en 2000 qui a pour missions de promouvoir la RSE et d'assurer une veille sur les enjeux et outils de la RSE.

² http://www.rsealgerie.org/force_document.php?fichier=document_248.pdf&fichier_old=Monographie_RSE_Algerie.pdf. (Consulté le 25/04/2017).

³ AMARI, (Asma Manel) : *Le management responsable au service de la performance, étude de cas : SASACE*, Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales (Option : Management Entrepreneurial), HEC, juin 2015, pp. 4 ; 5.

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

Par contre, la terminologie sociétale est plus globale, selon le Larousse le mot sociétal fait référence aux différents aspects de la vie sociale des individus, en ce qu'ils constituent une société¹. Le sociétal englobe de ce fait non seulement la dimension sociale mais aussi la dimension environnementale et économique, donc les 3 piliers qui correspondent au développement durable.

En marketing, cette différence est également mise en avant ; la responsabilité sociale est indexée à la responsabilité de l'entreprise par rapport aux méfaits occasionnés par les produits qu'elle commercialise, par ailleurs la responsabilité sociétale englobe également tous ce qui a trait à sa responsabilité vis-à-vis de sa société en terme de dons, de bénévolat et d'actions à but non lucratif afin de contribuer au bien être des citoyens.

Avant de fermer cette parenthèse, soulignons que l'AFNOR, membre de l'organisme international de normalisation a changée depuis 2006, la traduction de Corporate Social Responsibility de responsabilité sociale à responsabilité sociétale.

2. L'éthique comme un vecteur de l'entreprise citoyenne :

Plus tard, au XXème siècle, l'entreprise citoyenne marque son appartenance à la cité, et tente de réconcilier l'économique et le social à travers des actions internes et externes. Les principes d'une alliance de la performance économique, de la performance sociale et de la performance sociétale, passent notamment par des politiques de lutte contre l'exclusion : (amélioration de l'employabilité par la formation, prévention des licenciements, promotion de nouveaux emplois...). Ainsi, l'entreprise doit être social pour être économique, c.à.d. elle doit mettre en exergue la finalité humaine qui se traduit par le principe d'une alliance entre l'entreprise et l'écologie qui étudie les relations entre l'être humain et le milieu socio-économique.

Dans ce contexte, nous allons essayer de mettre en lumière le paradigme actuel de l'éthique sociétale, qu'elle est aujourd'hui particulièrement distendue.

2.1. Les bonnes conduites éthiques² :

Dans la prise de décision et au cours des activités, les bonnes conduites d'une entreprise consistent à respecter et faire respecter, dans le périmètre de ses activités et sous le contrôle des parties prenantes impliquées :

¹ LAROUSSE, Dictionnaire de Français Larousse, http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/soci%C3%A9tal_soci%C3%A9tale_soci%C3%A9taux/73148 (consulté le 04/05/2017).

² LEHMANN, (Alexis) : *l'entreprise exposée à des responsabilités élargies*, édition EMS Management et Société, Paris, 2005, pp. 210 ; 211.

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

- Les principes- guides prescrits dans le cadre de référence global cité dans la section précédente ;
- La réglementation de l'état ;
- Les engagements pris sous forme de chartes, normes, standards (ex. Global compact, SA 8000, ISO 14000, ...).

Les obligations et engagements doivent être proclamés et diffusés par les plus hautes autorités de l'entreprise. Ils doivent faire l'objet d'un dispositif de contrôle interne et être soumis à des évaluations et audits internes et externes.

Les bonnes conduites soutiennent alors les bonnes pratiques, et participent à la valorisation et à la pérennité du capital éthique. Ce dernier est placé sous la gouvernance d'un nouveau venu dans la direction de l'entreprise citoyenne, le « déontologue ».

Le cercle européen des déontologues (CED) regroupe les « éthiciens » et leur offre un lien d'échanges et de promotion. Nombre de grandes entreprises françaises ont également institué des « comités d'éthique », placés aux côtés de leur présidence.

Il apparaît en effet que face à la primauté du consommateur dont les attentes, les besoins, les réactions se propagent en sautant les frontières avec l'appui vigilant des ONG, face à la menace sournoise des agissements des « entreprises voyous et mafieuses », face à l'imprévisibilité des impacts dus aux incivilités et comportements inéthiques de certains de leur personnel, les entreprises ne peuvent sauvegarder leur capital confiance, c'est-à-dire éthique, que par la mise en place d'un système de management de l'éthique, vecteur de la confiance et valeur essentielle de l'entreprise.

2.2. Pour un système de management de l'éthique en entreprise :

La nouvelle version de la norme ISO 9000 propose un cadre normatif pour la mise en place d'un « système de management de la qualité », qui devrait être adaptable à toute préoccupation d'entreprise, telles l'éthique et sa performance, la confiance.

L'AFNOR a édité un guide documentaire SD 21000 sur le développement durable et la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), dont les propositions devraient permettre aux déontologues d'élaborer un « système de management de l'éthique en entreprise », apte à être audité par des tierces-parties indépendantes (Joing, 2002).

2.3. Le manager –citoyen¹ :

L'image du manager-citoyen, gadget managérial ou métaphore éthique, est alléchante, mais quel est le portrait de cet « honnête homme » ?

Bons sentiments ou tentative d'établir une charte du manager-citoyen, cette approche crée certes un environnement favorable à des décisions éthiques, mais laisse une large marge de manœuvre par rapport aux situations rencontrées. Pour être opératoire, elle doit être crédible parmi les salariés auxquels elle s'applique. La pratique de l'éthique, ce n'est pas seulement une conformité à certaines valeurs, c'est aussi une volonté de questionnement permanent sur la manière d'être, la manière d'agir. La gestion du personnel ne doit pas décider du sens de leur travail à la place des salariés. Elle aide à poser les problèmes, à créer les conditions de leur résolution en terme éthique. Ce sont ensuite les salariés qui les solutionneront eux-mêmes.

❖ Les 13 lignes d'action de référence du manager-citoyen :

« Il nous paraît possible de préciser ainsi les lignes d'action auxquelles il peut se référer :

- 1) Le 'manager-citoyen', en 'honnête homme' du XXème siècle, a une vision large de son rôle au sein de l'entreprise et de la société.
- 2) Il adopte, dans le domaine de la gestion individuelle du personnel, le principe de co-responsabilité.
- 3) Dans les décisions qu'il prend, il intègre partiellement les risques des individus.
- 4) Il a le courage d'informer, de communiquer, de favoriser l'expression, en acceptant le risque de l'inconfort et de la remise en question permanente.
- 5) Il accepte partiellement une responsabilité sociétale, développeur de talents, il rend les personnes dont il a la charge 'employables' au sein de son entreprise et dans d'autres entreprises. C'est une des raisons pour lesquelles il est exigeant sur la qualité du travail fourni et le développement des compétences de ses collaborateurs.
- 6) Il rend ses collaborateurs autonomes aux plans psychologique et professionnel en donnant une direction et une signification à leurs actions.

¹ BALLEST, (J) et DE BRY(F) : op.cit., pp. 320 ; 321.

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

- 7) Il sait donner ‘une seconde chance’ aux individus en tenant compte des éléments de contexte des problèmes posés.
- 8) Il favorise les pratiques de mobilité interne et d’orientation professionnelle dans une logique d’optimisation organisationnelle et individuelle de l’emploi des compétences.
- 9) Il sait reconnaître les acteurs individuels et collectifs des changements et leurs enjeux. Il négocie avec eux les conditions de mise en œuvre de ces changements.
- 10) Il entraîne ses collaborateurs à accepter, préparer, gérer et anticiper les changements. Il sait évaluer les risques de ces changements compte tenu des différences individuelles.
- 11) Il relativise les normes internes de son organisation (dont il contribue lui-même, consciemment ou non, à l’élaboration)
- 12) Il essaie de comprendre et de gérer la diversité des hommes et des cultures.
- 13) Il évite la ‘suradaptation’ en gardant un espace pour s’appartenir à lui-même et prendre du recul. »

2.4. Une éthique des affaires élargie et transformée ¹:

Non seulement, l’entreprise se voit chargée d’une responsabilité sociétale, qu’elle doit encadrer par une éthique entrepreneuriale, mais elle est interpellée comme acteur de l’éco-efficacité, agent d’un objectif de décroissance de type facteur 4 (Von Weizäcker, 1997), « deux fois plus de bien-être en consommant deux fois moins de ressources », le gaspillage devenant un nouveau péché (Sin). Enfin, l’entreprise se voit aussi sollicitée pour la défense de la « laïcité » dans le paragraphe 4.2.3 du rapport de la commission STASI sur laïcité du 11 décembre 2003.

Il n’y aura pas d’éthique dans l’entreprise si les responsables, c’est-à-dire tous les dirigeants, les opérationnels, les personnels sous son contrôle ne se comportent pas de façon éthique. A ce sujet, il est intéressant de retenir l’affirmation des neuro-scientifiques, telle que celle défendue par Damasio (2003) dans Spinoza avait raison selon laquelle « le fondement de la vertu est le « conatus », c’est-à-dire la tendance naturelle pour conserver son être » et que le « bien n’est pas autre chose que ce qui nous est utile » (Joras, 2004).

¹ LEHMANN, (Alexis) : op.cit., pp. 212 ; 213.

Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE

Pour être éthiquement responsable, une entreprise doit s'assurer que tous les personnels qui participent à la production des biens et services assument leurs prestations professionnelles en respectant les obligations juridiques et la déontologie de leur profession, les deux volets de la responsabilité sociétale professionnelle (Joras, 2004).

Tout professionnel, acteur de l'entreprise guidé par son 7 sens, l'éthique, devient garant du capital éthique de l'entreprise, exprimé par la qualité de son éthique sociétale. Le professionnel qualifié selon ses connaissances, ses compétences, ses engagements, contribue à l'éthique sociétale par son expertise dans le cadre d'une déontologie appropriée à chaque métier, professions qui interviennent dans la chaîne de création de valeur matérielles et immatérielles (Joras, le page, 2005).

**L'entreprise devient une communauté de « tous responsables » (Igalens, 2004).
L'éthique des affaires devient éthique sociétale.**

Conclusion:

Pour résumer ce chapitre, nous pouvons dire que la RSE est avant tout une démarche éthique à travers le respect de l'environnement, le respect du personnel, le respect des clients et des fournisseurs, le respect de la société toute entière, et enfin, le respect des règles de bonne gouvernance. Afin d'assurer la pérennité de l'entreprise et en continuant à préserver la planète et la société.

Ainsi, être socialement responsable constitue l'un des aspects de l'exigence éthique. Mais, plus largement, si la nécessité de réaliser du profit demeure impérative pour toutes les entreprises, leur devoir est de concilier rentabilité et responsabilité sociétale, dans une perspective de développement durable.

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

« Une entreprise qui ne crée que de l'argent est une entreprise médiocre ».

Henry Ford, 1863-1947

Après avoir traité les différents aspects théoriques de notre étude, nous tenterons dans ce chapitre de répondre aux problématiques centrales de notre travail, en essayant de mettre en évidence les différentes pratiques d'un management éthiquement responsable au sein de SASACE, et faire le lien entre la théorie et la pratique de l'entreprise étudiée.

Nous allons présenter l'entreprise d'accueil, La RSE vue par SASACE, l'explication de la méthodologie de recherche suivie, et les résultats obtenus de notre étude sur le terrain de la société SASACE. Et enfin, une synthèse globale afin de proposer quelques recommandations pour l'amélioration des pratiques d'éthique et de responsabilité sociétale au sein de SASACE.

Section n° 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil

1. Généralités sur SASACE :

La Société Algérienne des Sacs Enduits dont l'acronyme est : SASACE, est le leader algérien dans la fabrication des sacs tissés enduits en polypropylène.


Ses produits visent l'emballage des liants hydrauliques, des produits chimiques ainsi que les produits agroalimentaires ; des produits spécifiques à chaque domaine d'activité avec un niveau de qualité visant le zéro défaut.

Rien de mieux, pour présenter une entreprise efficacement qu'une fiche technique, qui synthétise l'essentiel des informations relatives à SASACE:

Tableau n° 01 : Fiche technique de SASACE

Nom de l'entreprise	Société Algérienne des Sacs Enduits
Forme juridique	Société par actions – Spa SASACE-
PDG	Mr. BENCHARIF
Création	Novembre 2002
Mise en service	Juillet 2005
Activité	Fabrication des sacs tissés enduits en polypropylène (PP)
Production	Capacité : 40 millions de sacs ce qui correspond à 3000 t/an
Produits	Sacs tissés enduits en PP à valve et à fond hexagonal thermo-soudés destinés aux produits minéraux, et sacs tissés standards ou laminés à fond cousu destinés aux produits agroalimentaires et aux engrais.

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

Effectifs	210 employés (en mai 2017)
Capital social	460.120.000 DA
Chiffre d'affaire	490 millions DA
Distinctions	Certification système qualité selon le référentiel ISO 9001 version 2008 Certification système environnement ISO 14001 Marquage CE 2007 Certification produit Marque TEDJ 2010
Superficie	8313 m ² dont 4300 m ² bâtis
Tel	00213 24.46.18.23/ 024.46.12.24 / 0560006518*
Fax	00213 24.46.12.14
Site web	www.sasace.com
Adresse	Route Nationale n° 126 –Bou Ismail Wilaya de Tipasa, Algérie
Logo de l'entreprise	

Source : document interne de l'entreprise

1.1. Historique de SASACE :

Après la présentation de la fiche technique, nous allons présenter un bref historique de SASACE et des événements marquants qu'elle a vécus:

Tableau n° 02 : Les événements marquants

2002	Création de l'entreprise
2003-2004	Construction et installation de l'usine
2005	Lancement de l'exploitation
2007	Marquage CE (Communauté Européenne) en vue d'exporter les produits SASCE
2008	-Certification ISO 9001 version 2008 -Lancement de l'expérience Sac Oxo-BIO (produit biodégradable de SASACE)

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

	-Augmentation des capacités de fabrication
2009	Certification Produit TEDJ
2010	Lancement officiel du 1er Sac Oxo-BIO
2012	Certification ISO 14001
2013	Adhésion à la démarche Sociétale ISO 26000
2014-2015	-SASACE est l'hôte de l'atelier national sur la RSO -Organisation d'ateliers ISO 26000 avec ses parties prenantes -Publication de 06 bonnes pratiques RSO
2016-2017	Certification SST OSHAS 18001

Source : document interne de l'entreprise

1.2. Vision de SASACE :

Devenir l'Entreprise Citoyenne, Sociétalement Responsable et Leader dans la Fabrication d'Emballage en Polypropylène standards et Oxo-Biodégradables à destination des poudreux Chimiques et produits agroalimentaires. En mettant à la vigueur la satisfaction au mieux de ses clients et ses Parties Prenantes et la perénité de son activité dans une optique de développement durable.

1.3. Les ressources de SASACE :

- Humaines** : Environ **210** employés
- Matérielles** : Elle dispose, des équipements suivants :
 - 01 Ligne d'extrusion (Starex) de fabrication de bandelettes
 - 01 Ligne de tissage (SL6) de fabrication de toiles tissées (33 machines)
 - 01 Ligne d'enduction (Staco) de fabrication de toile enduite
 - 01 Ligne d'impression (Flexa) de fabrication toile imprimée
 - 02 Lignes de fabrication du sac Ad Star
 - 01 Ligne de fabrication du sac Standard à fond cousu
 - 02 Machines de fabrication de patch pour sacs finis
 - 01 Machine de fabrication de cordes
- Infrastructures** : Siège-unité de production
 - 01 Bâtiment pour la Direction Générale et l'Administration
 - 01 Bâtiment de production et de maintenance
 - 01 Laboratoire de contrôle de qualité

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

- 01 Magasin central pour la pièce de rechange et les fournitures
- 01 Magasin annexe (produits chimiques)
- 01 Cabinet médical
- Un réfectoire pour le personnel (cuisine – services)
- 02 postes d'accueil
- Un poste d'alimentation en carburant (mazout) doté de 2 citernes de 5000 litres externes et 01 de 2000 litres interne
- Parking et espaces verts

1.4. L'activité principale de l'entreprise :

La société SASACE, spécialisée dans la production et la commercialisation de sacs d'emballage en polypropylène, exprime son engagement ferme et volontaire, de mise en œuvre de ses systèmes de management, et de leur amélioration permanente. Il en est de même de son engagement vis-à-vis de ses clients et de ses parties prenantes, dont les attentes doivent être satisfaites et prises en charge.

Aussi, en cohérence par rapport à ses axes de développement et en complément de son SMQ (Système Management Qualité) certifié selon le référentiel ISO 9001/2008, SASACE poursuit sa démarche de progrès, pour tendre progressivement vers l'amélioration continue, et ce, par la mise en place d'un Système de Management Environnemental SME selon le référentiel ISO14001/2004. D'une manière générale, SASACE assure toutes les activités nécessaires pour satisfaire les exigences des parties prenantes et particulièrement de ses clients.

Etant cohérente avec ses valeurs et principes, SASACE a été sélectionnée par IANOR pour la mise en place de la démarche relative à la responsabilité sociétale conformément à la norme ISO 26000/2010.

L'engagement de la Direction Générale aux systèmes de management, est concrétisé à travers la politique globale (Annexe n°2)

1.5. Les missions de SASACE :

- Etre à l'écoute active des parties intéressées et les satisfaire dans le respect des normes, standards internationaux et des exigences légales et réglementaires applicables à ses produits d'emballage et aux aspects environnementaux générés ;
- Anticiper les besoins des clients et leur proposer de nouveaux produits; Traiter avec ses clients et ses parties prenantes, tout en respectant ses engagements d'éthique et de Responsabilité Sociétale ;

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

- Optimiser l'utilisation des énergies et des ressources, sensibiliser toutes les parties prenantes à la prise en charge de la dimension environnementale, évaluer les aspects environnementaux liés à ses activités, ses produits et ses services, et prévenir tout risque de pollution ;
- Le développement des compétences, la promotion du dialogue social, le respect des droits de l'homme constituent un impératif de management permanent à SASACE ;
- Les valeurs et principes, d'éthique et de transparence, partagés par SASACE, son personnel et ses parties prenantes, constituent les bases de sa démarche de responsabilité sociétale selon ISO 26000.

1.6. Marché de SASACE :

SASACE est leader sur le marché du sac tissé enduit à valve avec comme principal concurrent SARL METAPLAST industrie, et comme principaux substituts, les sacs en papier KRAFT, ONYCRA et COGENPAC. SASACE compte au total 14% de parts sur son marché.

❖ Ces principaux fournisseurs sont :

- Starlinger- Autriche
- Hakim Plast –Oran
- Sarl Distripol-Alger
- Polychemicals- Skikda

❖ SASACE approvisionne de ce fait de nombreux clients, les principaux sont :

- GROUPE LAFARGE (ACC M'Sila &CIBA) (sacs de ciment)
- FLEURUS (KNAUF) (sacs de plâtre)
- BMSD (Saida) (sacs de chaux)
- FERTIAL (Annaba) (sacs d'engrais)
- COLPA (El Adjiba) (sacs de plâtre)
- SOFAP (Chlef) (sacs de plâtre)
- Amor BenAmor (Guelma) (Sacs Agroalimentaire).

Avec d'importantes sociétés Algériennes et des multinationales en guise de clients, SASACE emballent réellement les plus grands.

1.7. Organisation de SASACE :

L'organigramme de SASACE prend la forme d'une structure fonctionnelle évoluée, qui suggère l'existence d'organes opérationnels et d'autres fonctionnels avec deux types de liens, liaisons hiérarchiques et liaisons fonctionnelles, le tout chapeauté par la direction générale qui a une vision globale du haut de son sommet stratégique.

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

Nous pouvons donc décomposer l'organisation de SASACE en trois parties distinctes :

❖ **La direction :**

- Conseil d'administration
- Président directeur général
- Directeur général

❖ **Les organes opérationnels :**

- Direction industrielle
- Responsable commercial

❖ **Les organes fonctionnels :**

- Direction de l'administration et des finances
- Direction des systèmes de management
- Service HSE

(Plus de détails dans l'organigramme en annexe 01.)

2. Présentation des systèmes de management de l'organisme d'accueil :

La société, SASACE, a intégré le management par la qualité dans toutes ses fonctions, et finalisé son système environnemental, selon le référentiel ISO 14001 v 2004, en vue de répondre à son ambition de confirmer rapidement son statut d'entreprise citoyenne, soucieuse de la préservation de l'environnement. La santé et la sécurité au travail, sont aussi au centre de ses préoccupations ; un système de management dédié à la question est prévu.

Les efforts de SASACE basés sur le concept du développement durable, lui ont permis d'élaborer en avant première mondiale un produit d'emballage oxo-biodégradable, qui vient appuyer sa démarche environnementale et surtout répondre à une attente du marché national et international.

L'amélioration continue des systèmes de management et de leurs processus, a toujours été un principe bien ancré dans les valeurs partagées au sein de SASACE, tant au niveau managérial qu'opérationnel.

2.1. Présentation des processus:

SASACE a identifié les processus nécessaires à ses systèmes de management, selon les référentiels ISO 9001/2008, et ISO14001/2004, fixé leur déroulement, les ressources nécessaires à leur fonctionnement, les éléments d'entrée et les éléments de sortie de leurs activités.

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

Les interactions, critères et méthodes de mesure ont été également fixés pour les processus concernés afin d'atteindre les objectifs arrêtés et permettre une amélioration continue du système de management.

2.1.1. Les processus de Réalisation :

Cette chaîne de processus représente le cœur du métier et fait l'objet d'une attention particulière. Elle débute par la détection du besoin du client et va jusqu'à sa satisfaction.

Les processus de Réalisation sont :

- Processus commercial : **R1**
- Processus Achat : **R2**
- Processus Production : **R3**
- Processus Contrôle qualité : **R4**

2.1.2. Les processus Support :

Ces processus contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires.

SASACE a élargi le champ d'application de ses systèmes de management par l'intégration des processus « informatique » et « comptabilité et finances ».

Les processus Support sont :

- Processus Gestion des ressources humaines : **S1**
- Processus Maintenance : **S2**
- Processus Gestion de stock : **S3**
- Processus Informatique : **S4**

2.1.3. Les processus de Management :

Il s'agit des processus suivants :

- Processus Direction : **M1**
- Processus Mesure, analyse et amélioration : **M2**

2.2. Exigences relatives à la documentation des systèmes de management de SASACE :

La documentation des systèmes de management de SASACE se compose :

- du manuel des systèmes de management
- de la politique globale établie et validée par le Président Directeur Général
- des objectifs qualités, environnement, cibles et indicateurs de mesure relatifs à la RSO
- des 6 procédures de base et enregistrements (obligatoires) exigées par le référentiel ISO 9001/2008, et intégrant les exigences documentaires correspondantes du SME ISO14001/2004 en plus de l'introduction de quelques aspects relatifs la RSO

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

- des documents opérationnels et des enregistrements nécessaires à la planification des processus, leur fonctionnement et leur maîtrise efficace.

2.3. Directeur des Systèmes de Management (DSM) :

Dans le cadre de son engagement à mettre en œuvre les systèmes de management, le PDG de SASACE a désigné un cadre, avec autorité et responsabilité pour assurer les missions suivantes :

- S'assurer que les systèmes de management sont établis, diffusés, mis en œuvre et entretenus au niveau de SASACE
- Proposer à la Direction Générale, le programme annuel d'audit interne et revue de direction de son système de management (SMQ/E) et en assurer sa réalisation
- Communiquer aux acteurs du SMQ/E, les rapports d'audits et autres éléments utiles
- Organiser les revues de Direction
- Rendre compte au Président Directeur Général de la performance des systèmes de management, y compris les recommandations pour leur amélioration
- Jouer le rôle d'animateur, coordinateur et catalyseur de toutes les activités liées aux systèmes de management,
- Assurer que la sensibilisation aux exigences clients et aux exigences légales et réglementaires applicables, est encouragée par l'ensemble des structures de SASACE.
- Assurer dans les limites de ses prérogatives, les relations avec les organismes externes et notamment : l'organisme de certification, les bureaux de prestations,
- Entamer le dialogue avec les Partie Prenantes Identifiées

2.4. Pilote de Processus :

Afin d'assurer un suivi permanent des processus, un pilote est désigné pour chaque processus, par le Président Directeur Général, avec autorité, responsabilité et moyens nécessaires pour :

- Surveiller et mesurer son processus.
- Réaliser des revues périodiques de son processus pour s'assurer de son efficacité et de son efficience.
- Prendre en charge les aspects RSO relatifs à son processus
- Recueillir et exploiter en permanence l'ensemble des informations relatives au processus et à son fonctionnement.
- Décider de toute action visant à corriger des dysfonctionnements.

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

- Assurer la mise en œuvre des actions décidées.
- S'assurer qu'il produit les résultats attendus par rapport aux objectifs fixés par la direction générale.
- Veiller à ce que les ressources allouées soient utilisées de manière optimale.

2.5. Surveillance et Mesure des Processus :

- Les processus du SMQ/E sont surveillés et suivis, au travers des revues de processus tenues périodiquement, sous la responsabilité de leur pilote ; les enregistrements sont transmis au DSM.
- Des actions correctives, préventives et/ou d'amélioration sont réalisées chaque fois que cela est nécessaire. L'opportunité et la pertinence des actions correctives et préventives sont liées au niveau de répétitivité et de criticité des non conformités constatées. Pour satisfaire au principe de l'approche factuelle, une recherche des causes est systématiquement engagée. Les résultats des surveillances et mesures des processus sont exposés par le DSM en revue de Direction.

2.5.1. Evaluation de la conformité :

- L'évaluation de la conformité aux exigences légales et réglementaires applicables et aux autres exigences auxquelles SASACE a souscrit, concerne les aspects environnementaux significatifs.
- A partir de la liste et du recueil des exigences et autres textes réglementaires applicables, et pour chaque exigence identifiée, le DSM en collaboration des pilotes, vérifie l'application de l'exigence applicable et évalue à travers les moyens de contrôle, les actions à engager pour assurer la conformité.
- Les dispositions pratiques de cette évaluation sont définies dans la procédure identification, analyse des AE/IE et évaluation de la conformité aux exigences réglementaires et autres.

Les non-conformités sont enregistrées sur le PAMIR (Plan Amélioration Management Intégré Responsable) pour le traitement. Les enregistrements de ces opérations sont conservés par les pilotes concernés sur le PAMIR.

2.5.2. Amélioration Continue :

C'est l'un des objectifs majeurs de SASACE, qui recherche en permanence l'amélioration de l'efficacité de ses systèmes de management en mettant en œuvre des dispositions soutenues, suivies et contrôlées à travers notamment :

- La politique globale ainsi que les objectifs et cibles
- Les résultats des audits

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

- L'analyse des données
- Les actions correctives et préventives
- Les revues de direction
- Un enregistrement spécifique «Plan d'Amélioration Management Intégré Responsable : PAMIR » permet d'assurer le suivi.

2.5.3. Actions Correctives :

- Les non conformités identifiées relatives aux produits, processus, système et aspects environnementaux sont analysés pour la définition des actions visant à éviter leur renouvellement en recherchant les causes de non-conformités détectées.
- Les Pilotes concernés, sont chargés de s'assurer de la mise en œuvre des actions correctives déterminées qui ne s'appliquent qu'aux non conformités répétitives et/ou critiques
- Le DSM et les Pilotes passent en revue les actions correctives mises en œuvre pour démontrer et s'assurer la pertinence et l'efficacité de ces actions.
- Le DSM est chargé de veiller à la mise à jour des documents du SMQ/E concernés par les actions correctives
- Une procédure documentée, définit les dispositions nécessaires.
- Evaluer l'efficacité des actions correctives mises en œuvre

2.5.4. Actions Préventives :

- Afin de prévenir les non-conformités potentielles et d'améliorer ses systèmes de management, SASACE analyse ses processus, en particulier les aspects liés aux produits non-conformes, aux réclamations clients et aux impacts environnementaux.
- Les Pilotes concernés sont chargés de s'assurer de la mise en œuvre des actions préventives déterminées.
- Le DSM et les Pilotes concernés passent en revue les actions préventives mises en œuvre pour démontrer et s'assurer la pertinence et l'efficacité de ces actions.
- Une procédure documentée, définit les dispositions nécessaires.
- Evaluer l'efficacité des actions préventives mises en œuvre.

Dans la section suivante, nous tenterons d'analyser le tableau de bord du système de management intégré responsable (TBMIR), pour évaluer tous les processus après la mise en œuvre et l'intégration de la RSO dans toutes les activités de l'entreprise, afin de tirer notamment la valeur ajoutée de la RSO à SASACE.

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

Section n° 02 : La RSE vue par SASACE

En 2013 SASACE a intégré la RSO dans toutes ses activités. Mais avant de présenter la démarche RSO de SASACE, nous devons d'abord présenter le projet qui vise à faciliter l'adoption et la mise en œuvre de la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des entreprises, celui de RS MENA.

En 2011, un projet dénommé RS MENA a été lancé à l'initiative d'ISO, en collaboration avec l'agence Suédoise de coopération pour le développement (SIDA).

Ce projet qui s'adresse à 8 pays de la région MENA dont l'Algérie, vise à développer dans chacun de ces pays la culture de la norme ISO 26000, et ce à travers la formation d'experts nationaux, l'organisation de séminaires de sensibilisation sur les enjeux de la RSE et l'accompagnement d'organisations pilotes nationales à l'utilisation de la norme.

En Algérie, il a été conduit par l'IANOR (Institut Algérien de la Normalisation) sous la tutelle du ministère de l'industrie, alors, ils ont formé 18 experts en responsabilité sociétale, où ils ont sélectionné 18 OP (organisations pilotes) pour mettre en place la démarche RSO, parmi ces 18 OP, 6 qui ont pu tenir, parmi les 6, il y a 3 organisations qui ont été réussit dans ses démarches RSO, dont SASACE fait parti, donc elle a été accompagnée pendant 2 ans par des experts qui ont été formé par l'IANOR dans le cadre de la responsabilité sociétale. Ces experts sont venus à SASACE avec l'expert français, ils ont fait un diagnostic pour voir les états des lieux de l'entreprise et est ce qu'elle peut mettre en œuvre la démarche RSO, et enfin, après avoir constaté que SASACE répond aux critères de normalisation, puisqu'elle est certifiée aux normes ISO 9001 et ISO 14001, ainsi, qu'elle a des bonnes pratiques, ils l'ont choisi pour la mise en place de ce projet.

1. Le déploiement de la RSE à SASACE :

Le projet planifié en interne a nécessité de nombreuses séances de travail du comité de pilotage qui ont fait l'objet d'enregistrements pour capitaliser l'expérience acquise ; la démarche adoptée, composée de trois phases, a été celle préconisée par l'IANOR.

1.1. Phase préparatoire :

1.1.1. Constitution d'un comité de pilotage du projet :

Pour mener à bien ce projet, la Direction Générale de SASACE a mis en place, le comité permanent de pilotage ayant pour mission de mettre en œuvre le système au travers de toutes les parties prenantes concernées, de suivre son évolution et enfin l'améliorer.

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

De plus, il a pour mission de le pérenniser et promouvoir cette démarche RSO à SASACE et sur sa zone d'influence. Il a un rôle consultatif, il assiste, propose et rend compte à la Direction Générale quant à l'ancrage de la démarche au niveau de SASACE.

Ce comité de pilotage et permanent est composé des membres suivants : DSM, Directeur Industriel et le responsable H.S.E.

Le comité est appelé dans l'accomplissement de cette mission à effectuer les tâches suivantes:

- Opérer régulièrement des auto-évaluations à la lumière de la norme ISO 26000
- Proposer des plans d'action en faveur de l'amélioration des pratiques RSO à l'issue des auto-évaluations ou des évaluations par de tierces parties.
- Suivre la mise en œuvre des plans d'actions RSO adoptés par SASACE et en faire des reporting périodiques à la DG.
- Suivre l'intégration de la démarche dans le fonctionnement des processus.
- Inciter au dialogue avec les PP (Identifier régulièrement les priorités de dialogue en concertation avec la DG, formaliser les mécanismes et canaux de dialogue, recueillir les attentes, en faire la synthèse et les présenter à la DG)
- Veiller à la participation active de SASACE dans les initiatives et manifestations nationale ou régionale en faveur de la promotion de la RSO
- Introduire/évaluer les aspects RSO dans tous les projets et démarches initiés par SASACE (Partenariat, investissement, achats, développement des compétences...)
- Actualiser et affiner l'approche sociétale de SASACE à la lumière de ses différentes expériences et évaluations
- Participer à l'établissement et la diffusion des rapports publics de SASACE en veillant à la mise en exergue de leur caractère sociétal
- Assurer à terme un reporting DD de type GRI.

1.1.2. Formation du comité au référentiel ISO 26000 :

Suite à la signature du protocole d'accord avec IANOR et l'installation du comité de pilotage RS, IANOR a mis à la disposition de SASACE, un expert national formé à l'ISO 26000 pour un nombre déterminé en heures de travail. Cet expert a procédé à la formation des membres du CP en ISO 26000, qui à leurs tour ont formé les pilotes des processus.

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

1.2. Phase opérationnelle :

1.2.1. Adoption d'un outil d'auto-évaluation :

Une fois formé, les membres du CP, en collaboration avec l'expert, ont procédé à l'autoévaluation des pratiques RSO de SASACE. Cette auto-évaluation a passé en revue l'ensemble des domaines d'actions relatives aux 07 QC. Cette dernière a été réalisée sur la base d'une matrice importance et performance. Son but était de faire ressortir les points forts et les pistes d'amélioration de SASACE en matière de RSO.

Les résultats obtenus ont démontré que l'entreprise était apte à mettre en œuvre une démarche RS. En effet, quelques bonnes pratiques ont été mises en évidence, tels que :

- Certains principes et valeurs (cités dans la politique de l'entreprise);
- Initiation des pratiques de dialogue sur des thèmes de la RSE notamment, environnement, respect de la réglementation, santé et conditions de travail des salariés ;
- Existence au sein des processus, d'une batterie d'indicateurs répondant à la RSO ;
- SASACE est également très active et exerce une influence appréciable sur certaines de ses parties prenantes pour l'adoption de nouvelles dispositions réglementaires et normatives ;
- L'alphabétisation du personnel: SASACE assure la prise en charge et encourage le personnel concerné à s'inscrire dans cette démarche.

Par ailleurs des pistes de progrès ont été proposées, il s'agit de :

- Absence de formalisation des valeurs de SASACE et de l'engagement de la DG en faveur de la RSO et des 7 principes
- Elargir la pratique relative à la mesure satisfaction client à l'ensemble des parties prenantes importantes pour les activités de SASACE.
- La RSO n'est pas encore déployée au niveau des processus
- Aucune étude n'est réalisée dans le sens de la protection de l'environnement et la réhabilitation des habitats naturels ;
- Optimiser les engagements de SASACE liés à la communauté et au développement local ; les inscrire dans une démarche stratégique globale, leur affecter des objectifs spécifiques et en mesurer la performance et l'efficacité.

1.2.2. Elaboration et mise en œuvre du plan d'action :

Sur la base des résultats obtenus lors de l'auto-évaluation, effectuée en décembre 2012, SASACE a élaboré un plan d'action visant à améliorer et à pérenniser sa démarche sociétale.

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

En effet les principales actions, relative au déploiement de la RS dans le système de management de SASACE, à réaliser pour l'année 2013, étaient comme suit :

- Formalisation des valeurs et principes de SASACE.
- Définition des attentes des parties prenantes.
- Déployer la RSO au niveau des processus.
- Identifier des indicateurs RS applicable à SASACE et les intégrer dans le tableau de bord.

La première action, d'importance stratégique, menée fut la formalisation écrite des principes et valeurs.

❖ Formalisation des principes et valeurs :

Les principes et valeurs ont été recueillis auprès des employés de SASACE. En effet, l'ensemble du personnel a bénéficié d'une formation sur la RS, au cours de laquelle nous avons recueilli, selon eux, les principes et valeurs de SASACE.

Suite à ce recueil, nous avons formalisé ces valeurs au niveau de la politique de l'entreprise (en annexe 02), en temps qu'axes directeurs. Marquant ainsi le passage d'une politique qualité environnement à une politique globale. Le tableau ci-dessous illustre les modifications qu'à subit la politique qualité environnement pour son passage en politique globale.

Tableau n° 03 : De la politique qualité environnement vers la politique globale

Politique Q/E	Politique globale
<input type="checkbox"/> VQE: La mise en place du SME orienté SST (QC 1, 3 & 4) <input type="checkbox"/> VQE: Le renforcement de notre dimension d'entreprise citoyenne (QC 1 & 7) <input type="checkbox"/> VQE: Mise en place des Emballages Oxo-Bio (QC 1, 4, & 6) <input type="checkbox"/> VQE: Soutien de notre stratégie de croissance par l'amélioration continue de tous les processus (QC 1 & 5) <input type="checkbox"/> VQE: Le Partage des Valeurs pratiquées (QC 1 & 5) <input type="checkbox"/> VQE: Le renforcement de nos activités de	<input type="checkbox"/> VQERSO: Le développement des compétences, la promotion du dialogue social, le respect des droits de l'homme (QC 1, 2 & 3) <input type="checkbox"/> VQERSO: Les valeurs et principes, d'éthique, de transparence et de redevabilité, partagés par SASACE, son personnel et ses parties prenantes, constituent les bases de sa démarche de responsabilité sociétale selon ISO 26000 (QC 1, 5 & 7)

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

recherche et de développement, et mettre en œuvre une veille technologique et normative (QC 1 & 7) <input type="checkbox"/> VQE: L'optimisation des ressources & Energies et Sensibilisation des parties intéressées (QC 1, 3 & 4)	
---	--

Source : Document interne de l'entreprise

SASACE a également, élaboré une **charte d'éthique** qui décrit les principes et valeurs de l'entreprise, recueillis auprès de leurs PP internes et externes, ainsi que la démarche sociétale adoptée.

Voici l'objet de la **charte d'éthique** de SASACE :

« Nous évoluons de nos jours, dans un environnement en mutation rapide, où compétitivité et performances restent les réels leitmotifs.

Quelques soient les changements qui s'opèrent, une chose demeure immuable à SASACE: l'engagement individuel et collectif du personnel de la société, toutes catégories confondues, à l'égard de nos principes en matière de satisfaction clientèle et d'intégrité commerciale.

Par la culture de qualité inculquée à tous les acteurs, par les démarches environnementales et de protection de la santé et de la sécurité au travail, mises en œuvre, SASACE apporte une contribution appréciable aux parties intéressées avec qui elle transige. L'expérience capitalisée l'autorise présentement à finaliser sa démarche de responsabilité sociétale.

Cependant, il n'y a pas que ce que nous faisons mais aussi la manière dont nous le faisons qui influence notre réputation et notre notoriété auprès de nos interlocuteurs et qui garantit la durabilité de notre réussite.

Notre réputation constitue l'un de nos biens les plus précieux. Et, comme tout autre bien, notre réputation doit être protégée et développée.

Ce présent code de conduite est un élément central en vue du développement et évolution de notre notoriété.

Il repose sur nos principes commerciaux de Responsabilité, de Respect et de Détermination et décrit la manière dont nous devons agir.

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

Ce présent code va au-delà d'une simple conformité aux lois et règlements partout où nous sommes actifs. Ce code concrétise notre engagement à agir de manière éthique et intègre, dans toutes les situations, tout en assurant le respect des droits des individus.

C'est cela que nous escomptons de tout collaborateur de SASACE, à tous les niveaux et également, avec tous nos partenaires commerciaux et ce d'une manière régulière et assidue. Un succès durable repose nécessairement sur l'adoption de principes et valeurs inéluctables dans la gestion de nos relations pluridimensionnelles.

Nous tenons à être reconnus en tant que leader dans tout ce que nous entreprenons et nous voulons que tous nos interlocuteurs soient fiers de travailler, avec SASACE.

En ma qualité de premier responsable de la société, j'incite tout un chacun, à lire attentivement ce présent code et à contribuer à appliquer les principes de conduite édictés.

Je vous remercie pour votre contribution personnelle à l'égard de l'engagement global de SASACE en matière de respect et d'intégrité dans chacune de nos actions. »

Le Président Directeur Général

Mr K.BENCHARIF

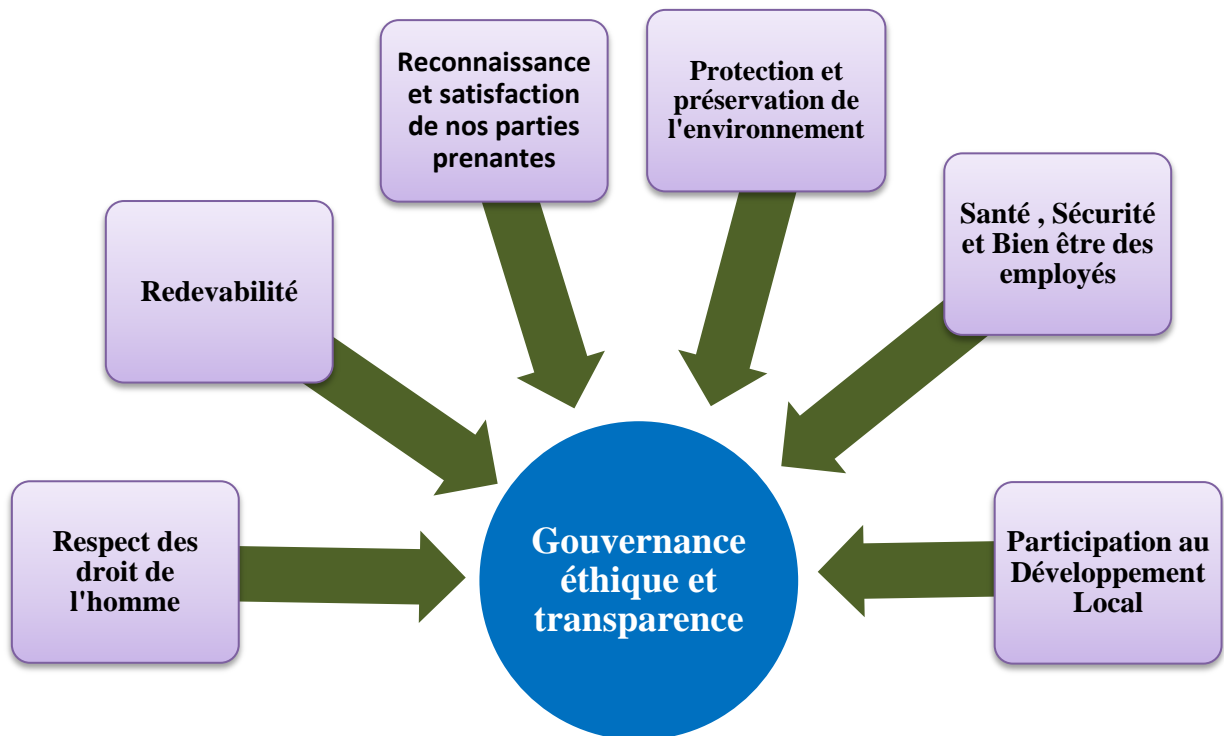
Les deux figures suivantes illustrent les principales valeurs et principes mises en avant par SASACE :

Figure n° 01 : Les valeurs de SASACE



Source : Document interne de l'entreprise

Figure n° 02 : Les principes de SASACE



Source : Document interne de l'entreprise

1.3. Phase suivi et amélioration :

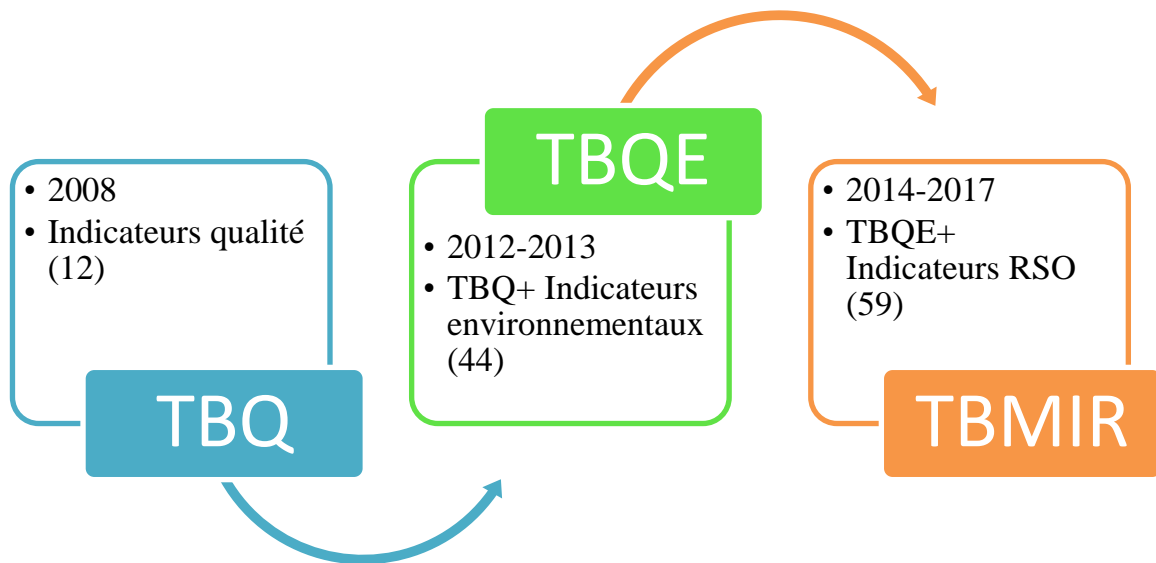
1.3.1. Déclinaison des axes directeurs en objectifs et indicateurs :

Chaque axe directeur de la politique est décliné en objectif qualité, environnement, SST et RSE au niveau de chaque processus, ce dernier mesure et évalue ses indicateurs selon la fréquence définie.

La revue de ces objectifs et indicateurs est traitée à travers les revues de processus tenues trimestriellement et revue de direction annuellement.

Le déploiement de la politique globale en axes directeurs a permis d'élargir les pratiques managériales, d'avoir une vision responsable sur le fonctionnement, les interactions et les insuffisances et enfin d'aboutir à un Tableau de Bord Management Intégré Responsable (TBMIR). Le tableau de bord de SASACE a évolué, depuis 2008 à ce jour, du TBQ tableau de bord qualité au tableau de bord qualité environnement TBQE et enfin en TBMIR tableau de bord management intégré responsable (figure ci-dessous).

Figure n° 03 : Evolution du tableau de bord suite à l'intégration de la RSO



Source : Document interne de l'entreprise

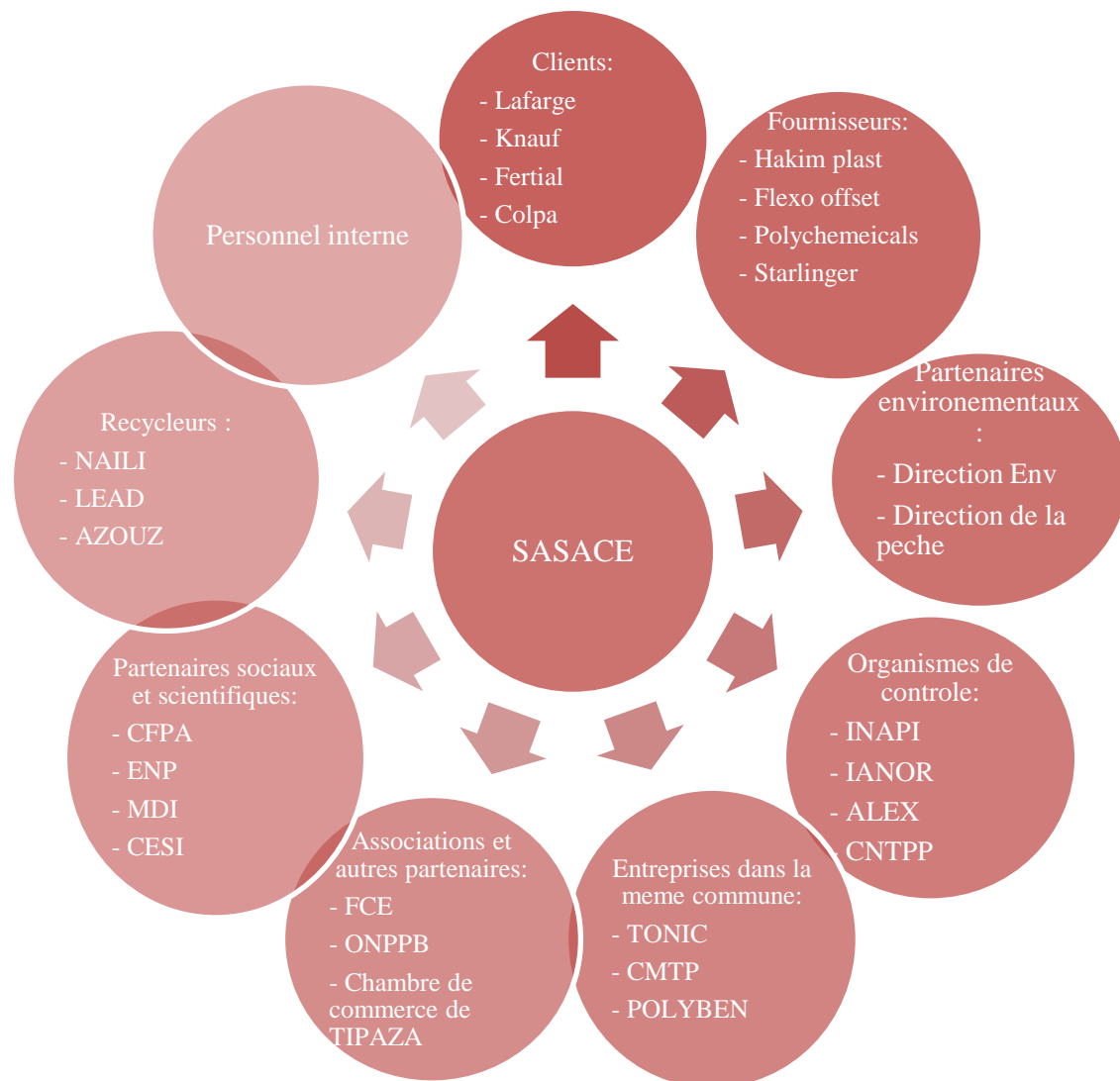
Nous remarquons qu'avant l'intégration de la RSO, SASACE disposait de 44 indicateurs, mais après la mise en place de la démarche RSO, elle dispose à présent de 58 indicateurs repartis sur toutes les questions centrales.

1.3.2. Identification des parties prenantes :

La transparence et la redevabilité sont des principes fondamentaux de la RSO. Etant transparente et redevable envers ses PP, SASACE a identifié les parties prenantes qu'elle pourrait influencer pour rejoindre une telle démarche, et qu'elle doit tenir au courant de ses performances (figure ci-dessous).

Des séances de travail ont eu lieu avec ces derniers afin de les informer de la démarche RSO de l'entreprise et d'identifier leur attentes en instaurant des relations mutuellement bénéfiques avec eux.

Figure n° 04 : Sphère d'influence de SASACE (pp)



Source : Document interne de l'entreprise

1.3.3. Délai de réalisation du projet :

Les écarts cumulés durant le projet s'élève à 7 mois. Néanmoins, cette valeur n'a pas eu d'influence sur délai de réalisation du projet global. En effet, ils ont cumulé un grand retard sur différentes phase du projet, cependant en engageant plusieurs actions indépendantes et en parallèles, sur une période donnée, ils ont pu rattraper le retard et respecter les délais alloués.

Parmi les écarts ayant eu conduit au retard de certaines phases du projet :

- Le retard prolongé du démarrage officiel du projet par IANOR
- L'indisponibilité de l'encadrement ;

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

Une fois l'auto-évaluation, le plan d'action, la revue de la politique, la déclinaison des axes en objectifs puis en indicateurs sont réalisés et les parties prenantes ont été intégrées au projet, nous pouvons considérer que la RSO a été déployée au niveau du système de management de SASACE.

2. Pérennisation et Ancrage de la Démarche ISO 26000 :

❖ SASACE engage à être responsable dans la communauté par :

□ La promotion de la culture normative en Algérie en partenariat avec IANOR :

Elle a participé activement avec ce dernier , à l'élaboration, révision et création de plus de 100 normes depuis 2006, et des normes spécifiques à ses produits à savoir, l'emballage standards et Oxo-Bio, dont :

- Création de la Norme NA 13613;
- Révision de la Norme NA 5026;
- Création et révision des Normes NA 18001 et NA 18002 relatives au sac Oxo-Bio;
- Élaboration et adoption du RTA sur les emballages Oxo-Bio avec IANOR;

□ La promotion de la culture entrepreneuriale à travers l'académie de l'entrepreneuriat

Contribution à l'amélioration de l'employabilité des jeunes diplômés des CFP (centre de Formation Professionnel) et des écoles :

- Dialogue et assistance des CFP pour adoption de nouveaux programmes de formation les plus adaptés aux besoins de l'entreprise industrielle (métier Tisseur);
- Démarche soutenue et planifiée d'accueil et d'encadrement de stagiaires et des apprentis;
- Collaboration étroite avec l'Ecole Nationale Polytechnique (ENP).

□ La promotion de partenariat d'affaires local et incitation à la création d'entreprise nationale et au développement :

- Entreprise de Recyclage plastic
- Entreprise de Rénovation de Moteurs
- Entreprise de Production d'Encre à Eau
- ❖ Formalisation de ses engagements sociétaux et leur intégration dans son management participatif en vue de mesurer leur impact d'amélioration;
- ❖ Une opportunité d'associer tout le personnel à un débat assez « unique » qui a porté sur la contribution de chacun dans l'incarnation et la promotion de :

□ Valeurs et comportement éthique

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

- Responsabilité sociétale
- Droits de l'Homme
- Principes de redevabilité et de transparence
 - ❖ L'adhésion, sans réserve, à la démarche d'auto-évaluation périodique RSO ISO 26000 et l'adoption de plan d'action en conséquence;
 - ❖ Une opportunité de vulgariser les concepts et les principes de développement durable et de marquer son engagement dans ce sens.
- Revue de la politique globale à la lumière de la norme ISO 26000;
- Déclinaison en axes directeurs et déploiement à travers les processus et le tableau de bord de pilotage (SMIR);
- Formalisation et validation de la charte d'éthique;
- Formation et sensibilisation du personnel à la norme ISO 26000 ;
- Mise en place d'un plan de formation 2014 intégrant de nouvelles actions de sensibilisation et d'amélioration des compétences RSO en interne ;
- Mise en place d'un plan de communication intégrant des actions destinées à ses PP identifiés ;
- Information du personnel sur l'approche et les engagements sociétaux de SASACE;
- Mise en œuvre du plan d'action issu de la première auto-évaluation ;
- Adhésion au principe de l'auto-évaluation périodique et l'engagement sur des plans d'action d'amélioration ;
- Adoption du principe de prise en compte des intérêts des PP et mise en place de nouvelles voies de communication; (enquêtes sociales + questionnaire renseigné par les PP identifiés)
- Mise en œuvre du plan d'action de promotion de la RSO sur la chaîne de valeur (ex: Appréciation par les étudiants de l'école CESI, de l'intégration de la RSO dans une entreprise Algérienne).

3. L'analyse du tableau de bord de SASACE après l'intégration de l'indicateur de responsabilité sociétale des organisations (IRSO) :

Le tableau de bord de SASACE a su plusieurs évolutions depuis l'année 2008 jusqu'à ce jour. Ci-après, nous allons essayer d'analyser celui du mois de décembre de l'année 2013 et le comparer avec celui du mois de décembre de l'année 2016, afin de faire ressortir la valeur ajoutée de la responsabilité sociétale dans les différents processus de l'organisation.

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

Tableau n° 04 : L'analyse du tableau de bord de l'exercice décembre 2013 selon les indicateurs Q, E et RSO

IQ	IE	IRSO						
		QC1	QC2	QC3	QC4	QC5	QC6	QC7
27	19	3	/	2	6	/	2	2
Total		15 indicateurs de responsabilité sociétale						

Source : Réalisation personnelle suite à l'analyse du TBQERSO de l'exercice décembre 2013 (annexe n° 02)

D'après l'analyse du TBQERSO de l'exercice décembre 2013, nous avons constaté qu'il est constitué de trois types d'indicateurs : 27 indicateurs qualité, 19 indicateurs environnement et 15 indicateurs RSO, ces derniers sont divisés selon 7 questions centrales, la première question centrale représente la gouvernance, la deuxième représente les droits de l'homme, la troisième désigne les relations et les conditions de travail, la quatrième représente l'environnement, la cinquième signifie la loyauté des pratiques, la sixième indique les questions relatives aux consommateurs et la septième désigne la communauté et le développement local. Ainsi, nous avons remarqué qu'il n'existe pas encore d'indicateurs au niveau de la deuxième et la cinquième question centrale.

Tableau n° 05 : L'analyse du tableau de bord de l'exercice décembre 2016 selon les questions centrales

IRSO							
	QC1	QC2	QC3	QC4	QC5	QC6	QC7
	23	/	15	14	5	1	2
Total	59 indicateurs de responsabilité sociétale						

Source : Réalisation personnelle suite à l'analyse du TBMIR de l'exercice décembre 2016 (annexe n° 03)

D'après l'analyse du TBMIR de l'exercice décembre 2016, nous avons constaté que tous les indicateurs sont devenus des indicateurs de responsabilité sociétale grâce à l'intégration de

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

la RSO dans tous les processus de l'organisation. Ainsi, nous avons observé qu'il y a une évolution continue du tableau de bord de SASACE (l'augmentation des indicateurs de responsabilité sociétale de 15 IRSO en 2013 jusqu'à 59 IRSO en 2016), ce qui montre qu'il existe une nette amélioration en 2016 par rapport aux indicateurs RSO.

Synthèse de l'analyse :

Suite à la comparaison entre les résultats des deux tableaux de bord de la société SASACE (les annexes 02 et 03), celui du mois de décembre 2013 et celui du mois de décembre 2016, nous avons constaté qu'après l'intégration des indicateurs RSO, plusieurs valeurs sont ajoutées en faveur de SASACE :

- L'élargissement du contrôle managérial ;
- Avoir une vision responsable sur le fonctionnement, les interactions et les insuffisances ;
- L'accès à un dialogue social avec les différentes parties prenantes basé sur la transparence et l'honnêteté ;
- Un achat socialement responsable en essayant d'éviter les réceptions non conformes des matières premières ;
- Le développement d'une approche sociétale qui vise à développer les compétences ;
- La mesure et l'amélioration de la performance de chaque processus ;
- La maîtrise du fonctionnement des systèmes de management ;
- L'amélioration de la performance environnementale par la réduction des impacts environnementaux des activités ;
- L'amélioration des conditions de travail, de santé et de sécurité ;

Section n° 03 : Méthodologie de la recherche, analyse des résultats, synthèse et recommandations

1. Méthodologie de la recherche :

1.1. L'étude qualitative :

« Les études qualitatives sont des études à caractère intensif, qui utilisent comme procédure de récolte de données, une approche ouverte, non directive, permissive, et indirecte des personnes interrogées. Les études qualitatives visent à un approfondissement du sujet traité. Le mode d'interrogation est non structuré et le nombre de contacts y est relativement peu

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

élevé. Elles cherchent les causes, les fondements, d'un comportement, d'une attitude, d'une perception »¹.

A cette fin, nous avons choisi de mener une étude qualitative, car en raison de la nature de notre sujet de recherche, notre objectif n'est pas de quantifier des données et de les analyser statistiquement, l'étude qualitative nous permet de comprendre les actions, les représentations et les interprétations des cadres dirigeants de la société SASACE sur le management d'éthique et sur la RSE.

Une étude quantitative, dans ce cas, ne nous permettrait pas de vérifier nos hypothèses de recherche contrairement à l'étude qualitative qui nous permet de mieux comprendre la réalité des concepts, mobilisées dans la recherche théorique, sur le terrain.

L'étude qualitative permet de répondre à la question : « comment ? Et pourquoi ? ». Quant à l'étude quantitative permet de répondre à la question « combien ? ».

De plus, notre recherche se limite à l'étude de l'apport du management d'éthique dans le processus de responsabilité sociétale des entreprises. Cela implique donc de se rapprocher des cadres dirigeants de la société en question, ce qui offre un échantillon restreint, totalement inadapté dans une étude quantitative qui impliquerait un échantillon plus large pour répondre aux exigences de représentativité statistique et généralisation des conclusions sur la population étudiée. L'étude qualitative est, dans notre cas, plus appropriée du fait du petit nombre des cadres interrogés.

Toutes ces raisons expliquent notre choix de réaliser une étude qualitative et non pas une étude quantitative pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de recherche.

1.1.1. La méthode analytique :

(Cette méthode dépasse la description simple, alors, elle essaye de comprendre et d'expliquer les différentes relations de l'objet de recherche. On trouve généralement des avis, des commentaires et des explications.)²

Pour cette raison, nous avons choisi la méthode analytique comme une méthode de recherche adéquate avec notre étude.

1.1.2. Les outils de la recherche :

Les techniques de recueil des données dans l'étude qualitative sont nombreuses. Parmi ces techniques nous avons :

¹ GAUTHY-SINRCHAL (M) et VANDERCAMMEN (M) : *Etude de marchés : Méthodes et outils*, édition BERTI, Alger, 2005, pp., 87 ; 88.

² OUACHERINE (H) et CHABANI (S) : *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, Taleb impression, Alger, 2013, P.55.

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

❖ Les entretiens individuels :

« L'entretien est une technique qui permet d'obtenir des informations peu structurées. La personne interrogée s'exprime plus ou moins librement, et les informations collectées doivent être exploitées avec prudence du fait des multiples interactions entre l'interviewer et l'interviewé »¹.

❖ Les entretiens de groupe :

« Il s'agit, la plupart du temps, de créer une synergie entre les individus afin d'obtenir des réponses encore plus constructives que celles collectées lors d'entretiens individuels. Effectivement, une somme de huit entretiens individuels n'est en aucun cas, équivalente à une réunion de groupe de huit membres.

L'information qui découle de la mise en commun des discussions du groupe est souvent beaucoup plus riche que celle obtenue lors du passage des entretiens individuels »².

Pour recueillir le maximum d'informations auprès des personnes interrogées, nous avons choisi de réaliser des entretiens. Par ailleurs, il existe plusieurs types d'entretien en fonction du degré plus ou moins élevé de directivité : l'entretien non-directif, l'entretien semi-directif et l'entretien directif.

a) L'entretien non-directif :

Ce type d'entretien est un peu plus structuré et le degré de liberté y est un peu plus réduit. Le but est de laisser l'interviewé s'exprimer en toute liberté sans que les questions posées ont été préétablies. L'entretien non-directif est utilisé dans un sujet sur lequel on ne sait rien ou presque rien ce qui va rendre l'analyse complexe³.

b) L'entretien directif :

C'est le type d'entretien le plus court, il cherche à faire répondre l'interviewé de façon précise à des questions bien déterminées pour ne pas lui laisser une place à la spontanéité.

Ce genre d'entretien vise à la vérification de points précis afin de mieux approfondir dans le sujet de la recherche⁴.

c) L'entretien semi-directif :

Comme son nom l'indique, ce genre d'entretien est à mi-chemin entre l'entretien directif et non-directif. Dans ce type, l'interviewer pose peu de question, il laisse le choix à la personne interrogée mais il demande des explications ; des arguments et des exemples.

¹ LADWEIN (R) : *Les études Marketing*, ECONOMICA, Paris, 1996, p.47.

² ROCHE (D) : *Réaliser une étude de marché avec succès*, Editions d'Organisation, Paris, 2009, p.45.

³ OUACHERINE (H) et CHABANI (S) : *op.cit.*, p.73.

⁴ *Ibid.*, p.74.

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

Aussi, l'entretien semi-directif a pour objectif de diriger le répondant grâce à un guide d'entretien préétabli afin de comprendre pourquoi et comment il agit de telle ou telle manière¹.

Selon les objectifs de la recherche, nous avons choisi l'entretien semi-directif comme outil de collecte des données dans notre étude car il offre plus de liberté au répondant, contrairement à l'entretien directif, ce qui permet d'approfondir et d'enrichir les réponses.

Aussi, l'entretien semi-directif est plus structuré que l'entretien non-directif car il s'appuie sur un guide d'entretien qui comprend tous les thèmes à aborder sous forme des axes bien déterminés.

Les entretiens sont faits avec six cadres de la société SASACE qui sont regroupés dans le tableau suivant :

Tableau n° 06 : Présentation des interviewés

Cadres	Désignation du poste	Date	Heure	Durée
Mme. TAOUSSI Khedidja	Directrice des systèmes de management	16/04/2017	10 :00 h	1 heure 30 minutes
Mr. BENBERIM Nazim	Responsable HSE	17/04/2017	11 :00 h	1 heure 20 minutes
Mme. LARBI Naima	Responsable des ressources humaines	18/04/2017	10 :00 h	1 heure 15 minutes
Mr. DRAACHOUR Rida	Responsable contrôle qualité	18/04/2017	13 :00 h	1 heure
Mme. SABETE Samia	Responsable commerciale	20/04/2017	11 :00 h	1 heure
Mr. BIDI H'cen	Responsable production	20/04/2017	14 :00 h	½ heure

Source : Réalisation personnelle selon les fiches de postes des cadres de SASACE

¹ Ibid., p.73.

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

1.1.3. Elaboration du guide d'entretien :

Le guide d'entretien est un véritable support facilitant l'échange et le déroulement de l'entretien. Il comprend les axes sur lesquels se basent les questions. Ainsi, les réponses sont plus ciblées et précises. De plus, les axes du guide d'entretien facilitent davantage l'analyse qui impose la comparaison du contenu des entretiens.

Cette partie fera l'objet d'une explication détaillée de chacune des questions du guide d'entretien réalisées pour le recueil de données sur le terrain. Ce guide d'entretien est composé de 13 questions semi-directives classées dans trois axes, comme nous pouvons le voir ci-après (annexe n°2).

2. Analyse des résultats de l'étude, synthèse et recommandations :

2.1. Présentation des entretiens :

Cette partie sera consacrée à l'analyse des résultats obtenus lors des entretiens avec les cadres de la Société Algérienne des Sacs Enduits (SASACE) ;

❖ **Axe 1: Le management d'éthique au sein de SASACE**

Question n°01 : Qu'est ce que c'est l'éthique pour vous ?

C'est une mise à exécution des principes et valeurs, mais avant tout, c'est une discipline personnelle qui vise à la correction et à l'amélioration continue.

Pour SASACE, l'éthique c'est la manière d'accomplir les choses, afin d'influencer la réputation et la notoriété auprès de tous les interlocuteurs de l'entreprise.

Question n° 02 : Comment l'éthique protège l'entreprise des multiples risques ?

A partir du moment où l'entreprise définit et mise en place ses valeurs, ses principes et ses normes, les parties prenantes vont respecter ces limitrophes, et ils ne vont pas jouer avec ça. Donc l'entreprise sera protégée de tomber dans les différents risques avec eux.

Question n° 03 : Pensez- vous que la charte d'éthique constitue un outil pour la mise en valeur de l'entreprise citoyenne ?

La totalité des interviewés pensent que la charte d'éthique constitue l'outil primordial pour la mise en valeur de l'entreprise citoyenne, parce que si tout le personnel respecte la charte d'éthique qui consiste en les valeurs, les principes et les règles disciplinaires et d'éthiques qui

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

sont établies par l'organisation, l'entreprise sera dans une démarche de performance continue toute seule et cela veut dire que c'est une entreprise citoyenne.

Question n° 04 : Votre hiérarchie vous implique- elle dans le projet d'éthique de l'entreprise ?

Quand ils ont rédigé la charte d'éthique, tout le personnel a participé à la rédaction de cette charte, à partir du premier responsable jusqu'à l'opérationnel (en générale, l'éthique est imposée par le premier responsable, après c'est toute l'organisation qu'elle le suit puisque c'est lui l'exemple). Alors, le projet d'éthique de SASACE a été réalisé en 2014 de la manière suivante :

Ils ont fait des ateliers, ils ont partagé l'ensemble du personnel sous forme de groupes de travail de 30 personnes, ils ont fait tourner tout le monde, et au tableau, chacun a écrit les valeurs de l'entreprise et comment il voit SASACE, chacun avec son langage et son niveau. Après les cadres ont reformulé les valeurs sous forme d'une rédaction bien rédigée, mais c'est tout le monde qui a participé à la rédaction de la charte d'éthique de SASACE.

❖ Axe 2 : La responsabilité sociétale de SASACE

Question n° 05 : Selon vous quelle est la définition de la RSE ?

La RSE c'est la contribution des 3 aspects : économiques, environnementaux et sociaux au développement de la durabilité.

En ce qui concerne la RSE de SASACE, elle a pour but d'assumer l'impact de ses responsabilités et ses activités sur la société et l'environnement dans le cadre du développement durable, tout en assurant une transparence dans la mise à disposition des informations.

Question n° 06 : Avez-vous participé à la mise en œuvre de la démarche RSE à SASACE ?

Oui

Non

a- Si oui, Quelles sont les actions auxquelles vous avez participées?

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

Tous les cadres de SASACE ont participé à la mise en œuvre de la démarche RSE et à leurs têtes, Mme TAOUSSI Khadidja et Mrs BENBERIM Nazim qui ont participé par les actions suivantes :

- La constitution du comité de pilotage RSO.
- Diagnostic de SASACE.
- La mise en œuvre du projet.
- Evaluation de la mise en œuvre de la RSO.
- suivi et amélioration de la démarche RSO.

Question n° 07 : Que vous a apportée l'intégration de la RSE chez SASACE ?

- L'amélioration des conditions de travail ;
- L'amélioration du bien-être des travailleurs ;
- L'augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise ;
- L'amélioration de l'image de marque de SASACE ;
- Valeurs et éthique plus renforcés ;
- Avoir un système de management intégré avec des indicateurs de performance suivis ;
- L'amélioration de l'encrage social par le partage du savoir, le recrutement local et l'encadrement des stagiaires de tout type.

Question n° 08 : Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées lors de l'adoption de la démarche RSE au sein de SASACE ?

Les membres du comité de pilotage de la RSO ont rencontré plusieurs difficultés lors de la sensibilisation des parties prenantes :

- L'adhésion du personnel ;
- Le dialogue avec les clients, les fournisseurs et les autres parties prenantes ;

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

- La lourdeur de la mise en place, parce que c'est une norme qui contient pratiquement 100 pages.
- Le volume horaire alloué pour faire le diagnostic et les formations, afin de la mettre en place au temps.

Question n° 09 : Comment vous impliquez vos parties prenantes dans votre démarche de RSE ?

SASACE implique ses parties prenantes par communication et par dialogue, alors elle a organisée des ateliers avec les parties prenantes prioritaires (clients, fournisseurs et personnel) pour voir leurs intérêts et leurs doléances. Ainsi, elle travaille avec eux par plan d'action.

Question n° 10 : Comment SASACE voit-elle son avenir en terme de RSE ?

Le projet de la RSO a été porteur de beaucoup des bienfaits à l'entreprise, alors SASACE souhaite de continuer et de mettre en place de nouveaux plans d'actions, qui permettraient d'assurer sa pérennité et sa durabilité.

Dans ce contexte, SASACE a intégré le nouveau projet « SPRING » en 2017, sous la tutelle de l'IANOR et qu'il a été financé par l'union européenne, pour une année, il démarra en janvier 2017 jusqu'à mars 2018, alors ils vont former 10 experts en responsabilité sociétale, où ils vont mettre en place la RSO dans 15 organisations, 12 entreprises et 3 collectivités locales.

Ils ont sélectionné la directrice des systèmes de management de SASACE en tant qu'apprenante et expert en ISO 26000, pour faire bénéficier l'entreprise de cette expérience.

Axe 3 : Le lien entre l'éthique et la RSE

Question n° 11 : Du point de vue éthique qu'est ce qui vous motive à adopter une démarche RSE ?

- Puisque la démarche RSO est une démarche volontaire, alors il faut être convaincu, honnête et intègre, pour assumer sa prise de position ;
- Renforcer l'image de l'entreprise sur le plan qualité ;
- Confirmer le statut d'une entreprise citoyenne et éthiquement responsable.

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

Question n° 12 : Selon vous, quelle est la définition d'une éthique sociétale ?

L'éthique sociétale représente l'image de marque qu'on la donne à l'entreprise sur le plan sociétale, ça veut dire comment l'entreprise se comporte avec ses parties prenantes et comment elle donne cette image à ces dernières par rapport aux services qu'elle leur offre.

Question n° 13 : Quelles sont les différentes voix managériales adoptées par SASACE pour être éthiquement responsable ?

L'éthique de SASACE est reconnue par l'aspect normatif, c.-à-d. tous les produits qu'elle fabrique, elle les fabrique selon un standard national ou international et par rapport à un référentiel national ou international.

Alors, parmi les voix managériales adoptées par SASACE pour qu'elle soit éthiquement responsable, c'est la communication, parce qu'elle constitue un créneau privilégié d'écoute et d'échange entre les différentes strates de la société. Elle est multiforme, mais reste simple et directe : entretien individuel, réunion, le bulletin interne « INFO-SASACE », la messagerie, les sondages.

Ainsi, les relations interpersonnelles sont basées d'abord sur le respect mutuel. Que cela soit au niveau de la sélection pour recrutement, pour la formation ou pour accéder à de nouveaux postes, le principe de l'égalité des chances est largement admis.

Des dispositions particulières sont prises en interne et notamment au niveau de la gestion des ressources humaines, pour garantir un respect de la vie privée de tous les employés.

Un règlement intérieur, définissant les droits et les devoirs de chaque employé, validé par l'Inspection du travail territorialement compétente, est remis et expliqué à chaque employé lors de son recrutement.

SASACE assure une protection de ses travailleurs contre toute forme d'agression. La santé et la sécurité des travailleurs font partie des préoccupations de la Direction Générale, et se traduisent par : la disponibilité d'un médecin sur le site de production, les visites médicales réglementaires, le suivi des postes à risque, la sensibilisation et la formation aux principes de sécurité et de protection, l'utilisation des EPI (Equipements de Protection Individuelle et Collective),

Pour SASACE, la qualité d'une relation repose d'abord sur la loyauté et l'honnêteté des interlocuteurs, spécialement dans l'exécution des contrats. Ces qualités commencent par tenir

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

les engagements pris tout en connaissant bien les limites de ses capacités afin d'éviter de promettre ce qu'elle ne pourrait honorer.

C'est pourquoi, chaque fois qu'elle communique avec ses interlocuteurs, elle le fait de bonne foi, dans un esprit constructif, respectueux des attentes de chacun et avec le souci de fournir une information viable, pertinente et complète.

SASACE souhaite privilégier des relations de long terme avec ses partenaires. Cette perspective est indissociable d'un comportement loyal et honnête, qui constitue le point d'ancrage d'une confiance mutuelle. Mais au-delà, et dans tous les cas, le succès de SASACE dépend d'abord de sa notoriété. De ce point de vue, ne pas honorer ses devoirs de loyauté et d'honnêteté, représente une mise en danger du devenir de l'entreprise, y compris de son image, de ses actionnaires et de ses salariés.

2.2. Synthèse et recommandations :

2.2.1. Synthèse :

Cette étude qualitative au sein de l'entreprise SASACE nous a permis de faire ressortir l'apport des principes et des valeurs d'éthique sur la responsabilité sociétale, afin d'arriver notamment à la performance de chaque processus et par conséquent, à la performance globale de l'entreprise.

Alors, en se basant sur les entretiens auprès des cadres de la société SASACE, ainsi sur l'observation directe du fonctionnement de ses systèmes de management sur le terrain. Nous avons constaté que SASACE essaye de créer un milieu de travail favorable avec toutes les parties prenantes, basé sur l'intégrité, l'honnêteté et la transparence, en tant qu'une organisation pilote en terme d'éthique et de citoyenneté.

Ainsi, les résultats des entretiens montrent que le succès de SASACE repose nécessairement sur l'adoption de principes et valeurs inéluctables dans tous les systèmes de management de l'entreprise et aussi sur sa façon d'agir de manière éthique et responsable, dans toutes les situations, tout en assurant le respect des droits des individus.

Enfin, l'amélioration continue des systèmes de management et de leurs processus, a toujours été un principe bien ancré dans les valeurs partagées au sein de SASACE, tant au niveau managérial qu'opérationnel. Il s'agit de le préserver, en vue de réaliser les axes directeurs fixés dans sa stratégie de responsabilité sociétale.

2.2.2. Recommandations :

Après avoir effectué notre stage pratique au sein de SASACE, et à partir des résultats obtenus à travers notre étude, nous présentons les recommandations suivantes :

Troisième chapitre : évaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la spa SASACE

- Mettre en place un indicateur pour mesurer les valeurs d'éthique ;
- Renforcer la communication sur le management d'éthique au sein de SASACE ;
- Adopter et maintenir l'éthique dans l'entreprise par la sensibilisation du personnel sur la charte d'éthique ;
- Maintenir la mise en œuvre de la responsabilité sociétale par la création d'autres indicateurs RSO ;
- Mettre en place un guide ou un label d'évaluation en terme de responsabilité sociétale au niveau de SASACE ;
- La nécessité de faire des formations interne et externes pour l'ensemble des employés sur l'éthique sociétale, afin d'être tous éthiquement responsables.

Conclusion:

En guise de conclusion de cette partie pratique, nous avons tenté de présenter, analyser et synthétiser les résultats de notre étude au sein de la société SASACE, pour comprendre la place d'une responsabilité sociétale basée sur des normes éthiques et intègres dans le fonctionnement des systèmes de management de l'entreprise.

Les résultats de l'étude menée dans la société SASACE nous ont permis de constater que cette dernière déploie des efforts pour la mise en valeur d'une culture d'éthique et de citoyenneté.

A la fin de ce chapitre, nous avons essayé de proposer quelques recommandations pour mettre sur le terrain des pratiques, afin de développer et améliorer la démarche d'une entreprise éthiquement responsable vis-à-vis ses parties prenantes et de bien partager sa culture de citoyenneté, tout en insistant sur le fait que cette dernière doit naître d'une prise de conscience réelle par le premier responsable et d'un vrai engagement par tout le personnel de l'entreprise.

Conclusion générale

L'environnement devient de plus en plus complexe et impose aux entreprises un effort grandissant, d'adaptation et de modernisation. De ce fait, les attentes des entreprises se multiplient, elles cherchent au-delà de la réalisation du profit, d'être certifiées aux normes internationales afin d'accéder à la crédibilité et l'intégrité de ses activités.

Les entreprises Algériennes ont besoin d'une vision étatique stratégique de la RSE au triple plan: économique, social et environnemental. Elle représente un critère de création efficace et durable de richesses, et qui constitue l'investissement le plus vital au développement durable. Le gouvernement et les services publics devront créer de meilleures conditions pour favoriser, encadrer et encourager des initiatives de RSE dans le but de révéler la conscience des chefs d'entreprises que cette dernière est une opportunité sans précédent pour développer d'autres activités et faire profiter la société et protéger l'environnement.

Tout au long de ce mémoire, nous avons essayé de répondre à la problématique de départ qui était : « quelle est la valeur ajoutée du management d'éthique au processus de responsabilité sociétale des entreprises ? »

Pour atteindre cet objectif et répondre à notre problématique de recherche en confirmant ou infirmant les hypothèses, nous avons opté pour une étude qualitative reposant sur l'analyse et l'interprétation des données auprès des cadres dirigeants de la société SASACE en utilisant des entretiens semi-directifs, pour l'analyse de ces entretiens nous avons choisi la méthode analytique, qui nous a permis de faire ressortir la valeur ajoutée de l'intégration d'une démarche d'éthique sociétale au niveau de la société SASACE.

Notre étude qualitative sur le terrain de SASACE nous a permis d'aboutir aux résultats cités au paravent. Tous les résultats que nous avons obtenus, nous ont permis de confirmer les trois hypothèses qui stipulent respectivement :

- H1 : La charte d'éthique de la société SASACE est perçue comme un acte de mise en valeur de son image en tant qu'une entreprise citoyenne.
- H2 : La mise en place de la démarche de responsabilité sociétale au sein de SASACE contribue à l'amélioration de toutes ses activités.
- H3 : Il existe une corrélation positive entre le management d'éthique et la responsabilité sociétale des entreprises.

Ainsi, nous avons comme une preuve pour confirmer la première hypothèse, l'objectif principal cité dans la charte d'éthique de la société SASACE qui indique que sa réputation

constitue l'un de ses biens les plus précieux et elle doit être protégée et développée par le respect des principes et des valeurs de la société.

Concernant la deuxième et la troisième hypothèse, nous avons autant de preuves pour les confirmer, parmi ces derniers, nous citons qu'après l'intégration de la démarche RSO dans tous les processus de la société SASACE, ses systèmes de management sont évolués, nous pouvons traduire cette évolution par le rajout de 44 indicateurs de responsabilité sociétale à son tableau de bord, pendant 3 ans. Ainsi, l'éthique professionnelle de SASACE lui permet d'être parmi les 3 organisations pilotes en terme de responsabilité sociétale au niveau de l'Algérie.

La réalisation de ce mémoire nous a permis de mener un travail de recherche. Il nous a donné l'occasion d'acquérir de nombreuses connaissances concernant le management d'éthique et la responsabilité sociétale dans une entreprise Algérienne privée.

Tout au long de ce travail de recherche, nous avons rencontré plusieurs difficultés, dont la principale réside dans la rétention de l'information, vu la sensibilité des deux variables de notre thème. Ainsi, nous avons trouvé un problème de manque d'informations, notamment concernant le premier chapitre qui porte sur le management d'éthique, puisque c'est la première recherche qui étudie la relation entre l'éthique et la RSE au niveau de l'EHEC, donc plusieurs défis ont été rencontrés à cause de l'originalité de notre thème de recherche.

Les résultats de notre travail de recherche demeurent indicatifs et non exhaustifs, car il s'agit pour nous d'une contribution scientifique et d'une ébauche même à d'autres travaux plus approfondies en la matière.

Notre travail de recherche constitue ainsi des pistes et un cas d'orientation pour d'autres travaux, allons dans le sens de la recherche d'éthique en rapport avec le recrutement, la formation et la communication qui ne cessent de prendre de l'ampleur dans ce nouveau monde dominé par de nouveaux concepts comme la communication corporate, le développement durable et la construction d'une culture citoyenne de l'entreprise.

Bibliographie :

1. Ouvrages :

- ALAIN (J), 100 questions pour comprendre et agir « RSE et développement durable », AFNOR, 2010.
- Aristote : *Ethique à Nicomaque*, trad. par Tricot J. Paris, 1990.
- AUBRUN (M) et BERMOND(F), ISO26000 responsabilité sociale. Afnor, 2010.
- BALLEST, (J) et DE BRY(F) : *l'entreprise et l'éthique*, Edition du Seuil, Paris 6, 2001.
- BASTIN (A) et BAZINET (M) : *Excellence managériale et responsabilité sociale*, Edition Afnor, 2012.
- BOURNOIS(F) et autres : *Rh les meilleurs pratique*, édition d'organisation, Paris, 2007.
- Brun, (Emilie) : *Comprendre ISO 26000*, AFNOR, 2011
- CLAUDE, (Jean François) : *l'éthique au service du management*, Edition LIAISONS, Paris, 2002.
- CLAUDE, (Jean François) : *Le management par les valeurs*, édition liaison, 2001.
- GAUTHY-SINRCHAL (M) et VANDERCAMMEN (M) : *Etude de marchés : Méthodes et outils*, édition BERTI, Alger, 2005.
- GENDRON (c) et GIRARD(B) : *Repenser la responsabilité sociale*, Edition Armand Colin, sd, sp.
- GELINIER, (O) : *Morale de l'entreprise et destin de la nation*, Plon, Paris, 1965.
- HERRY(J.C), *Le MGT Responsable du spectacle*, éditions IRMA, France, 2014.
- Kant : *Critique de la raison pratique*, trad. par Fussler J.-P. Paris, GF Flammarion, 2003.
- Kant : *Fondements de la métaphysique des mœurs*, trad. par Delbos(V). Paris, Delagrave, 1996.
- LADWEIN (R) : *Les études Marketing*, ECONOMICA, Paris, 1996.
- Levinas (E) : *Ethique et Infini*. Paris, Le Livre de Poche, 1996.
- LEHMANN, (Alexis) : *l'entreprise exposée à des responsabilités élargies*, édition EMS Management et Société, Paris, 2005.
- MAUGERI (S) : *Gouvernance*, Edition Dunod, paris, 2014.
- Michaud (Y) : *L'atlas du développement durable et responsable*, éditions d'organisation, Paris, 2013.
- OLIVIER, (B) : *L'acteur et le sujet*, Desclée de Brouwer, 1995,

- OUACHERINE (H) et CHABANI (S) : *guide de méthodologie de la recherche en sciences sociales*, Taleb impression, Alger, 2013.
- Platon : *Ménon*, trad. par Canto-Sperber M. Paris, GF Flammarion, 1991.
- RICOEUR, (Paul) : *soi-même comme un autre*, le seuil, paris, 1990.
- ROCHE (D) : *Réaliser une étude de marché avec succès*, Editions d'Organisation, Paris, 2009.
- SÉGUIN, (Michel) : *Gérer la dimension éthique en entreprise*, édition CEG
- TAHRI (N) : *RSE et comportements citoyens*, édition EMS, paris2014.
- VERMULIN (C), VERMULIN (F) : *comprendre et entreprendre une démarche Rse*, Edition Afnor, 2012.
- WIDLOECHER(F) et QUERNE(I) : *Le guide de développement durable*, éditions d'organisation, 2009.

2. Articles :

- NACIRI Ahmed : « *traité de gouvernance d'entreprise : l'approche scolaire* », presse de l'université de Québec, 2011.

3. Dictionnaires :

- Dictionnaire de Français Larousse.
- Le petit Robert 1, 1983.

4. Travaux universitaires :

- AMARI, (Asma Manel) : *Le management responsable au service de la performance, étude de cas : SASACE*, Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales (Option : Management Entrepreneuriat), HEC, juin 2015.
- BIENKOWSKA (A), DUPERRAY (A), HOAREAU (S), *Les enjeux et L'organisation de la logistique des retours des produits en fin de vie*, Dossier universitaire, Master 2 Professionnel Logistique, Université Paris 1Panthéon-Sorbonne, novembre, 2006.
- DJAIZ (K) et MAAZOUZ(M) : *La responsabilité Sociétale et la performance de GRH dans les entreprises*, Université de Nice Sophia-Antipolis, France, 2010.
- MARCHILDON, (Allison) : *Vers une culture de l'éthique en organisation*, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître en science, école des hautes études commerciales (affiliée à l'université de Montréal), 2002.
- PLANCADE, (Ludivine) : *Du concept de la RSE à son application au secteur du tourisme*, Paris 1 Panthéon Sorbonne, 2012.

- QUAIREL (F) : Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), Contrôle et Audit. Université Paris Dauphine, May 2006, France.

5. Sites web :

- [http:// www.itig.org](http://www.itig.org) , (consulté le 14/04/2017, Traduction libre).
- http://www.rsealgerie.org/force_document.php?fichier=document_248.pdf&fichier_old=Monographie_RSE Algerie.pdf. (Consulté le 25/04/2017).
- <http://www.signaethique.fr/index.php?page=414> consulté le 30/03/17 à 10h30
- <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots>,
- Consulté le 25/03/2017.
- http://www.ilo.org/dyn/normlex/fr/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200_COUNTRY_ID:102908 (site de L'OIT), (consulté le 15/03/2017).
- http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/soci%C3%A9tal_soci%C3%A9tale_soci%C3%A9taux/73148

6. Conférences :

- GENDRON, (Corinne) et BARRÉ (Philippe) : *vers une redéfinition de l'entreprise comme institution sociale*, HEC, 08/06/2011.
- MERCIER, (S), « *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature* », 10ième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, 13-14-15 Juin 2001.

Table des matières

Dédicaces

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction Générale 1

Premier chapitre : Cadre conceptuel du management d'éthique 3

Section 01 : Généralités sur le management d'éthique 4

1. Définitions de l'éthique 4

2. L'évolution du concept éthique 5

3. Les grands courants de pensée 7

3.1. Socrate et Platon 7

3.2. Aristote 7

3.3. Spinoza 8

3.4. Kant 9

3.5. Emmanuel Levinas 10

4. La morale, l'éthique et la déontologie, quelles différences ?..... 11

4.1. L'approche morale 12

4.2. L'approche éthique 12

4.3. L'approche déontologique 13

Section 02 : L'éthique professionnelle 14

1. Les caractéristiques de l'éthique en situation de travail 14

1.1. Les caractéristiques d'un rapport à soi éthique 15

1.2. Les caractéristiques d'un rapport aux autres éthique 16

1.3. Les caractéristiques d'un rapport éthique à l'entreprise comme institution 17

2. L'éthique et le cycle de vie de l'homme au travail 19

2.1. Comment recruter éthiquement ?.....	19
2.2. L'éthique des rémunérations	21
2.3. Ethique du licenciement	22
3. Les chartes éthiques et déontologiques	22
3.1. Le contenu des chartes éthiques et déontologiques	23
3.1.1. Les règles déontologiques	23
3.1.2. Les codes de conduites	23
3.1.3. Les valeurs et principes éthiques	24
3.2. Le déploiement des chartes	24
3.2.1. La labellisation	24
3.2.2. Le contrôle	25
3.2.3. L'évaluation	25
Section 03 : Vers une compétence éthique partagée	25
1. Les ressources éthiques individuelles	26
1.1. L'éthique comme une ressource d'amélioration personnelle continue	26
1.2. L'éthique comme une ressource stratégique	26
2. La reconnaissance de la compétence éthique	27
3. L'institutionnalisation de l'éthique dans l'entreprise	27
3.1. L'institutionnalisation selon l'approche éthique	28
3.1.1. Les voix managériales permettant la mise en valeur de l'éthique au sein des RH	28
3.1.2. L'intégration de l'éthique dans le processus décisionnel de l'entreprise	30
3.2. L'institutionnalisation selon l'approche déontologique	31
Conclusion	31
Deuxième chapitre : Cadre conceptuel de la RSE	32
Section 01 : Généralités sur la RSE	33
1. Définitions de la RSE	33
2. Critères de la RSE	35
3. Les concepts voisins de la RSE	35
3.1. Le développement durable	35
3.2. La citoyenneté de l'entreprise	36
3.3. L'éthique	36

3.4. La gouvernance	37
3.5. L'investissement socialement responsable	37
4. Avantages et limites de la RSE	37
4.1. Les avantages de la RSE	37
4.2. Les limites de la RSE	38
5. Le système de management responsable	39
6. La dimension historique de la RSE	40
6.1. Les origines de la RSE	40
6.1.1. Depuis le début des années 70	40
6.1.2. A partir de la fin des années 1970	40
6.1.3. Les années 1980-1990	40
6.1.4. Aujourd'hui	41
6.2. Les approches de la RSE	41
6.2.1. L'approche américaine	41
6.2.2. L'approche européenne	41
6.3. Les théories de la RSE	41
6.3.1. Modèle des actionnaires	41
6.3.2. Modèle des parties prenantes	42
Section 02 : Référentiels et normes de la RSE	45
1. Typologies des référentiels RSE	45
2. Principaux référentiels utilisés	46
3. L'ISO 26000, une norme dédiée à la RSE	48
4. Cadre général pour la RSE en Algérie	50
4.1. Le contexte économique	50
4.2. Le droit Algérien et d'autres dispositifs	51
4.2.1. Le code du travail	51
4.2.2. Le droit de l'environnement	51
4.3. Droit de l'homme	52
4.4. Normalisation	52
Section 03 : Le lien entre le management d'éthique et la RSE	53
1. Responsabilité sociale VS Responsabilité sociétale	53
2. L'éthique comme un vecteur de l'entreprise citoyenne	54

2.1. Les bonnes conduites éthiques	54
2.2. Pour un système de management de l'éthique en entreprise	55
2.3. Le manager-citoyen	55
2.4. Une éthique des affaires élargie et transformée	57
Conclusion	58
Troisième chapitre : Evaluation des pratiques de l'éthique et de la RSE au sein de la SPA SASACE	59
Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil	60
1. Généralités sur SASACE	60
1.1. Historique de SASACE	61
1.2. Vision de SASACE	62
1.3. Les ressources de SASACE	62
1.4. L'activité principale de l'entreprise	63
1.5. Les missions de SASACE	63
1.6. Marché de SASACE	64
1.7. Organisation de SASACE	64
2. Présentation des systèmes de management de l'organisme d'accueil	65
2.1. Présentation des processus	65
2.1.1. Les processus de réalisation	66
2.1.2. Les processus support	66
2.1.3. Les processus de management	66
2.2. Exigences relatives à la documentation des systèmes de management de SASACE	66
2.3. Directeur des systèmes de management	67
2.4. Pilote de processus	67
2.5. Surveillance de mesure des processus	68
2.5.1. Evaluation de la conformité	68
2.5.2. Amélioration continue	68
2.5.3. Actions correctives	69
2.5.4. Actions préventives	69
Section 02 : La RSE vue par SASACE	70
1. Déploiement de la RSE à SASACE	70

1.1. Phase préparatoire	70
1.1.1. Constitution d'un comité de pilotage du projet	70
1.1.2. Formation du comité au référentiel ISO 26000	71
1.2. Phase opérationnelle	72
1.2.1. Adoption d'un outil d'auto-évaluation	72
1.2.2. Elaboration et mise en œuvre du plan d'action	72
1.3. Phase suivi et amélioration	76
1.3.1. Déclinaison des axes directeurs en objectifs et indicateurs	76
1.3.2. Identification des parties prenantes	77
1.3.3. Délai de réalisation du projet	78
2. Pérennisation et ancrage de la démarche ISO 26000	79
3. L'analyse du tableau de bord de SASACE après l'intégration de l'IRSO	80
Synthèse de l'analyse	82
Section 03 : Méthodologie de la recherche, analyse des résultats, synthèse et recommandations	82
1. Méthodologie de la recherche	82
1.1. L'étude qualitative	82
1.1.1. La méthode analytique	83
1.1.2. Les outils de la recherche	83
1.1.3. Elaboration du guide d'entretien	86
2. Analyse des résultats de l'étude, synthèse et recommandations	86
2.1. Présentation des entretiens	86
2.2. Synthèse et recommandations	91
2.2.1. Synthèse	91
2.2.2. Recommandations	91
Conclusion	92
Conclusion générale	93
Bibliographie	
Annexes	