

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique**

*École Supérieure de Commerce*



**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES  
EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE  
MASTER EN SCIENCES DE GESTION**

**OPTION : Management et Organisation  
d'entreprises**

**THÈME : LA RESPONSABILITE SOCIALE  
DES ENTREPRISES COMME UN LEVIER  
DE PERFORMANCE**

***CAS DE LAFARGE ALGÉRIE***

Présenté par :  
DRIES OUSSAMA

Encadré par :  
Dr. OMAR HEMISSI

Année universitaire : 2014/2015



**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique**

*École Supérieure de Commerce*



**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES  
EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE  
MASTER EN SCIENCES DE GESTION**

**OPTION : Management et Organisation  
d'entreprises**

**THÈME : LA RESPONSABILITE SOCIALE  
DES ENTREPRISES COMME UN LEVIER  
DE PERFORMANCE**

***CAS DE LAFARGE ALGÉRIE***

Présenté par :  
DRIES OUSSAMA

Encadré par :  
Dr. OMAR HEMISSI

Année universitaire : 2014/2015



## DÉDICACE

**Avec un énorme plaisir, un cœur ouvert  
et une immense joie que je dédie mon  
travail à mes chers parents qui m'ont  
soutenu tout au long de ma vie ainsi mes  
frères et mes sœurs et tous mes neveux  
et mes nièces.**

**Et à Amir Limam qui était l'ami et le frère  
tout au long de notre cursus  
universitaire**

OUSSAMA

## **Remerciements**

*Avant toute chose, je tiens à remercier le Docteur **Omar HEMISSI** pour ses conseils et son accompagnement lors de la réalisation de ce mémoire. Et je remercie également tous les employés de **Lafarge** qui m'ont aidé à atteindre mon objectif, avec un Merci particulier à Mme Nesrine GHARBI qui a accepté d'être ma responsable de mémoire malgré ses multiples occupations et ses diverses responsabilités.*

*Je ne saurai oublier ma famille et mes amis pour le soutien inconditionnel qu'ils m'ont apporté tout au long de mon cursus.*

***Merci à tous.***

## **Sommaire**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Introduction générale :**

*Chapitre 1 : La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement*

**1.1 La responsabilité sociale des entreprises**

**1.2 Les outils de la démarche RSE**

**1.3 La démarche RSE**

*Chapitre 2 : RSE, Performance globale et Management responsable*

**2.1 La performance de l'entreprise**

**2.2 Les dimensions de la performance globale de l'entreprise**

**2.3 L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise**

*Chapitre 3 : Cas de Lafarge Algérie*

**3.1 L'entreprise Lafarge Algérie**

**3.2 Etat des lieux sur les pratique RSE de Lafarge Algérie**

**3.3 Diagnostic et analyse de la performance globale**

**3.4 Analyse critique et dynamique des résultats de la recherche**

**Conclusion :**

**Bibliographie :**

**Liste des Annexes :**

## Liste des figures

Figure 1.1 : Pyramide de la RSE.....	P20
Figure 1.2 : Les parties prenantes de l'entreprise.....	P22
Figure 2.1 : Model de Gilbert.....	P40
Figure 2.2 : La performance.....	P41
Figure 2.3 : Décomposition de la performance globale.....	P42

## Liste des tableaux

Tableau 2.1 : types d'indicateurs de la performance.....	P44
Tableau 2.2 : Les indicateurs de la PSE.....	P49
Tableau 2.3 : Les rôles des indicateurs environnementaux.....	P53
Tableau 3.1 : Moyennes et jours de formation par employé...	P66
Tableau 3.2 : projets pilotes de jardin d'enfants.....	P70
Tableau 3.3 : Evolution de taux d'encadrement.....	P74

## **Abréviations**

**CA : Chiffre d'affaire.**

**DEL : Développement économique local.**

**EEE : Economie, Efficacité, Efficience.**

**LA : Lafarge Algérie.**

**LCM : Lafarge ciment M'silla.**

**LLA : Lafarge logistique Algérie.**

**MEDEF : Mouvement des entreprises de France.**

**PF : Performance financière.**

**PGE : Performance globale d'entreprise.**

**PSE : Performance sociale d'entreprise.**

**GRH : Gestion des ressources humaines.**

**RSE : Responsabilité sociale des entreprises.**

**« *Pensez global, agir local* »**

René DUBOS

*Introduction*

*Générale*

## **Introduction Générale**

Loin d'être une nouveauté de dernières années, la responsabilité sociale des entreprises fait partie des thèmes récurrents. L'expression de « La responsabilité sociale des entreprises » couvre les responsabilités qu'ont les entreprises envers les sociétés au sein desquelles sont basées et elles opèrent, c'est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités et leurs relations avec les parties prenantes.

En effet, avec le souci d'un développement plus équilibré, les entreprises sont de plus en plus interrogées, questionnées et mises en cause sur les implications sociales et environnementales de leurs pratiques commerciales et industrielles, l'entreprise est considérée comme étant une machine qui produit des externalités positives, mais aussi des externalités négatives telles que les pollutions, les licenciements, les assèchements des sites, etc.

La responsabilité sociale des entreprises n'est plus maintenant une question que les entreprises posent, elle devient de plus en plus une exigence à satisfaire, et la prise en compte de la RSE met en jeu le couple « ENTREPRISE/SOCIETE » qui par la diversité des relations et interactions s'y développent et influence sur la performance de l'entreprise.

Dans un contexte économique aussi complexe que celui induit par la mondialisation, l'appréciation de la performance de l'entreprise en la réduisant au seul volet financier serait incomplet, il serait plus convenant de lui associer les notions de la performance sociale et environnementale qui sont eux même en relation avec la responsabilité sociale de l'entreprise, c'est à dire que cette intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités est considéré comme un phénomène d'innovation économique, sociale et

environnementale.

La RSE regroupe les actions qu'une entreprise réalise volontairement dans les domaines environnemental et social, dans le cadre de ses relations commerciales avec les parties prenantes concernées par son activité.

Elle se traduit généralement par la rédaction d'une charte éthique et d'un plan d'actions.

A travers ce mémoire, nous cherchons à comprendre quel rôle la RSE joue dans l'entreprise en répondant sur la problématique suivante:

## **Quel est l'impact de la mise en place d'une stratégie RSE sur la performance de l'entreprise ?**

Pour répondre à cette problématique, nous posons les questions secondaires suivantes :

- 1) Comment définir une stratégie RSE ?
- 2) Quel est l'intérêt pour les entreprises de mettre en place une démarche de responsabilité sociale ?
- 3) La RSE constitue t-elle un levier de performance ?
- 4) La responsabilité sociale de l'entreprise impact t- elle seulement sur sa performance sociale ?

Afin de répondre à cette problématique, nous avons émis au préalable quatre hypothèses à vérifier à travers l'étude menée au sein de l'entreprise **Lafarge Algérie** qui sont :

H1 : Une stratégie RSE, est une démarche qui favorise l'atteinte des objectifs professionnels dans de bonnes conditions ;

H2 : La mise en place d'une démarche RSE favorise les bonnes pratiques de l'entreprise et renforce ses relations avec ses parties prenantes ;

H3 : La RSE améliore l'efficacité et la compétitivité de l'entreprise ce qui conduit en conséquence à améliorer sa performance.

H4 : La RSE est pluridimensionnelle tant elle a des enjeux social, économique et environnemental.

Ce mémoire s'articule sur deux parties, une partie théorique composée de deux chapitres dédiés à la RSE, ses différentes définitions managériales et académiques, l'évolution de concept, le model de **Carroll** en passant par la théorie des parties prenantes et les outils de la RSE. Et à la notion de la performance et son évolution jusqu'à l'apparition de la performance globale de l'entreprise et ses composantes.

La deuxième partie est dédiée à l'analyse de la performance globale de Lafarge Algérie et l'impact des pratiques RSE , dont dans un premier lieu nous avons présenté les pratiques de la responsabilité sociale de Lafarge Algérie en matière de GRH, la santé et sécurité au travail, le développement des communautés locales et la protection de l'environnement , ce qui nous a mené à la qualifier d' entreprise socialement responsable.

Ensuite, nous avons entamé notre diagnostique par l'analyse de la performance globale de l'entreprise selon ses trois volets social, environnemental et économique ce qui nous a permis de répondre à notre problématique après avoir constaté des améliorations dans sa performance et qui sont liées aux pratiques de la RSE.

La méthode de recherche est axée sur deux démarches, Une démarche analytique pour un traitement approfondi des indicateurs quantitatifs, et un entretien semi directif posé à un échantillon de cadres de Lafarge Algérie afin d'analyser les indicateurs qualitatifs.

Cette étude a eu lieu au niveau de la direction générale de l'entreprise et le site industriel.

L'importance de ce travail de recherche se traduit par le développement d'un thème d'actualité comprenant des bienfaits pour plusieurs parties telles que les entreprises, la société et les différentes parties prenantes.

Egalement, proposer des orientations pour les entreprises Algériennes et les inciter à adopter cette démarche RSE qui valorise leurs activités. Et enfin, suggérer aux actuels et futurs dirigeants de faire preuve d'avantage de sens de responsabilité à l'égard de l'environnement.

# **Chapitre 1:**

**La RES, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

# **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

## **Introduction**

Un nombre croissant d'entreprises à l'échelle mondiale promeuvent leurs stratégies de responsabilité sociale en réponse à une série de pressions sociales, environnementale et économique, ces entreprises visent à envoyer un signal aux différentes parties prenantes auxquelles elles ont affaire<sup>1</sup> : salariés, actionnaires, investisseurs, consommateurs, pouvoir public et ONG en espérant que leur engagement volontaire contribuera à accroître leur rentabilité.

Le concept R.S.E évolue depuis la prise en conscience des organisations quant à la nécessité d'un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs<sup>2</sup>

Aussi, le terme « Responsabilité sociétale des entreprises » est fréquemment utilisé pour accentuer le caractère pluridimensionnelle la démarche car la RSE ne se limite pas à une approche sociale mais tente de concilier les dimensions économiques, sociales et environnementales, il s'agit de la contribution des entreprises au développement durable<sup>3</sup>

Donc on s'est rendu compte que l'objectif de l'entreprise n'est pas seulement de faire du profit, mais que sa responsabilité réside également dans le contrôle des conséquences de ses activités au sens large dont la base de cette approche doit être réalisée par un partenariat selon le principe « gagnant/gagnant » entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Dans ce chapitre composé de trois sections, on va élaborer en premier lieu les différentes définitions de la RSE et ses dimensions externe et interne dont elle sera le point de notre étude de recherche, en suite les outils permettant le fonctionnement de la démarche de responsabilité sociale de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>2ème Congrès du COMREFAS, Libreville, 7 et 8 mars 2014, « MANAGEMENT ET PERFORMANCE DES PME AFRICAINES ».

<sup>2</sup>Iso 26000, Afnor édition, p 1

<sup>3</sup> La responsabilité sociale des entreprises, guide de bonne pratique pour les PME, p 4

# La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.

## Section 1 : La responsabilité sociale des entreprises.

### 1-1-1 Définition de la RSE

il n'existe pas de définition unique et partagée de la responsabilité sociale des entreprises.

De plus, depuis les années 1960 Et 1970, on assiste à la multiplication des définitions de la RSE<sup>1</sup>.

L'une des explications à cette prolifération est que le domaine de la RSE n'est pas influencé simplement par les évolutions théoriques mais l'est aussi par des agendas politiques, sociaux et managériaux.

Il semble ainsi difficile de trouver une formulation qui satisfasse l'ensemble des Parties en question.

Selon **Allouche**<sup>2</sup> les tentatives de définition de la RSE par les acteurs concernés, entreprises, agences de notations et chercheurs, ont généré une confusion dans la Conceptualisation de ce concept.

Néanmoins, une majorité s'entend sur le fait que derrière le concept de RSE, il est question d'entreprises intégrant les préoccupations sociales, humaines, culturelles, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs Interactions avec leurs parties prenantes.

Dans la responsabilité sociale d'entreprise, **Michel capron** et **françoise Quairel**<sup>3</sup> ont retenu deux définitions qui illustre bien la vision générale de ce qu'est la RSE .ainsi , selon la définition européenne proposé par la commission Européenne dans le livre vert intitulé promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises<sup>4</sup>, la RSE est « **l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes** » .

quant à la définition de l'ISO , il a pour sa part retenu la définition suivante : « action d'un organisme pour assumer la responsabilité de l'impact de ses actions sur la société et l'environnement pour autant que ses action soient cohérentes avec les intérêt de la société et du développement durable , fondé sur un comportement éthique , le respect de la loi en

---

<sup>1</sup>Wood .D.john,corporate social performance ,the academy of management review , 1991, p 691

<sup>2</sup>Allouche, j, la responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? 15<sup>ème</sup> congrès annuel de l'association francophone, Montréal, 2014

<sup>3</sup>Capron Michel, Quairel-LanoizeléeFrançoise,la responsabilité sociale d'entreprise, Edition la découverte, p 23

<sup>4</sup>Livre vert publié par la Commission européenne en 2001 :« *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*»,2001

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

vigueur et des instruments gouvernementaux , et intégrer aux activité habituelles de l'organisme » <sup>1</sup>.

Selon **Caroll 1979** <sup>2</sup> « 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 »

La signification de la responsabilité sociétale selon **Wood 1999**<sup>3</sup> ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale, ces principes résultant de la distinction de trois niveaux d'analyse, Institutionnel, organisationnel et individuel.

**Commentaire** : d'après ces définitions proposées on distingue deux catégories qui sont les définition académique élaboré par des auteurs et des définitions managériales provenant des organismes et institutions mais malgré la différence de la source mais le sens converge d'où on synthétise que la démarche RSE est une démarche volontaire adoptée par les entreprises afin de donner de bon sens à leurs pratiques et faire face aux pressions des ONG et avoir une bonne relation avec leurs parties prenantes .

### **1-1-2 Evolution de concept**

Pour bien aborder notre étude sur la responsabilité sociale des entreprises, nous avons jugé nécessaire de faire un survol du concept et son évolution en optant par une approche historique pour présenter la construction de la connaissance autour du concept de la RSE.

#### **1-1-2-1 La période 1950-1970**

Les premiers fondements théoriques de la notion de responsabilité sociale remonte à 1953, avec Bowen. Considéré comme le fondateur de la RSE, Bowen (1953), dans son ouvrage intitulé *The social responsibilities of the businessman*, préconise une démarche basée sur un

engagement social volontaire de la part des hommes d'affaires, engagement qui va au-delà des objectifs économiques et des obligations légales. Plusieurs auteurs ont partagé cette vision

---

<sup>1</sup>Norme iso 2600, définition de la responsabilité sociétale,  
<http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm>

<sup>2</sup>Dr. Denis Gnanzo, RSE et PVD : Quel avantage compétitifs pour les entreprise ?

<sup>3</sup>Cité par Loubna BARMAKI, Professeur Habilité en Sciences de Gestion, *Université Mohammed V, Rabat-Souissi, Maroc*, dans : Responsabilité sociétale des entreprises en Afrique, /Wood D.J. (1991), *Corporate Social Performance Revisited*, Academy of Management Review, vol. 16 n° 4, pp. 691-718.

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

normative de la RSE<sup>1</sup>. Bien qu'elle n'ait pas été pas en contradiction avec la création de la valeur, cette vision a été la cible de critiques de la part de certains universitaires libéraux. Par exemple, Friedman (1962, 1970) affirme que la responsabilité de l'entreprise est limitée à la maximisation des profits des actionnaires<sup>2</sup>.

Cette période a été caractérisée par une vague de réglementations qui a concerné principalement les droits de l'homme, l'égalité et la sécurité au travail.

En parallèle, une attention particulière a été portée à la protection de l'environnement qui s'est traduite par la création de l'Agence de Protection de l'Environnement (APE) en 1970 et de l'ONG Greenpeace en 1971.

Face à l'accroissement des demandes de la société, l'entreprise a été amenée à jouer un rôle plus important en tant qu'agent dans la société.

On attend de l'entreprise qu'elle apporte des réponses et des solutions pour faire face à la complexité de ce nouvel environnement. Cette période s'est traduite par l'émergence de nouvelles règles de conduite, de nouveaux outils et de nouvelles pratiques telles que l'audit social. Dès lors, on a assisté à la cristallisation d'un autre visage de la RSE, à savoir le *Corporate Social Responsiveness* qui se réfère à la capacité de l'entreprise de répondre aux pressions sociales.

### **1-1-2-2 Période de 1980-1999**

Cette période correspond à la promotion d'un modèle économique fondé sur la libre concurrence et la limitation de l'intervention de l'État qui renforce ainsi la vague des privatisations. Il y a également eu un accroissement de l'importance des marchés financiers et un développement des fonds d'investissement traditionnels. C'est dans ce contexte qu'a émergé le concept de performance sociale.

La notion de la PS, telle qu'elle est définie par Carroll (1979), intègre trois dimensions de la responsabilité sociale<sup>3</sup>, à savoir les principes de la RSE, les processus de sensibilité sociale et les résultats observables.

C'est dans cette logique fondée sur le processus que Carroll définit la RSE comme suit : « la responsabilité sociale de l'entreprise englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a des organisations à un moment donné »

---

<sup>1</sup>Thomas Jones, « Corporate Social Responsibility », 1980, PP. 59-67.

<sup>2</sup>Milton Friedman, « Capitalism and Freedom, Chicago ». Université de Chicago, 1962, P.122-

<sup>3</sup>Traduit de Archi B carroll, « A three Dimensional Conceptual Mode) of Corporate Social Performance ». *Academy of Management Review*, 4, 97-505.

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

L'approche de Carroll permet ainsi de concilier une analyse économique et une analyse sociale sans pour autant les opposer.

Selon une approche fondée sur les résultats, Clarkson(1995) redéfinit la PS comme la capacité de gérer et de satisfaire principalement les différentes parties prenantes de l'entreprise. Cette définition renvoie à la théorie des parties prenantes qui a enrichi le débat autour du développement du concept de la RSE.

La satisfaction des attentes des diverses parties prenantes permet de renforcer l'image et la réputation de l'entreprise (améliorer le moral des employés, fidéliser les clients et améliorer la relation avec les banques, les investisseurs et le gouvernement) et par conséquent, permet d'améliorer, après une certaine période, sa PF et son risque financier.

Avec la théorie des parties prenantes et ses différentes extensions, on tend de plus en plus vers une justification plutôt utilitariste du comportement social de l'entreprise. Cette approche utilitariste vient renforcer et alimenter les nombreux travaux autour de la question de la relation entre PS et PF. Par ailleurs, **Vogel** souligne que l'examen de la relation entre la PS et la PF est une caractéristique du nouveau monde de la RSE.

Il affirme que l'ancien style de la RSE des années 60-70 était plutôt motivé par des considérations sociales. La tendance observée dans l'évolution des théories reflète, selon Lee (2008)<sup>1</sup>, un resserrement des liens entre le concept de la RSE et les objectifs financiers. Dans le même sens, Carroll (2010) qualifie cette évolution d'un passage d'une orientation éthique vers une orientation centrée sur la performance où les effets de la RSE sur la PF sont analysés de plus près.

À partir des années 80, on a assisté à un processus d'institutionnalisation de la RSE suite au développement des pratiques sociales et à l'explosion qu'a connue la littérature à ce propos. La RSE est devenue un champ d'étude à part entière, voire même un domaine d'études pluridisciplinaires. Les pratiques socialement responsables ont pris de la place, etc., autant dans les discours des entreprises que dans leur politique de gestion.

C'est dans ce sens que la théorie néo-institutionnelle s'approprie la RSE et enrichit le débat autour de ce concept.

Cette théorie postule que l'entreprise doit se conformer aux règles et aux exigences sociales et culturelles qui régissent son environnement afin d'obtenir une certaine légitimité.

Dans ce contexte, la RSE est appréhendée comme une réponse aux pressions institutionnelles

---

<sup>1</sup>Thèse doctorat, HAJER TEBINI , RELATION ENTRE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET LA PERFORMANCE, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL ,2013 , P 3.

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

(ONG, État, normes, médias, consommateurs, syndicats, investisseurs et agences de notation).

L'entreprise qui opère dans ce nouvel environnement est amenée à s'adapter, et ce, quelle que soit sa motivation.

### **1-1-2-3 Période de 2000 à aujourd'hui**

L'éclatement de la bulle spéculative, les scandales financiers (Enron, 2001; WorldCom, 2002; Dexia, 2011) ont marqué le début du siècle et ont catalysé un regain d'intérêt pour la RSE. En ce sens, les pratiques de responsabilité sociale deviennent une question incontournable dans le monde des affaires.

La montée en puissance de l'investissement socialement responsable traduit les nouvelles demandes et exigences de la part des actionnaires, particulièrement des investisseurs institutionnels, et témoigne également de la nouvelle perception de la RSE comme moyen de création de la valeur. Cette tendance s'est renforcée par l'adoption de certaines lois (NRE en 2001 en France; CoreBill, 2002 au Royaume Uni), principes (GRI en 2006), et normes et certifications (ISO14000, SA8000; ISO26000).

Plusieurs modèles théoriques et travaux empiriques soutiennent cette vision et affirment que l'amélioration de la PS permet une meilleure utilisation des ressources, un accroissement de la productivité et de nouvelles opportunités de marché.

Afin de permettre des espaces de création de valeur partagée par l'entreprise et sa société, Porter et Kramer (2006)<sup>1</sup> optent pour une véritable intégration de la RSE dans la stratégie même de l'entreprise.

Dans ce contexte où la RSE est devenue une préoccupation majeure affichée par les entreprises et ses dirigeants, plusieurs procédures de certifications relatives à certains domaines de la RSE telles qu'ISO14000 et SA8000 ainsi que des normes telles que ISO26000 ont vu le jour.

La lecture de l'évolution du concept de la RSE marque le passage d'un fondement normatif à une justification plutôt utilitariste de la pratique sociale. Sur le terrain, on assiste aux développements de nouvelles pratiques sociales, notamment l'investissement socialement responsable avec ses différentes formes. L'élaboration de nouvelles règles, particulièrement par la mise au point de codes de conduite, de normes, de certifications et de *labels*, vient façonner le portrait de la pratique sociale actuelle.

---

<sup>1</sup>Michel Porter, M. Kramer, « Strategy & Society: the Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility ». *Harvard Business Review*, Décembre 2006.

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

L'intervention des organismes internationaux tels que les Nations Unies, qui apportent une certaine légitimité au concept, vient confirmer la place grandissante qu'occupe la RSE non seulement dans le monde des affaires, mais également dans les débats sociopolitiques nationaux et internationaux.

Dans ce contexte, la question de savoir dans quelle mesure l'adoption d'un comportement socialement responsable affecte la PF devient incontournable et déterminante pour l'avenir des entreprises et pour l'avenir du concept même de la RSE

### **1-1-3 Caractéristiques de la RSE<sup>1</sup>**

Il convient dans cette section de soulever quelques éléments importants qui caractérisent la RSE. Nous retrouverons ces caractéristiques tout au long de ce travail.

- **Attentes de la société** : L'entreprise a des responsabilités légales et morales envers la société. Elle se doit d'une part de respecter les lois nationales de son territoire ainsi que les réglementations internationales. D'autre part, outre le cadre légal, elle est tenue de respecter les valeurs éthiques et morales.

- **Dialogue avec les parties prenantes** : Les entreprises ne peuvent négliger le poids et la légitimité grandissante de ses parties prenantes. A l'heure actuelle, elle se doit de prendre en compte leurs intérêts dans les décisions et projets de l'entreprise.<sup>2</sup> Selon l'ISO 26000, le dialogue avec les parties prenantes permet de « **créer des opportunités de dialogue entre l'organisation et une ou plusieurs de ses parties prenantes, dans le but d'éclairer les décisions de l'organisation** »<sup>3</sup>

En effet, une approche par les parties prenantes permet de **créer de la valeur** et de se constituer un **avantage concurrentiel**. Dans cette optique, les parties prenantes sont devenues avec le temps des éléments clés dans l'élaboration de politiques de développement durable/RSE.

En effet, celles-ci souvent perçues comme obstacles pour l'entreprise deviennent aujourd'hui de réels partenaires faisant partie intégrante des politiques d'entreprise. Ainsi la valeur créée

---

<sup>1</sup> Le contenu de cette section est largement inspiré de TROCME, R. et FERNANDEZ, A., *Vers une culture des droits de l'homme*, Genève, Editions diversités, 2003, pp.258-297

<sup>2</sup> ALBEROLA, E. et RICHEL-BATTESTI, N., De la responsabilité sociétale des entreprises: Evaluation du degré d'engagement et d'intégration stratégique. Evolution pour les entreprises du CAC 40 entre 2001 et 2003, In *La Revue des Sciences de Gestion*, 2005, vol.40, n°211-212, pp.55-69.

<sup>3</sup> ISO 26000 – Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale – Guidance on social responsibility, In ISO, Nous sommes l'ISO, l'Organisation internationale de normalisation, adresse URL : <http://www.iso.org/iso/fr/home.htm>

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

profite non seulement aux actionnaires mais également et surtout à toutes les parties prenantes prises en compte <sup>1</sup>

**-Intégration de la Responsabilité Sociétale :** l'entreprise se doit d'être responsable des impacts générés par l'ensemble de ses activités. Par conséquent, la RSE doit être présente tout au long de sa chaîne de valeur et dans tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise, du niveau stratégique jusqu'au niveau opérationnel. La RSE doit faire partie intégrante de la stratégie centrale et être prise en compte de la prise de décisions à la mise en pratique.

Cette dernière caractéristique vient souligner le fait que la RSE est spécifique à chaque entreprise. En effet, l'engagement sociétal implique que l'entreprise soit responsable de l'impact de ses activités et décisions. Il s'agit d'une démarche propre qui doit être en lien avec le Core Business et intégrer la stratégie de l'entreprise.

**-Initiative volontaire :** la RSE repose sur une initiative volontaire de la part des entreprises. L'idéal étant qu'elles s'investissent pour l'intérêt de la société mais également dans leur propre intérêt économique.<sup>2</sup>

**-La RSE comme investissement :** pour beaucoup d'entreprises, la RSE est considérée comme un coût alors qu'elle devrait être perçue et pensée comme un investissement pour la croissance future. Cela présume par ailleurs un retour sur investissement qui, à l'heure actuelle, reste encore difficile à évaluer.

### **1-1-4 Les dimensions de la responsabilité sociale (RSE)<sup>3</sup>**

#### **1-1-4-1 la dimension interne<sup>4</sup>**

Au sein de l'entreprise, les pratiques socialement responsables touchent premièrement les salariés et concernent, par exemple, l'investissement dans le capital humain, la santé et la sécurité, ainsi que la gestion du changement, tandis que les pratiques écologiques responsables ont surtout trait à la gestion des ressources naturelles utilisées dans la production. Elles ouvrent une voie permettant de gérer le changement et de concilier le développement social et une compétitivité accrue.

---

<sup>1</sup>IGALENS, J. et POINT, S., *L'entreprise face à ses parties prenantes*, Paris, Dunod, 2009, pp.10-11.

<sup>2</sup>ALBEROLA, E. et RICHEZ-BATTESTI, N., De la responsabilité sociétale des entreprises: Evaluation du degré d'engagement et d'intégration stratégique. Evolution pour les entreprises du CAC 40 entre 2001 et 2003, In *La Revue des Sciences de Gestion*, 2005, vol.40, n°211-212, p.56

<sup>3</sup>Commission européenne, Livre vert, un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, pp.,, 9/10/1

<sup>4</sup>Commission européenne, livre vert Opcit

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

### **4-1-1 Gestion des ressources humaines**

L'un des défis majeurs des entreprises est d'attirer et de garder les travailleurs qualifiés. Dans un tel contexte, des mesures adéquates pourraient inclure l'éducation et la formation tout au long de la vie, la responsabilisation du personnel, une amélioration de l'information dans l'entreprise, un meilleur équilibre entre le travail, la famille et les loisirs, une plus grande diversité des ressources humaines, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations et les perspectives de carrière des femmes, la participation aux bénéfices et les formules d'actionnariat, ainsi que la prise en compte de la capacité d'insertion professionnelle et de la sécurité de l'emploi.

#### **1-1-4-1-2 Santé et sécurité au travail**

La santé et la sécurité au travail ont traditionnellement été surtout abordées par le biais de mesures législatives et coercitives. Cependant, la tendance à l'externalisation du travail auprès de sous-traitants et de fournisseurs rend les entreprises plus dépendantes de la façon dont ces derniers respectent les normes de santé et sécurité, surtout ceux travaillant dans leurs propres locaux.

Les entreprises, les gouvernements et les organisations professionnelles s'intéressent de plus en plus à des formes complémentaires de promotion de la santé et de la sécurité, en faisant de cette question un critère de sélection pour l'acquisition de produits et de services auprès d'autres entreprises et un élément de marketing pour la promotion de leurs propres produits et services.

Ces démarches volontaires peuvent être considérées comme complémentaires de la législation et des contrôles des pouvoirs publics puisqu'elles visent, elles aussi, une culture de la prévention, autrement dit un niveau plus élevé de sécurité et de protection de la santé sur le lieu de travail.

#### **1-1-4-1-3 Adaptation au changement**

Les restructurations à grande échelle observées en Europe suscitent des inquiétudes chez l'ensemble des salariés et des autres parties prenantes, car la fermeture d'une entreprise ou des suppressions massives d'emplois peuvent provoquer une crise économique, sociale ou politique grave dans une communauté.

Peu d'entreprises échappent à cette nécessité de restructurer, qui prend souvent la forme d'une réduction des effectifs; au cours de l'année 2000, le nombre de fusions et d'acquisitions a atteint un niveau historique. Sur la base d'une étude, il apparaît que peu de restructurations atteignent leurs objectifs et parviennent à réduire les coûts, à augmenter la productivité et à améliorer la qualité et le service à la clientèle, car elles sont souvent préjudiciables à la

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

motivation, à la loyauté, à la créativité et à la productivité du personnel. Restructurer dans une optique socialement responsable, c'est équilibrer et prendre en compte les intérêts et préoccupations de toutes les parties concernées par les changements et les décisions. Concrètement, dans une Restructuration, la forme est souvent aussi importante que le fond.

Il convient notamment d'assurer la participation et l'implication des intéressés par une procédure ouverte d'information et de consultation. En outre, toute restructuration doit être soigneusement préparée, les risques les plus importants devant être identifiés, tous les coûts directs et indirects des différentes options stratégiques calculés et toutes les solutions susceptibles de limiter les licenciements évaluées.

En s'engageant dans le développement local et dans des politiques actives du marché de l'emploi à travers des partenariats en faveur de l'emploi local et/ou de l'insertion sociale, les entreprises peuvent atténuer les retombées sociales, à l'échelon local, des grandes restructurations.

### **1-1-4-1-4 Gestion des retombées sur l'environnement et des ressources naturelles**

Généralement, une réduction de la consommation des ressources ou des émissions polluantes et des déchets peut entraîner une diminution des répercussions sur l'environnement. Une telle démarche peut aussi profiter à l'entreprise en réduisant sa facture d'énergie et ses frais d'élimination des déchets et en abaissant ses dépenses de matières premières et de dépollution.

Des entreprises ont observé qu'une moindre exploitation des ressources peut aboutir à une rentabilité et à une compétitivité supérieure.

Avec les investissements réalisés dans le domaine de l'environnement, tout le monde sort normalement gagnant: l'entreprise comme l'environnement. Ce principe est établi depuis plusieurs années et a été reconnu très récemment le sixième programme d'action pour l'environnement de la Commission Celui-ci explique comment l'Union européenne et les États membres peuvent remplir leur rôle en aidant les entreprises à identifier des créneaux sur le marché et à effectuer des investissements avantageux pour elles comme pour l'environnement.

Ce programme définit un certain nombre d'autres mesures à l'intention des entreprises: établissement d'un programme facilitant le respect de la législation qui aide les entreprises à comprendre les exigences de la Communauté européenne en matière d'environnement; élaboration de systèmes nationaux, mais harmonisés, d'octroi de prix aux entreprises, qui

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

identifient et récompensent les bonnes performances environnementales et promotion des engagements et des accords volontaires.

### **1-4-2 la dimension externe<sup>1</sup>**

La responsabilité sociale des entreprises s'étend au-delà du périmètre de l'entreprise, jusque dans la communauté locale, et implique, en dehors des salariés et des actionnaires, un vaste éventail de parties prenantes: partenaires commerciaux et fournisseurs, clients, pouvoirs publics et ONG représentant la communauté locale ainsi que l'environnement. Dans un monde caractérisé par des investissements multinationaux et des chaînes de production se déployant à l'échelle de la planète, la responsabilité sociale des entreprises doit aussi dépasser les frontières de l'Europe.

La rapidité de la mondialisation a encouragé un débat sur le rôle et le développement d'une gouvernance au niveau planétaire: on peut considérer que l'élaboration de pratiques volontaires dans le domaine de la responsabilité sociale des entreprises y contribue aussi.

#### **1-4-2-1 : Communautés locales**

La responsabilité sociale des entreprises a aussi trait à l'intégration des entreprises dans leur milieu local, que ce soit au niveau européen ou international.

Les entreprises apportent leur contribution à la communauté, locale notamment en fournissant des emplois, des salaires et prestations ainsi que des recettes fiscales. Inversement, les entreprises dépendent de la bonne santé, de la stabilité et de la prospérité des communautés qui les accueillent.

À titre d'exemple, elles recrutent la majorité de leurs salariés sur le marché local du travail et ont donc un intérêt direct à ce que les qualifications dont elles ont besoin soient disponibles localement.

En outre, les PME trouvent également la plupart de leurs clients dans leur environnement immédiat.

La réputation d'une entreprise sur son site, son image en tant non seulement qu'employeur et producteur, mais aussi acteur de la vie locale, influent certainement sur sa compétitivité.

Les entreprises interagissent aussi avec leur environnement naturel local.

Certaines comptent sur un environnement propre pour leur production ou leur offre de services propreté de l'air, de l'eau ou axes routiers non congestionnés.

Il peut aussi exister une relation entre l'environnement naturel local et la capacité de l'entreprise à attirer des travailleurs dans sa région d'accueil. Par ailleurs, les entreprises peuvent aussi être à l'origine de nombreuses activités polluantes: bruit, lumière, pollution de

---

<sup>1</sup> Ibid

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

l'eau, émissions dans l'air, contamination des sols ainsi que tous les problèmes écologiques liés au transport et à l'élimination des déchets. Les entreprises les plus sensibles à la protection de l'environnement interviennent donc souvent dans l'éducation à l'écologie de leur communauté selon une double approche.

Le développement de relations positives avec la communauté locale et par là même, l'accumulation de capital social sont particulièrement importants pour les entreprises extérieures. Les multinationales ont de plus en plus souvent recours à ce type de relations pour soutenir l'intégration de leurs filiales sur leurs différents marchés d'implantation. La familiarité des entreprises avec les acteurs locaux, les traditions et les avantages de l'environnement local est un atout sur lequel elles peuvent capitaliser.

### **1-1-4-2-2 Partenaires commerciaux, fournisseurs et consommateurs**

En travaillant en étroite collaboration avec leurs partenaires commerciaux, les entreprises peuvent réduire la complexité et le coût de leurs opérations tout en augmentant la qualité. La sélection des fournisseurs ne passe pas toujours exclusivement par une procédure concurrentielle d'appels d'offre. Les relations avec les partenaires au sein d'alliances et d'entreprises communes ou avec les franchisés sont également importantes. À long terme, les relations tissées peuvent se traduire par des prix, des clauses et des attentes équitables, ainsi que par une garantie de qualité et une prestation fiable. Néanmoins, lorsqu'elles adoptent des pratiques responsables dans les domaines social et environnemental, les entreprises doivent veiller à respecter les dispositions pertinentes du droit communautaire et national de la concurrence.

Les grandes entreprises ont en même temps des relations commerciales avec de petites sociétés, que ce soit parmi leurs clients, fournisseurs, sous-traitants ou concurrents. Les entreprises devraient être conscientes que leurs performances sociales peuvent pâtir des pratiques de leurs partenaires et fournisseurs tout au long de la chaîne de production. Les retombées des mesures de responsabilité sociale d'une entreprise ne seront pas limitées à cette dernière, mais toucheront également ses partenaires économiques.

Tel est, en particulier, le cas des grandes entreprises qui ont externalisé une partie de leur production ou de leurs services et peuvent donc avoir assumé une responsabilité sociale supplémentaire, vis-à-vis de leurs fournisseurs et du personnel de ces derniers; en outre, il ne faut pas oublier que, parfois, la santé économique des fournisseurs dépend principalement ou entièrement d'une seule grande entreprise.

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

Dans le cadre de leur responsabilité sociale, les entreprises sont censées fournir, avec efficacité et dans le respect de critères éthiques et écologiques, des produits et des services dont les consommateurs ont besoin et désirent.

Des profits plus importants sont attendus des entreprises qui nouent des relations durables avec leurs clients en concentrant l'ensemble de leur organisation sur la compréhension des besoins et des attentes de ces derniers et en leur fournissant une qualité, une sécurité, une fiabilité et un service supérieurs. L'application du principe d'une conception pour tous (à savoir l'élaboration de produits et de services utilisables par le plus grand nombre, y compris par les consommateurs handicapés) constitue l'une des illustrations majeures de la responsabilité sociale des entreprises.

### **1-1-4-2-3 Droits de l'homme**

L'une des dimensions de la responsabilité sociale des entreprises est fortement liée aux droits de l'homme, notamment en ce qui concerne leurs activités internationales et leurs chaînes de production à l'échelle de la planète.

Cet aspect est reconnu dans des instruments internationaux, tels que la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail et les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Le thème des droits de l'homme est extrêmement complexe et pose des problèmes d'ordre politique, juridique et moral. Les entreprises sont confrontées à des questions épineuses: Comment identifier les circonstances dans lesquelles leur domaine de responsabilité se distingue de celui des gouvernements, comment surveiller le respect de leurs valeurs fondamentales par leurs partenaires commerciaux, quelles doivent être leur approche et leur méthode de travail dans des pays où les droits de l'homme sont fréquemment bafoués? L'Union européenne même a l'obligation, dans le cadre de sa politique de coopération, de veiller au respect des normes de travail, de la protection de l'environnement et des droits de l'homme, et doit relever le défi que lui pose la nécessité de garantir une pleine cohérence entre sa politique de développement, sa politique commerciale et sa stratégie d'expansion du secteur privé dans les pays en voie de développement, notamment en promouvant les investissements européens.

### **1-4-2-4 Préoccupations environnementales**

Étant donné qu'un grand nombre de leurs problèmes écologiques ont des répercussions transfrontalières et qu'elles consomment des ressources venant du monde entier, les entreprises sont aussi des acteurs de l'environnement à l'échelon planétaire. Elles peuvent donc chercher à assumer leur responsabilité sociale au niveau européen, mais aussi international. À titre d'exemple, elles peuvent encourager une amélioration des

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

performances environnementales tout au long de leur chaîne de production grâce à l'approche PIP et avoir davantage recours aux outils européens et internationaux liés à la gestion et aux produits.

### **Commentaire**

Les deux dimensions citées représentent les pratiques des entreprises en matière de la RSE en amont et en aval de l'organisation, ces pratiques en interne et externe touchent les trois volets de la RSE et qui sont les suivants :

- Le volet social;
- Le volet économique;
- Le volet environnemental.

### **1-1-5 Les catégories de la responsabilité de l'entreprise Selon Carroll<sup>1</sup>**

la responsabilité sociale est une façon d'amener l'entreprise à être profitable tout en respectant les lois et l'éthique. En 1979, il propose un premier modèle qui superpose les dimensions économique, légale, éthique et discrétionnaire en accordant à chacune une importance différente. La plus importante étant l'aspect économique et la moins importante étant le discrétionnaire.

Il a construit le modèle pyramidal de la RSE en quatre niveaux:

**1er niveau** : la responsabilité économique;

**2ème niveau** : la responsabilité légale;

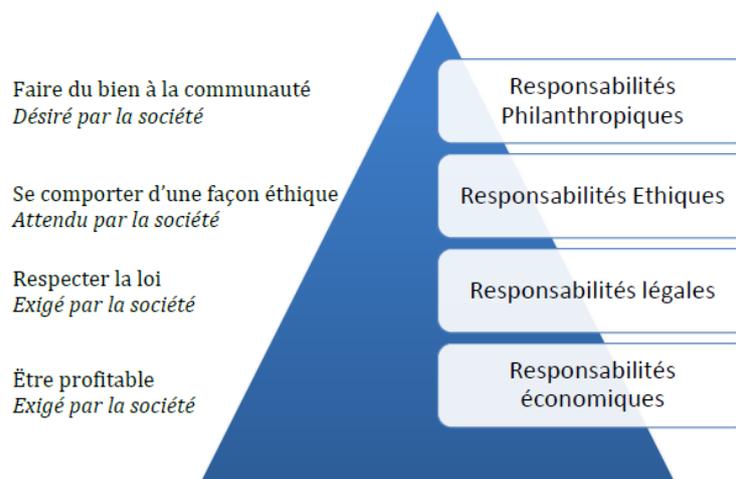
**3ème niveau** : la responsabilité éthique;

**4ème niveau** : la responsabilité philanthropique ou discrétionnaire.

---

<sup>1</sup>Archie CARROLL, «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders», *Business Horizont*, July- August 1991, pp. 39-48.

## La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.



**Figure 1.1** : pyramide de Archi .B. Caroll<sup>1</sup>

Dans ce schéma, le socle conditionne la mise en œuvre d'une démarche RSE à la création de profit et au maintien d'une présence concurrentielle forte grâce à l'efficacité et l'innovation. Le second niveau correspond au respect du cadre légal (droit des affaires, droit social, ...). Le troisième niveau renvoie aux responsabilités éthiques. A.B. Carroll souligne que les décisions qui en découlent ne doivent pas être laissées à l'arbitrage des individus. Elles sont basées sur des lois, elles-mêmes fondées sur des valeurs. Cela met en exergue la relation intrinsèque entre éthique et loi. Toutefois, l'entreprise doit aller au-delà de la simple application de la loi et agir de façon éthique en cohérence avec les mœurs et leurs évolutions. Le sommet de la pyramide propose d'appréhender la RSE sous l'angle philanthropique. L'entreprise est alors acteur dans son environnement en repoussant ses frontières et ses responsabilités. A.B. Carroll considère ce niveau facultatif, contrairement aux autres, certains parlent dans ce cas de responsabilité discrétionnaire.

### 1-1-6 Les principes de la RSE<sup>2</sup>

L'OCDE<sup>3</sup> recommande des « principes directeurs », Pour l'OCDE, les principes directeurs s'énoncent sous forme de normes de bonnes pratiques conformes aux lois applicables dans la sphère de l'activité de l'entreprise.

<sup>1</sup>Tiré de Michel CAPRON, Françoise QUAIREL-LANOIZELÉE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte, 2004, p. 156

<sup>2</sup>Jacques IGALENS et Michel JORAS, *La responsabilité sociale de l'entreprise, Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Éditions d'Organisation, 2002, pp 59 60

<sup>3</sup>OCDE, *Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales*, 2000, Éditions de L'OCDE, Paris.

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

En prenant en considération les principes dégagés dans les 27 articles de la déclaration de Rio<sup>1</sup>, ceux recommandés par l'OCDE seront examinés 12 principes essentiels qui caractérisent le concept de responsabilité sociale de l'entreprise:

- 1 Défense des valeurs universelles
- 2 Responsabilité globale
- 3 Amélioration continue
- 4 Obligation de précaution
- 5 Le principe Pollueur/Payeur
- 6 Principe de rationalité
- 7 Obligation de sécurité de résultat
- 8 Principe d'engagement et transparence
- 9 Principe de subsidiarité
- 10 Principe d'information, de consultation et de concertation
- 11 Principe de participation
- 12 Principe de bonne gouvernance.

### **1-1-7 Les théories des parties prenantes**

**Freeman**<sup>2</sup> décrit la gestion des parties prenantes comme le problème à résoudre afin de créer des richesses et la valeur économique est créée par des gens qui s'associent volontairement et qui coopèrent à l'amélioration des conditions de vie de tous. Le but de cette théorie, est de maximiser l'intérêt pour l'entreprise et minimiser l'aspect négatif en tenant compte des intérêts des autres, l'entreprise peut non seulement diminuer les risques d'affaires, mais aussi, à travers un dialogue, découvrir de nouvelles occasions d'affaires et ainsi lancer de nouveaux programmes de développement. L'entreprise qui met en pratique ce concept se concentre sur le fait de maximiser les bénéfices économiques et sociaux à long terme, et non seulement sur la création de profit à court terme.

**Clarkson**<sup>3</sup> classe les parties prenantes en deux strates, à partir du type de relations entretenues avec la compagnie. Les parties prenantes primaires incluent les employés, les fournisseurs, les clients et les organismes publics engagés dans des relations formelles avec

---

<sup>1</sup> Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, Les 27 principes de Rio, conférence des nations unies sur l'environnement et le développement, <http://www.ffck.org/renseigner/savoir/patrimoine/docs/principesrio.pdf>

<sup>2</sup> FREEMAN, «Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited », *organization science* , Vol. 15, no. 3, May-June 2004, pp. 364-369.

<sup>3</sup>Max CLARKSON, «A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance», *Academy of Management Review*, Vol. 20, no. 1, janvier 1995, p. 95.

## La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.

l'entreprise. En revanche, les parties prenantes secondaires intègrent les médias et les groupes d'intérêts spéciaux, non engagés dans les transactions formelles de l'entreprise. Pour satisfaire aux besoins de l'analyse des théories des **stakeholders**, Freeman a tenu compte des « *big five* », soit: des actionnaires, des employés, des fournisseurs, des consommateurs et de la communauté.

La vision de Freeman repose sur trois principes :

- L'entreprise doit identifier les interlocuteurs pertinents et considérer les parties prenantes comme des individus avec un nom et un prénom
- L'entreprise doit les interroger dans son processus de décision pour prendre en compte leurs besoins
- L'entreprise doit trouver un compromis avec les parties prenantes lorsque les avis divergent.

La **figure 1.2**<sup>1</sup> au-dessous montre comment l'entreprise est entourée et en **interaction avec les différentes parties** dont elle a affaires.



**Figure 1.2**(E. Freeman, 1984)

La théorie des parties prenantes est désormais largement diffusée, reprise notamment dans l'**ISO 26000**, le texte international de référence en matière de **responsabilité sociétale des entreprises**.

<sup>1</sup> Maria Bonafous-boucher, Jacob rahrendtorff, la théorie des parties prenantes, Edition la découverte, p. 16

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

**En conclusion**, la théorie des parties prenantes tente de structurer les relations entre l'organisation et tous les groupes sociaux dont elle a besoin. La RSE obéit ainsi à une relation « donnant / donnant » où l'entreprise est dans l'obligation de répondre positivement aux attentes des parties prenante.

### **Section 2 Les outils de la démarche RSE**

Le souci croissant des larges impacts d'affaire sur la société a abouti à une explosion d'instruments pour gérer, mesurer, communiquer et récompenser l'exécution de responsabilité sociale d'entreprise. Mis à part le dialogue ouvert avec toutes les parties prenantes, les entreprises socialement responsables peuvent recourir à divers outils de la RSE, les codes de conduite, les labels sociaux et environnementaux ou étiquettes, les certifications, l'investissement socialement responsable.

#### **1-2-1 Les codes de conduite**

Les codes de conduite sont des déclarations formelles relatives aux valeurs et aux pratiques commerciales d'une société et parfois également de ses sous-traitants et/ou fournisseurs.<sup>1</sup> Ils ont été premièrement adoptés par des sociétés victimes de boycotts et de campagnes de dénigrement telles que *Nike*. Sous la pression croissante des associations de consommateurs et d'organisations non gouvernementales, les sociétés s'accordent de plus en plus de codes de conduite, entre autres, pour diminuer les risques de réactions négatives et pour renforcer leur image.

L'entreprise doit préciser dans son code de conduite le cadre de sa démarche, et pour cela il faut que les règles soient claires pour tout le monde. L'entreprise doit, donc, dire nettement ce qu'elle veut et ce qu'elle ne veut pas. Un code de conduite est un préalable, c'est-à-dire un point de départ. Il n'a de valeur qu'une fois distribué, connu et surtout appliqué. D'après la Commission de l'Union européenne les codes de conduite constituent des instruments innovants importants pour la promotion des droits fondamentaux de la personne et des travailleurs, de la protection de l'environnement et de la lutte contre la corruption notamment dans les pays où les pouvoirs publics ne font pas respecter les normes minimales requises.

La Commission a suggéré que les codes de conduite :

Aient comme normes minimales communes de référence les conventions fondamentales de l'OIT et les principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales; incluent des

---

<sup>1</sup>Livre vert. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, P.26

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

mécanismes appropriés d'évaluation et de contrôle de leur mise en œuvre ainsi qu'un système de Conformité; associent les partenaires sociaux et d'autres parties prenantes concernées, y compris dans les pays en voie de développement, à leur élaboration, leur application et leur suivi.

Les codes de conduite ne remplacent pas la législation et les conventions collectives, mais ils les complètent uniquement.

Les principes qui figurent dans les codes de conduite sont généralement basés sur les huit conventions fondamentales de l'OIT:

- abolition du travail des enfants ;
- abolition du travail forcé ;
- égalité dans la rémunération et salaire minimum ;
- absence de discrimination ;
- horaires de travail ;
- sécurité et santé des travailleurs ;
- liberté syndicale et protection du droit syndical ;
- droit d'organisation et de négociation collective.

### **1-2-2 L'investissement socialement responsable**

L'investissement socialement responsable (ISR) fait partie intégrante de la RSE. Certains parleront d'investissements éthiques, d'autres d'investissements durables, socialement responsables, ou encore soutenables. Quoi qu'il en soit, derrière toutes ces variantes, on retrouve toujours le même socle fondateur : la prise en compte de considérations éthiques et sociales, au-delà des objectifs financiers traditionnels, dans les décisions d'investissement ou de placements.

Ce phénomène commence à prendre de l'ampleur et indirectement, oblige les entreprises cotées à modifier leur comportement en intégrant la notion de responsabilité sociale à leur stratégie afin de satisfaire aux nouvelles exigences des actionnaires et des gestionnaires de fonds<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Dominique WOLFF, Fabrice MAULEON, *Le management durable - l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*, Paris, Lavoisier, 2005, p. 65.

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

### **1-2-3 Les labels**

Les labels et étiquettes sont des signes qui permettent aux consommateurs d'identifier des caractéristiques qualitatives et d'obtenir des informations sur les conditions sociales et environnementales qui entourent la fabrication des biens ou la prestation des services.

Ils renseignent également sur le comportement des entreprises qui en sont dotées. Ces labels sont proposés par des ONG, des syndicats ou des pouvoirs publics.

Ils peuvent notamment aider les consommateurs désireux de connaître la fabrication ou l'impact Social et environnemental de leur produit.

En ce sens, ces labels constituent une réponse aux attentes du Consommateur en ce qui concerne le produit, définies par des études de consommation.

Cette dernière décennie<sup>1</sup>s'est illustrée par le nombre toujours plus grand de labels existants.

Face à cette prolifération et face à l'absence de contrôle externe pour certains labels, les risques de confusion et de perte de confiance des consommateurs sont importants. C'est la raison pour laquelle un contrôle externe est nécessaire afin de redonner une crédibilité et une qualité aux labels utilisés par les entreprises.

### **1-2-4 Le reporting**

Etant donné que la RSE devient « à la mode », de plus en plus de parties intéressées éprouvent le besoin d'obtenir de l'entreprise concernée une information validée, encore mieux certifiée par un tiers indépendant. Par le passé, certaines entreprises n'ont pas hésité en effet à diffuser des informations environnementales erronées ou fallacieuses<sup>2</sup>.

A notre époque, les informations circulent instantanément. Ceci renforce une demande de plus en plus grande pour une information en temps réel, disponible et permettant les comparaisons concernant les opérations menées par la société et sa performance globale. Il est certain que les statistiques classiques ne permettent pas de comprendre toutes les modalités de l'activité d'une société. Les parties prenantes réclament le droit de savoir comment la société conduit son activité.

Elles demandent à celle-ci d'expliquer et de justifier ses actes, les impacts de son activité sur les champs économiques, sociaux et environnementaux, ses risques et dépendances dans l'exercice de sa responsabilité, sa conformité aux règles en vigueur. En bref, elles réclament

---

<sup>1</sup>Les informations sur l'Eco label européen sont disponibles sur le site <http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/pdf>

<sup>2</sup>*Revue française de Gestion*, no. 337, octobre 2001, pp. 129-151.

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

leur droit de participer aux décisions qui concernent leur vie et leur destinée. Le système de *reporting* est passé par une évolution importante et relativement rapide. A la fin des années septante se développe un *reporting* sur l'environnement, la santé et la défense au travail, comme complément au traditionnel bilan annuel de l'entreprise. Fin quatre-vingt-dix, avec l'adoption de l'accès au *Triple Bottom Line*, les indicateurs sociaux et éthiques commencent à être pris en compte d'une manière plus importante et cela en marge des indicateurs environnementaux. De cette manière, un progrès significatif est effectué afin de montrer toute la transparence de l'activité des compagnies et ainsi permettre un dialogue plus structuré avec les différentes parties prenantes.

En mai 2001, la Commission européenne a adopté la recommandation<sup>1</sup> visant à prendre en considération les aspects environnementaux dans les comptes et rapports annuels des sociétés, du point de vue à la fois de l'inscription comptable, de l'évaluation et de la publication d'information. Ce texte clarifie les règles comptables et indique comment améliorer la qualité, la transparence et la comparabilité des données relatives à l'environnement figurant dans les comptes et rapports annuels des entreprises.

---

<sup>1</sup>Recommandation de la Commission européenne sur les aspects environnementaux dans les comptes et rapports annuels des sociétés, C(2001)453/CE, Journal officiel L 156, 13 mai 2001.

# **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

## **Section 3 La démarche RSE**

### **1-3-1 Les intérêts d'une démarche de responsabilité sociale<sup>1</sup>**

Cette sous-section entreprend d'identifier les principales raisons pouvant conduire les dirigeants à mettre en œuvre une démarche de responsabilité sociale dans leurs entreprises.

Répondre aux pressions des parties prenantes :

L'une des motivations qui conduit les dirigeants à définir et à mettre en œuvre une démarche RSE dans leur entreprise est l'identification des attentes de ses parties prenantes, l'entreprise réagit ainsi à des signaux plus ou moins forts qui indiquent que ceux qui influence ses activités et qui contribuent à la réalisation de ses objectifs attachent de l'importance à son impact sur l'environnement économique, social et naturel.

pour identifier les attentes des parties prenantes, les managers doivent adopter une approche proactive et à a les consulter régulièrement sur leur perception des enjeux en matière de responsabilité sociale et les pratiques mise en œuvre par l'entreprise dans ce domaine .

### **Prévenir et limiter des risques**

une deuxième motivation amenant les dirigeants à mettre en œuvre une démarche RSE est liée à la prévention des risques que l'entreprise encourt si elle ne modifie pas ses pratiques , plutôt que d'attendre l'avènement d'un problème qui aurait un impact sur sa performance ,les managers doivent chercher à anticiper le plus possible en procédant régulièrement à une analyse des différents risques et en définissant des plan d'action permettant de les éviter ou au moins d'en réduire l'impact.

Cette gestion des risques concerne tout d'abord l'impact que les activités de l'entreprise peuvent créer sur l'environnement, la santé et la sécurité, l'analyse des risques peut conduire l'entreprise à adopter des pratiques plus responsables.

### **Saisir de nouvelles opportunités économiques**

La mise en œuvre d'une démarche RSE peut créer l'opportunité de réaliser des économies, augmentant par conséquent les gains financiers de l'entreprise.

De tels projets gagnant-gagnant apparaissent le plus clairement dans le domaine environnemental.

Une entreprise qui rationalise ses cout et réduit consommations d'énergie et de matières

---

<sup>1</sup> André sobczak,NicolasMinviell, manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Edition Vuibert, p 29

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

première améliore à la fois son impact sur son environnement naturel et sa performance financière.

### **Respecter les convictions personnelles des dirigeants et des employés**

La mise en œuvre de la démarche RSE peut enfin être motivée par les conditions personnelles de ses dirigeants et de ses salariés, ces convictions peuvent jouer un rôle important lorsqu'il s'agit de lancer des démarches proactives qui anticipent les attentes des parties plutôt que de répondre à celle déjà exprimées, qui ne s'inscrivent pas dans le management de risques sociaux et environnementaux déjà avéré et qui ne permettent pas d'espérer un retour rapide sur les investissements qu'elle impliquent.

Le soutien des dirigeants à ces projets s'explique dès lors souvent par la croyance que l'engagement dans cette démarche renforce les liens avec les parties prenantes et donc un moyen à terme la performance économique de l'entreprise, mais aussi de donner du sens à leur propre action.

### **3-2 Les conditions pour réussir la démarche RSE<sup>1</sup>**

#### **Appréhender la RSE d'abord comme un levier de performance pour l'entreprise**

Ce qu'elle est réellement. En montrant que la RSE va permettre à l'entreprise de gagner en efficacité sur les plans économique, financier et social, de disposer d'un atout concurrentiel supplémentaire, qu'elle va contribuer à sa pérennité et que, grâce à elle, ses managers redonneront du sens au travail de leur personnel et atteindront plus vite et dans de meilleures conditions leurs objectifs professionnels, on se garantit dès le départ de rassembler largement autour de la démarche.

#### **Un chef d'entreprise convaincu et moteur, un état-major impliqué**

La RSE étant d'abord un changement culturel au sein de l'entreprise, voire une façon de revisiter ses modes de décisions et de fonctionnement, le rôle et l'implication des managers, à commencer par le premier d'entre eux, le chef d'entreprise, vont être décisifs dans l'appropriation de la démarche par toute l'entreprise. Tout comme en communication où une signature de marque qui n'est pas adoptée par le chef de l'entreprise va inéluctablement périliter, une démarche de RSE qui n'est pas portée par lui est vouée à l'échec. À un degré moindre, c'est la même chose pour les membres de l'état-major de l'entreprise qui doivent

---

<sup>1</sup> MEDEF, Guide pratique, cap vert de la RSE, faire de la RSE un levier de performance, juin 2012 P. 8

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

être

convaincus

et formés dès le début de la démarche. Pour eux, l'intervention d'un expert reconnu lors d'une réunion ou d'un séminaire de direction pourra être un bon début de sensibilisation.

### **Intégrer la RSE dans la feuille de route des managers et le système de calcul de leur rémunération**

Outre la bataille de conviction que la direction doit mener auprès de ses managers sur les avantages qu'offre la RSE pour atteindre leurs objectifs professionnels et pour la bonne santé de leur entreprise, on fixera avec eux, lors de leur entretien annuel d'évaluation, un ou deux objectifs mesurables qui pourront s'étendre sur plusieurs années avec des étapes intermédiaires.

Motiver ainsi ses managers à la RSE est un moyen efficace de les intégrer à la mise en œuvre de sa stratégie.

### **Développer des actions de sensibilisation en direction de tout le personnel**

On vient de le voir, vous ne pouvez pas faire avancer la RSE dans votre entreprise sans un état-major convaincu. Mais cet engagement de vos principaux responsables, s'il est la condition nécessaire, n'est pas suffisante.

En effet, comme dans tout changement de culture au sein d'une entreprise, sans adhésion réelle de tous les collaborateurs, c'est mission impossible.

Tout ce qui n'est pas assis sur une évolution de l'état d'esprit des différentes composantes de l'entreprise est bâti sur du sable. Il y a donc une vraie nécessité de sensibiliser tous vos collaborateurs par des actions régulières d'information, de communication et de formation. En commençant par les managers pour qu'ils deviennent rapidement des accélérateurs de motivation pour l'ensemble.

### **Disposer d'un outil de reporting avec des indicateurs de performance dédiés**

On connaît la formule « Qui ne mesure pas, n'avance pas », c'est aussi valable pour la RSE. Passé l'euphorie des premiers mois, avancer sérieusement dans la mise en œuvre d'une stratégie de RSE et obtenir des résultats significatifs sera d'autant plus difficile que l'on avancera dans le brouillard. L'exemple type, c'est le thème de l'égalité hommes-femmes. On fait de beaux discours, de belles recommandations, on croit avancer sur le sujet et en fait, rien ! Ou bien moins qu'attendu.

Dans ce cas, comme dans la plupart des thèmes de la RSE, rien ne vaut une mesure régulière. Cet outil de reporting, composé d'indicateurs fiables et audités, vous aidera aussi à renseigner

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

voire rapport de gestion si votre entreprise est légalement obligée de publier des informations environnementales, sociales et sociétales chaque année, et vous aidera aussi à répondre aux sollicitations des agences de notation extra-financière gourmandes de statistiques.

### **Passer ses grands projets au regard de la RSE**

Des projets sont lancés sans que l'on prenne en compte, lors de leur élaboration, leurs éventuels impacts négatifs sur l'environnement ou la société. C'est seulement quand vous mettez ces projets en pratique que le boomerang de la réalité vous revient parfois douloureusement avec des conséquences coûteuses en termes d'exploitation. Pour chaque projet, il est préférable de se poser la question de savoir s'il impactera négativement, un peu, beaucoup ou pas du tout, l'environnement, la société, l'économie, et modifier ce projet si besoin.

Le mieux est encore de rendre cette démarche plus rationnelle en développant un outil simple d'analyse et de notation de ses investissements qui prenne en compte les attendus de la RSE et de la systématiser pour tous vos grands projets où ceux moins importants mais délicats au regard du développement durable.

### **Mettre en place une politique d'achats responsables**

Des achats respectueux de l'environnement, sélectionnant les produits ou services qui ont le plus faible impact. Mais aussi des achats solidaires, par exemple de produits fabriqués par des structures d'insertion par l'activité économique ou dont une partie des ventes est reversée à des associations de protection de l'environnement ou humanitaires, des achats issus du commerce équitable qui garantissent un revenu décent à une communauté de producteurs et les accompagnent dans l'adoption de modes de production respectueux de l'homme et de son environnement.

L'achat responsable implique un dialogue entre acheteur et fournisseur qui va déboucher sur des engagements réciproques et des progrès partagés.

### **Instaurer un dialogue régulier avec les parties prenantes et favoriser le partage d'expériences**

Aussi bien à l'interne qu'à l'externe, les parties prenantes (Collaborateurs mais aussi clients, associations de consommateurs, élus locaux, syndicats, fournisseurs et sous-traitants, etc.), quand elles apportent des compétences dans leurs domaines d'intervention et des garanties de bonne représentativité, peuvent contribuer utilement à renforcer l'adéquation de votre

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

stratégie aux enjeux sociétaux et à créer une culture partagée du progrès au sein de l'entreprise. Puisque celle-ci doit leur rendre des comptes, cette démarche de concertation avec les parties prenantes va constituer une réponse en termes d'évaluation stratégique. Ainsi, les parties prenantes externes vont amener l'entreprise à intégrer ou à renforcer des axes stratégiques, à formuler des réponses opérationnelles plus adéquates et à informer des résultats obtenus.

Si elles sont bien choisies et si le dialogue est bien organisé, les parties prenantes apportent une expertise complémentaire et contradictoire bénéfique à l'entreprise.

### **Créer un dispositif d'éthique des affaires au sein de l'entreprise**

Dans un contexte de crise économique, sociale et morale, l'éthique et la déontologie deviennent pour les entreprises une nécessité forte et un atout concurrentiel évident à la fois pour la conduite des affaires et la réputation. Car la crise produit des attentes plus exigeantes que les consommateurs, les investisseurs, vos partenaires, ceux qui cherchent un emploi à la fin de leurs études ou ceux qui veulent en changer, etc. souhaitent voir se traduire en actions concrètes.

### **1-3-3 La communication de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)<sup>1</sup>**

#### **a) sur le plan interne**

La première chose à faire est d'irriguer régulièrement avec des informations RSE tous les supports internes existants, qu'ils soient imprimés ou électroniques.

Inutile de multiplier les rubriques spécialisées sur tous les intranets ou supports imprimés de l'entreprise ce qui isolerait le sujet alors qu'il est par nature transverse, mais une touche de RSE dans les articles ou interviews de managers, c'est plus efficace et cela montre que la RSE s'intègre dans le quotidien et que c'est l'affaire de tous.

L'idéal, c'est de disposer aussi, parallèlement à ce saupoudrage actif, d'un lien régulier sur la RSE avec tous ses collaborateurs pour les informer régulièrement sur ce qui se passe au sein de votre entreprise en la matière, son intérêt pour elle, pour eux.

La communication interne pourra aussi jouer sur le ressort de l'émulation, en faisant connaître les bonnes pratiques développées au sein de l'entreprise,

---

<sup>1</sup>MEDEF, Guide pratique, cap vert de la RSE, faire de la RSE un levier de performance, juin 2012 p.18

## La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.

y compris chez les principaux concurrents.

### **b) sur le plan externe**

Les entreprises cotées en Bourse et les sociétés cotées de plus de 500 salariés sont tenues par la loi de publier dans leur rapport de gestion des « informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable ».

Même si les dirigeants de l'entreprise ne sont pas soumis à ces obligations, ils ont tout intérêt à prendre l'initiative d'établir chaque année un document relatant leurs actions en la matière : c'est un exercice d'introspection intéressant, qui les oblige, entre autres, à faire un point sur ce qui a été fait (ou pas) durant l'année en matière de RSE et d'ordonner les idées. Ce n'est pas obligatoirement un document à part, la tendance actuelle étant de l'intégrer au rapport annuel d'activités.

Si les dirigeants ne sont pas obligés de produire ce rapport en bonne et due forme chaque année, une petite plaquette dédiée à leurs actions et objectifs RSE, non luxueuse et sur tout imprimée sur du papier recyclé ou provenant de forêts gérées durablement, fera l'affaire. Elle servira à valoriser les actions à l'externe :

il ne faut pas hésiter à faire intervenir vos parties prenantes au sein de document sous forme de mini-interview ou de mini-éditorial sur la façon dont elles perçoivent votre démarche RSE ou sur une action qu'elles ont menée avec l'entreprise.

Diffusée également en interne, cette plaquette aidera à motiver les collaborateurs, à leur montrer le chemin parcouru et celui qui reste à faire.

Aussi à développer chez eux un sentiment de fierté d'appartenir à une entreprise qui s'est résolument engagée dans la responsabilité sociétale.

Les informations à fournir<sup>1</sup> trouvent leurs sources soit à partir des données gérées par les services comptable et d'autres services impliqués tel que la RH, production, etc. et des rapports spécifiques imposés par la réglementation de travail ou de la sécurité, soit à partir des rapports annuels de conseil d'administration et des démarches d'examen d'investigation selon l'usage de normes de systèmes de management telles ISO, OHSAS...

---

<sup>1</sup> Jacques Igalens, Michel Joras, La responsabilité sociale de l'entreprise, comprendre, rédiger le rapport annuel p.120

## **La RSE, un concept qui s'adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.**

### **1-3-4 vue d'ensemble des perspectives théorique**

Cette étude de recherche permet de mettre en valeur les point suivant :

La RSE fait référence à trois cercles concentriques<sup>1</sup> :

- le premier comprend les responsabilités de bases pour l'accomplissement des fonctions essentielles de l'entreprise, relatives à la production, à l'emploi et à la croissance économique ;
- le second, englobant le premier, inclut une notion élargie de la responsabilité, avec une sensibilité aux évolutions de la société et de ses attentes, avec, par exemple, la prise en considération des questions de protection de l'environnement, de relations sociales ou encore d'information des consommateurs ;
- enfin, le troisième tient compte de l'exercice des responsabilités émergentes, servant à améliorer l'environnement, comme des créations ciblées d'emplois au profit de populations particulièrement défavorisées.

---

<sup>1</sup>Christophe GERMAIN, « Audencia Nantes – école de management » et Stéphane TREBUCQ, Université Montesquieu Bordeaux IV, article « la performance globale de l'entreprise et son pilotage », Semaine sociale Lamy – 18 octobre 2004 – n° 1186

# **Chapitre 2:**

*RSE, Performance globale et Management  
responsable*

**Introduction:**

L'engagement des entreprises dans le développement durable consiste à conjuguer la performance et la responsabilité, la performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise.

Dès lors, les entreprises doivent leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale.

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que seule l'appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour les actionnaires.

La performance de l'entreprise résulte donc dans sa capacité à répondre aux attentes non seulement de ses actionnaires, mais aussi des salariés, des donneurs d'ordre, clients, etc.

Dans ce chapitre on va aborder la notion de la performance et l'émergence de cette notion de performance globale avec ses différentes dimensions économiques, sociétales et environnementales.

Et à la fin du chapitre, nous présentons la liaison entre la RSE et la performance globale de l'entreprise, ainsi l'impact de la RSE sur cette dernière.

## **Section 1 La performance de l'Entreprise**

### **1-1 La notion de la performance**

1-2 Pour en parler, l'entreprise utilise souvent la métaphore du sport<sup>1</sup>, expérimentant chaque jour les limites propres aux indicateurs quant à leur capacité à témoigner du travail propre au cœur de l'art de diriger.

Les valeurs attachées communément au sport illustrent les attributs de la performance qui sont recherchés parmi d'autres : le dépassement de soi, le travail individuel mais valorisé plus encore celui de l'équipe, la réalisation de soi, la motivation intrinsèque, etc.

Étymologiquement, performance vient de l'ancien français *performer* qui signifiait « accomplir, exécuter » au 13<sup>ème</sup> siècle (petit Robert) ; Au 15<sup>ème</sup> siècle, il apparaît en anglais avec *topperform* dont vient le mot de performance avec une signification plus large, c'est à la fois l'*accomplissement* d'un processus, d'une tâche ; mais les résultats obtenus, ainsi que le succès dont on peut se prévaloir<sup>2</sup>.

Comme le remarque Bourguignon (1995), le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'harmonie. Ce fait reflète la polysémie du mot.

Donc, « **La performance est un mot d'origine anglaise, de l'ancien français performance, de performer : accomplir** »<sup>3</sup>.

Pour Olivier MEIER, « la performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur »<sup>4</sup>.

### **La performance en gestion...**

Dans l'acceptation gestionnaire de la performance il y a l'idée de :

---

<sup>1</sup>Jeu des affinités et du hasard ,performance des comités exécutifs ,Edition d'organisation, p 3

<sup>2</sup> Jacquet Stéphane, Management de la performance : des concepts aux outils.

<sup>3</sup> BOURGUIGNON, (A) : « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines », Edition ECONOMICA, Paris, 1996, P.20.

<sup>4</sup> Olivier MEIER, dico du manager, édition DUNOD, paris 2009, p . 155

## RSE, Performance globale et Management responsable

a. Performance *résultat*, qui doit être rapprochée d'un référentiel (l'objectif), la performance à ce stade représente « le niveau de réalisation des objectifs<sup>1</sup>».

b. Performance *action* qui permet de distinguer *la compétence* (capacité d'agir, de réaliser une production) de la *performance* (production réelle), dès qu'il serait possible de constater le passage d'une potentialité à une réalisation, cette acceptation de la performance relèverait ainsi du processus et non du sel résultat<sup>2</sup>.

c. Performance *succès* ou *exploit* qui pour (Pesqueux) n'est pas l'attribut de la performance, car l'auteur stipule qu'il faut tenir compte de la nature plus ou moins ambitieuse de l'objectif fixé<sup>3</sup>, dans le même contexte, (Burlaud et al ) affirment que « une performance n'est pas bonne ou mauvaise en soi, un même résultat peut être considéré comme une bonne performance si l'objectif est ambitieux, ou une mauvaise performance si l'objectif est modeste ».

Pour **Lorino** « est performance dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût »<sup>4</sup>, c'est-à-dire : améliorer la création nette de valeur, à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le cout ou à augmenter la valeur isolément si cela n'améliore pas le solde valeur-cout ou le ratio valeur/coût.

La performance traduit donc deux phénomènes :

- Le degré d'atteinte de l'objectif ou des objectifs fixés : qui se traduit par le terme « efficacité » ;
- La manière dont ce (ces) objectif(s) est (sont) réalisé(s) : qui est traduite par le terme « efficience ».

De leur côté, Pierre BESCOS ET CARLA MENDOZA<sup>5</sup> résument le concept de la performance dans les deux dimensions suivantes :

---

<sup>1</sup> A Burlaud, J-Y Eglem, Mykita, contrôle de gestion, Vuibert, Paris 1995.

<sup>2</sup>Yvon Pesqueux. La notion de performance globale. 5 Forum international, Décembre 2004, Tunis.

<sup>3</sup>Pesqueux op cit

<sup>4</sup>Lorino P. (2003), méthodes et pratiques de la performance 3<sup>ème</sup>éd, édition d'organisation, Paris p5.

<sup>5</sup> BESCOS, (P), MENDOZA, (C) : « *Le management de la performance* », Editions. ComptablesMalesherbes, Paris, 1994, P.219

## **RSE, Performance globale et Management responsable**

-Est performance dans une entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur coût, à contrario n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément ;

-Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à atteindre les objectifs stratégiques ;

Appréhendée originellement sur un plan strictement financier, la performance a été progressivement élargie, au cours du vingtième siècle, afin de prendre en considération la « responsabilité sociale » de l'entreprise vis-à-vis de ses différents ayants droit. Alors que la gestion concernait essentiellement les dirigeants et les actionnaires.

### **1-3 Modélisation et concepts liés à la performance**

#### **1-2-1 Concepts liés**

Plusieurs concepts liés à l'appréciation de la performance, tels que, L'analyse de valeur, la pertinence, l'économie, efficacité, et efficience.

#### **L'efficacité:**

pour les entreprises, être efficace c'est réaliser les objectifs tracés et les finalités poursuivis<sup>1</sup>, en prenant compte des ressources employées pour atteindre leurs objectifs,

Selon Olivier MEIER<sup>2</sup>, elle est le fait d'atteindre les résultats attendus (prévus).

Selon Sandra BELLOCK<sup>3</sup> « Une organisation est efficace à partir du moment où elle réalise ses objectifs. Ils peuvent s'exprimer en quantité (unités physiques) en valeur (argent) ou en pourcentage. La notion d'efficacité est donc liée uniquement au résultat.

C'est la capacité à atteindre les résultats attendus (objectifs)

On peut calculer le R/O (résultat sur objectif). Si  $R/O \geq 1$  alors l'objectif est atteint ou dépassé.

---

<sup>1</sup>Guenoun Marcel : thèse de doctorat, le management de la performance publique locale, université Paul Cézanne, France 2009.

<sup>2</sup> Olivier MEIER, Ibid. page 70

<sup>3</sup>Sandra BELLOCK, article, « La performance organisationnelle, efficacité et efficience », p. 3

## **RSE, Performance globale et Management responsable**

### **L'Efficienc**

être efficient, c'est maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources<sup>1</sup>,

Selon Peter DRUCKER<sup>2</sup>, **L' Efficienc** correspond au rapport entre les résultats obtenus et l'ensemble des moyens mis en œuvre pour les obtenir, une organisation gagne en efficience lorsqu'elle améliore ses résultats en utilisant des moyens identiques ou lorsqu'elle maintient ses résultats en consacrant moins de moyens. Selon **S. BELLOCK**<sup>3</sup>, Le résultat ne doit pas être dissocié de la manière dont il a été obtenu. Autrement dit, une organisation est performante si, d'une part, elle atteint son objectif et, d'autre part, elle utilise de façon optimale ses ressources. L'efficience exprime l'aptitude à atteindre les objectifs fixes en utilisant au mieux les ressources disponibles. Une organisation est qualifiée « d'efficiente » chaque fois qu'elle minimise les moyens utilisés pour obtenir le résultat recherché ou qu'elle améliore son résultat avec les mêmes moyens.

L'organisation doit utiliser le mieux possible ses ressources au moindre coût. On peut calculer l'efficience avec cette formule : résultats / moyens utilisés.

### **Analyse de valeur :**

Cette méthode consiste à décrire un produit ou service par ses fonctions principales et à rechercher les solutions techniques ou organisationnelles appropriées pour abaisser son coût de production.

Il s'agit donc d'analyser en détail la valeur créée à chaque étape de la fabrication et de répartir ensuite les coûts totaux entre ces différentes phases : conception, production, vente et distribution.

### **La Pertinence:**

Selon BOURGUIGNON<sup>4</sup>, elle est définie comme étant une adéquation entre la réalité et le projet, ou encore la présentation de la réalité telle qu'elle devrait l'être, elle porte sur l'opportunité des choix et la convenance des moyens choisis pour l'activité managériale.

### **L'économie :**

Elle consiste à se procurer les ressources au moindre cout, cette notion renvoie au

---

<sup>1</sup> Bouquin 2004 op cit

<sup>2</sup><http://eduscol.education.fr/prog>

<sup>3</sup> S. BELLOCK, Op Cite, page 4

<sup>4</sup> BOURGUIGNON, (A), Op Cite, page 21

## RSE, Performance globale et Management responsable

suivi des coûts des facteurs de production sans la prise en compte du résultat, c'est la dimension la moins controversée de la performance.

### 1-2-2 Modélisation de la performance

#### Le modèle de Gilbert (Les trois E):

Ce modèle présente la performance au centre du triptyque : objectifs-moyens-résultats et c'est dans la relation entre les trois pôles de ce triangle que se jouent l'économie, l'efficacité et l'efficacités de l'organisation



**Figure 2.1** Modèle de Gilbert (1980)<sup>1</sup>

Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité, le segment entre résultats et moyens définit l'efficience et le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence.

Bouquin (2004)<sup>2</sup> propose une schématisation de la problématique de la performance, dont il concéder que l'**économie** consiste à se procurer les ressources au moindre coût, L'**efficience** est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources et L'**efficacité** en atteignant les objectif tracés.

<sup>1</sup>Jacquet Stéphane, Management de la performance : des concepts aux outils.

<sup>2</sup> Bouquin H (2004), le contrôle de gestion, presses universitaires de France 6<sup>ème</sup> Ed p 508

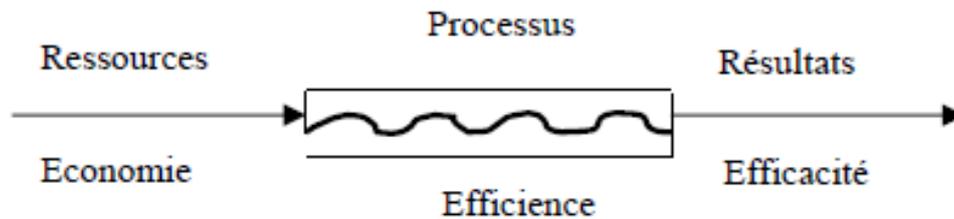


Figure 2.2 la performance (source bouquin 2004).

### 1-3 L'émergence de la performance globale

#### -3-1 Historique et Evolution

Depuis plusieurs années, la performance tend à être abordée dans une logique plus globale que la seule appréciation de la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire. La performance de l'entreprise résulte donc de sa capacité à répondre aux attentes non seulement des actionnaires, mais aussi des salariés, des donneurs d'ordre, et des clients, des fournisseurs, etc. De nos jours, on entend partout qu'il faut être performant : dans son travail, dans ses études, dans sa vie familiale, etc. Ce qui a d'ailleurs amené à parler de « culte performance »<sup>1</sup> dans notre société moderne.

D'ailleurs, pour Ehrenberg (1991), la « performance » est le terme symbole/symptôme d'une société contemporaine mettant l'ensemble de ses composantes collectives et individuelles sous la pression de l'injonction à réussir. La performance devient à ce titre une norme de comportement, que ce soit pour les organisations que pour les individus, nécessitant un dépassement continu de soi, de ses limites, afin d'aboutir au dépassement des résultats attendus.

L'émergence récente des thématiques de la responsabilité sociétale des entreprises constitue un nouveau défi pour les entreprises dont leur pilotage de la performance a pris de l'ampleur en incluant d'autres dimensions à leurs démarches. Cette idée suppose qu'il existe un rapport entre le développement durable et la performance des entreprises : Le développement durable ne serait « *pas seulement le respect de l'environnement, c'est aussi l'assurance donnée aux générations d'actionnaires d'aujourd'hui que les entreprises seront suffisamment durables pour qu'ils puissent bénéficier des fruits de leurs épargnes.* C'est donc l'assurance que les

<sup>1</sup>Thèse doctorat ,MoezEssid ,LES MECANISMES DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE GLOBALE, Université Paris-Sud - Faculté Jean Monnet, 2006

## RSE, Performance globale et Management responsable

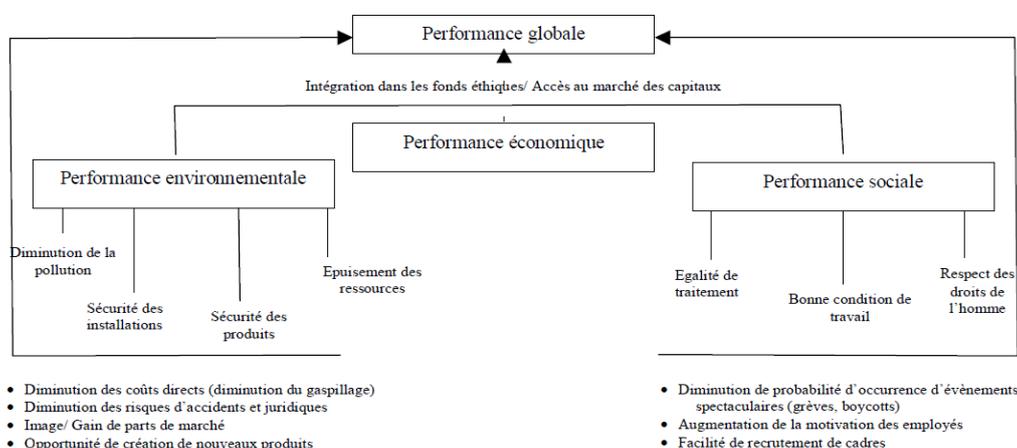
stratégies ne sont pas des “coups” et que l’entreprise est dirigée de manière sérieuse, *sur la longue durée*»<sup>1</sup>

Et c’est ainsi qu’est né progressivement le concept de performance globale. Le terme global doit également être entendu selon deux approches non exclusives : soit relativement aux champs de responsabilité couverts, soit au périmètre retenu pour l’exercice de cette responsabilité.

A partir de là, le champ de la performance globale englobe les impacts des activités de l’entreprise auprès de ses parties prenantes internes, externes et globalement au niveau sociétal.

Pour bien comprendre cette notion de notion globale et ses dimensions, **Figure 2.3**<sup>2</sup> représente la décomposition de la performance globale de l’entreprise (**Reynaud 2003**) dont elle prend trois dimensions : Economique, sociale et environnementale. A partir de cette décomposition, l’évaluation de la performance de l’entreprise ne pourra se faire sans prendre en compte les paramètres sociaux et environnementaux et mesurer leur performance respective

**Figure 2.3** Décomposition de la performance globale de l’entreprise



**Source : Reynaud, 2003.**

<sup>1</sup>Gomez Pierre.Yves, *La lutte actionnariale : quelques points de repère, La responsabilité sociale des entreprises: Études et documents*, Éditions réseau ANACT, Février 2003, pp. 30-35.

<sup>2</sup>[http://.caira.info/zen.php?ID\\_ARTICLE=HUME\\_297\\_0013](http://.caira.info/zen.php?ID_ARTICLE=HUME_297_0013)

## **RSE, Performance globale et Management responsable**

D'après cette analyse et de cette décomposition de Reynaud on synthétise que la performance globale implique un compromis entre les trois dimensions du développement durable et que sa mise en place nécessite la participation de tous les acteurs en cause.

### **1-3-2 vers une définition ?**

Dans la littérature managériale, plusieurs définitions ont été apportées à ce concept. Selon Germain et Trébuq<sup>1</sup> la performance globale est considérée comme «la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale», aussi **Dohou et Berland** définissent la performance globale comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »<sup>2</sup>et comme « la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable. Elle s'inscrit dans le contrôle de la RSE. Elle suppose une multiplication des domaines de contrôle et un élargissement de leur périmètre. Elle implique en théorie, l'intégration et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux. »<sup>3</sup>ou enfin comme un outil « pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies annoncées de développement durable »<sup>4</sup>selon **Capron et Quairel**.

### **1-4 Les indicateurs de la RSE pour mesurer la performance globale**

Après avoir présenté les notions particulières de RSE (chapitre précédent), et de performance globale, nous aborderons dans cette dernière section de ce chapitre les indicateurs de la RSE.

Cette nouvelle forme d'indicateurs pose clairement de nouveaux défis d'instrumentalisation en gestion. Initialement adoptés pour le *reporting* externe, Ils servent aujourd'hui également au contrôle des comportements en interne et au pilotage de la performance.

Ces indicateurs sont communément appelés les indicateurs de développement durable ou les indicateurs de la RSE. Initialement, ces derniers avaient comme rôle essentiel la communication financière externe. Par la suite, ils se sont progressivement introduits

---

<sup>1</sup>Germain Christoph et Trébuq Stéphane . , « La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions», *Semaine sociale Lamy*, pp. 35-41.2004

<sup>2</sup>Thèse doctorat ,MoezEssid, op cit

<sup>3</sup>QuairelFrançoise . « Contrôle de la performance globale et RSE », *Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité* ,2006.

<sup>4</sup>Michel Capron. etQuairel F. (2006), « Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue de l'Organisation Responsable*, n°1, p.5.

## RSE, Performance globale et Management responsable

dans le management des entreprises vu le besoin urgent et incessant pour mesurer, piloter, auditer, reporter, vérifier et *benchmarker* la performance sociétale et environnementale.

Les indicateurs de la RSE sont donc des mesures et des données, essentiellement chiffrées, qui informent sur les performances des entreprises sur les trois axes du développement durable.

Le rapport, établi par le GRI<sup>1</sup> en 2001, propose plusieurs types d'indicateurs que nous pouvons résumer comme suit:

**Tableau 2.1** Types d'Indicateurs de la performance selon le GRI

Catégories d'indicateurs	Exemples d'indicateurs de base
Indicateurs de performance Economique	-Chiffre d'affaire -Bénéfice Net -Versements aux fournisseurs de capitaux -Impôts payés
Indicateurs de performance environnementale	- Consommation de matières premières -consommation d'Eau -Déchets dégagés par la production -Emission de gaz à effet de serre
Indicateurs de performance sociale	- Création nette d'emploi par exercice - Accidents de travail, taux d'absentéisme - Nombre d'heures de formation par personne et par exercice

Nous pouvons dire que les indicateurs de la RSE sont essentiellement constitués de trois types d'indicateurs. Chacun de ces types doit prendre en compte une des trois composantes essentielles du concept tout en mettant l'accent sur les préoccupations touchant au long terme.

Ces trois types d'indicateurs sont donc :

- Les indicateurs financiers ou économiques,
- Les indicateurs sociaux ou sociétaux,
- Les indicateurs environnementaux.

<sup>1</sup>« Lignes directrices pour le reporting développement durable », GRI , 2001.

### **1-5 Global Reporting Initiative (GRI)**

La GRI constitue un cadre de principes et d'indicateurs de performance que la plupart des organisations utilisent pour mesurer et rendre compte de leur performance économique, environnementale et sociale.

La GRI est une organisation non gouvernementale dont l'objectif est de promouvoir le développement durable en proposant notamment des outils de standardisation tels que les rapports de développement durable ou de RSE, pour tous types d'organisation. Ce cadre se veut commun et a été bâti en associant des représentants des différentes parties prenantes : entreprises, salariés, ONG, investisseurs... Fondé aux Etats-Unis en 1997, le GRI est basé à Amsterdam depuis 2002 mais s'appuie sur un réseau international d'experts et d'entreprises.

La dimension environnementale est très importante à l'origine. La triple dimension du Développement Durable a amené à ouvrir cette grille qui évolue actuellement vers la dimension sociale. Depuis sa création, ce réseau s'est largement ouvert et aujourd'hui il réunit plusieurs milliers de membres restant en lien étroit avec le *United Nations Global Compact*.

La norme ISO 26000<sup>1</sup> a été élaborée en étroite collaboration avec le GRI bien qu'elle ne propose pas d'indicateurs de mesure de performances sociétales mais plutôt une démarche de responsabilité sociétale.

Ce cadre est donc reconnu comme une référence pour la réalisation volontaire de rapport de développement durable de nombreuses entreprises et donc dans le même temps du *reporting* RSE. Le projet est de disposer d'un outil permettant de « *mesurer et évaluer la performance par rapport aux lois, règles, codes, normes de performance et d'initiatives volontaires* ».<sup>2</sup>

Dans le GRI nous trouvons donc 49 Indicateurs, complétés par 10 supplémentaires : Economiques (9), Environnemental (30), Emploi – Relations sociales et travail (14), Droits de l'homme (9), Société (8), Responsabilité du fait du Produit (9). Dans cette grille nous retenons principalement ceux qui s'intéressent aux principes de l'EC autour des notions de Réduction, Réemploi, Recyclage.

---

<sup>1</sup><http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm>

<sup>2</sup><https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G3-Reporting-Guidelines.pdf>

## **Section 2 Les dimensions de la performance globale de l'entreprise**

La notion de la performance passée d'un concept représenté par des résultats financiers à des approches plus globales incluant **des dimensions** sociales et environnementales.

Dans cette sous-section nous allons présenter les différentes composantes de la performance globale selon le modèle de **Reynaud** représenté ci-dessus dans **La Figure 2.3**

Pour **Reynaud**, la performance globale de l'entreprise est composée de la réunion de la performance économique, de la performance environnementale et de la performance sociale, il va même jusqu' à poser des indicateurs pour ces deux dernières, ainsi la performance environnementale se traduit par une diminution de la pollution, la sécurité des installations la sécurité des produits et l'attention portée à l'épuisement des ressources.

La performance sociale, quant à elle, transparaît dans l'égalité de traitement, les bonnes conditions de travail, le respect des droits de l'Homme et la motivation des employés.

### **2-1 La performance sociale de l'entreprise**

#### **2-1-1 La PSE, Concept aberrant ou réalité ?**

De nombreux termes sont employés par les différentes disciplines s'intéressant au vécu des individus au travail<sup>1</sup> : implication, engagement, climat social, risques psychosociaux, satisfaction, bien-être, qualité de vie, etc. Le problème devient alors de trouver un terme générique, qui puisse recouvrir l'ensemble de ces composantes du vécu du travail, et qui ne soit pas encore conceptuellement défini et scientifiquement utilisé.

Selon **Brun**<sup>2</sup>, le bien-être au travail est synonyme d'**efficacité** de l'entreprise, ce qui implique que les salariés satisfaits dans leur travail et leur entreprise sont également des salariés **performants**.

Ce lien donne sens au terme « **performance sociale** » pour qualifier l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail,

---

<sup>1</sup>STEPHANIE BAGGIO , PIERRE-ERIC SUTTER, La performance sociale au travail ,Edition Mars lab, janvier 2013, P. 7

<sup>2</sup>Brun, J. P., *Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*. Paris, Editions d'Organisation. P .4

## **RSE, Performance globale et Management responsable**

La performance sociale peut donc être définie comme « **la résultante positive ou négative des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci** »<sup>1</sup>, C'est prendre en compte le facteur humain au travail sur au moins trois axes :

La performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle.

En effet, l'idée est que la bonne marche de l'entreprise est due aussi bien à sa performance économique qu'aux relations entre collaborateurs, à leur satisfaction et de manière générale.

La notion de performance sociale renvoie à l'idée selon laquelle il appartient aux entreprises et plus particulièrement à la fonction RH de parvenir à ce que l'ensemble des salariés soit satisfait tant de la profession qu'il exerce mais également des conditions de travail (rémunération, accès à la formation, climat social, etc.) existant au sein de son entreprise.

Ainsi, en dehors de l'objectif de rentabilité économique, assigné à toute entreprise, il appartient à la fonction RH d'optimiser le rôle, le travail et les compétences de chacun des acteurs mais également de parvenir à ce que chacun soit complètement impliqué dans l'organisation.

On déduit que La « **performance sociale** » n'est pas une aberration, c'est un **progrès** réel pour l'entreprise.

### **2-1-2 Les dimensions de la performance sociale**

Les éléments de la performance sociale peuvent être découpés en deux dimensions qui découlent de la définition du bien-être. **Le bien-être peut être défini comme étant un état positif recouvrant les notions de « bonne » santé, de plaisir et de réalisation de soi.**

On y distingue la dimension « **eudémonique** », ou bien-être psychologique, et la dimension « **hédonique** », ou bien-être subjectif. Les mesures de la performance sociale au travail peuvent s'actualiser dans l'une ou l'autre de ces deux dimensions. On présentera successivement les éléments qui peuvent s'inscrire dans chacune de ces deux dimensions,

---

<sup>1</sup>Sutter, P. E., *Le manager hiérarque. Y a-t-il un pilote dans l'organisation ?* Paris, Editea ,2011.

### **2-1-2-1 La dimension eudémonique de la performance sociale**

**La dimension eudémonique renvoie au travail pensé** – i.e. en tant qu'« *idée* » ou « *idéal* » à tout ce qui fait que l'individu estime qu'il peut s'accomplir dans le travail. Ce terme provient du grec « *eudaimon* » qui signifie « bonheur ». Conceptualisé déjà par Aristote, l'eudémonisme consiste à chercher quelle est la fonction, la finalité (la cause finale au sens grec de « *telos* ») propre de l'homme, résidant selon cet auteur dans sa pensée et sa raison. De manière générale, dans le domaine du travail, il s'agit du sens que l'individu donne et trouve à son travail, de la façon dont il s'y réalise. On peut recenser cinq concepts majeurs relatifs à cette dimension : l'implication au travail, l'engagement organisationnel, la congruence, le sens du travail et la valeur travail.

### **2-1-2-2 La dimension hédonique de la performance sociale**

**La dimension hédonique renvoie au travail ressenti, sous la forme d'émotions positives et négatives éprouvées au travail.** Du grec ancien « *hédonè* », signifiant « jouissance » ou « plaisir », cette dimension conceptualisée par Aristippe de Cyrène puis Epicure fait référence à la recherche de plaisir, à l'évitement de la souffrance, et consiste en une évaluation subjective du travail, interprétation basée sur l'expérience et les stimuli reçus.

Dans le champ du travail, elle a plutôt trait à des domaines qui relèvent de l'opinion, et sont particulièrement malléables en fonction du contexte voire de l'humeur des salariés. On peut recenser au moins cinq concepts relevant de cette dimension : le climat social, l'exposition aux stressés, la satisfaction au travail et le bien-être subjectif au travail, ainsi que la justice organisationnelle. Les indicateurs de la performance sociale selon leur dimension sont résumés dans le tableau<sup>1</sup> suivant :

---

<sup>1</sup>STEPHANIE BAGGIO, PIERRE-ERIC SUTTER, livre blanc de la performance sociale, Mars Lab, janvier 2013, P 15.

<b>Dimension</b>	<b>Concept</b>
<b>Eudémonique</b>	Implication personnelle Engagement organisationnel Congruence Sens du travail Bien-être psychologique
<b>Hédonique</b>	Climat social et ses composantes Exposition aux stresses Satisfaction au travail Justice organisationnelle

**Tableau 2.2 Résumé des indicateurs de la performance sociale**

### **2-1-3 La mesure de performance sociale**

De nombreux modes d'opérationnalisation de la performance sociale ont été proposés dans la littérature empirique,

L'ambiguïté sémantique dans la définition du concept explique la confusion qui règne dans sa mesure : dans certains cas la performance sociale est assimilée à une mesure d'orientation envers la responsabilité sociale<sup>1</sup>, dans d'autres cas la confusion s'opère avec la citoyenneté d'entreprise.

En reprenant les principaux modes d'opérationnalisation de la responsabilité sociale proposée par Decock-Good (2001), on peut répartir les mesures en 5 grandes catégories<sup>2</sup>:

#### **(1) Les mesures qui s'appuient sur l'analyse de contenu des rapports annuels.**

Ces mesures sont fréquemment mobilisées dans les travaux de comptabilité s'efforçant de mesurer la dimension sociale du discours, le plus souvent dans le

---

<sup>1</sup>Aupperle K.E., Carroll A.B., Hatfield J.D. (1985), "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability", *Academy of Management Journal*, 28(2), pp. 446-463.

<sup>2</sup>IGALENS JACQUES\*, GOND JEAN-PASCAL\*\*, LA MESURE de la PERFORMANCE SOCIALE de L'ENTREPRISE.

\*Professeur, LIRHE et IAE de Toulouse,\*\* Allocataire moniteur normalien, LIRHE et IAE de Toulouse, Université Toulouse I

## **RSE, Performance globale et Management responsable**

but d'en expliquer les déterminants (ex. Gray *et al.*, 1995). L'analyse de rapport annuel constitue plus une mesure de «discours» social qu'une mesure de PS à proprement parler (Ullman, 1985).

Des indicateurs quantifiés synthétisant la quantité d'informations sociales présentées dans les rapports ont été proposés à la fin des années 1970 et au début des années 1980.

### **(2) Les indices de pollution.**

Ces indicateurs sont en général produits par des organismes publics indépendants des entreprises, ce qui garantit une certaine objectivité, l'un des indicateurs les plus utilisés est le Toxic Release Inventory (TRI).

Néanmoins, ces mesures ne portent que sur une sous-dimension du construit que sont les aspects environnementaux, en outre elles n'existent et ne sont pertinentes que pour certains secteurs industriels;

### **(3) Les mesures perceptuelles issues d'enquêtes par questionnaire.**

Ces mesures se proposent d'opérationnaliser directement les différentes dimensions des modèles à travers un ensemble d'items mesurant chacun des dimensions du construit. L'une des premières tentatives de construction d'échelle de mesure allant dans ce sens est celle d'**Aupperle, Carroll** et **Hatfield** (1985) qui ont proposé une échelle mesurant l'orientation des dirigeants envers la responsabilité sociale (CSR-O) composée d'items à choix forcé.

Cet instrument reprend les catégories de responsabilité sociale de Carroll (1979) et ne mesure donc que l'une des dimensions de performance sociale.

### **(4) Les indicateurs de réputation.**

Il s'agit d'une mesure purement perceptuelle qui est élaborée à partir d'enquêtes menées auprès de personnalités externes à l'entreprise (ex. dirigeants et cadres supérieurs extérieurs à l'entreprise, analystes financiers).

Chacune des personnes interrogées doit évaluer l'entreprise sur une échelle de dix points pour chacun des huit attributs de réputation.

La somme de ces attributs constitue le score de réputation global.

### **5) Les données produites par les organismes de mesures.**

La dernière catégorie de mesure renvoie aux données produites par des agences spécialisées dans l'évaluation du comportement socialement responsable de l'entreprise.

Les mesures de performance sociale proposée par l'agence KLD font ainsi figure de référence incontournable dans la littérature empirique anglo-saxonne des années 1990 et 2000 (ex. Waddock et Graves, 1997 ; Hillman et Keim, 2000; Ruf *et al.*, 2001). Cette agence évalue les grandes entreprises cotées américaines (ensemble de l'indice Russel 3000) selon une série de critères d'exclusion (ex. alcool, tabacs, etc.) et de critères d'évaluation (ex.: ressources humaines, environnement, mécénat, etc.).

## **2-2 La performance environnementale**

Le management stratégique de la RSE a pour but de développer une responsabilité intégrée, c'est-à-dire qu'en le mettant en place. L'entreprise ne réalise pas d'effort supplémentaire pour être responsable, ainsi par exemple en diminuant ses défauts de qualité l'entreprise gagne en ressources énergétique et matérielles ce qui induit moins de déchet et donc moins de pollution.

Une politique environnementale passe par deux aspects principaux : un investissement en faveur de l'environnement et une politique contre la déperdition d'énergie et la pollution.

Attendre un certain niveau de performance environnementale, c'est accéder à des niveaux d'indicateurs environnementaux satisfaisants au regard des diverses contraintes en la matière.

Selon **Pesqueux (2009)**<sup>1</sup>, il existe huit sources normatives principales. En effet, en ce qu'il concerne les référentiels environnementaux on trouve :

- L'ISO 14001 qui propose des normes de process et des normes de certifications ;
- Le global reporting initiative qui propose des normes de reporting ;
- La social accountability 8000 qui propose des normes de process, des normes de performance et de certification ;
- L'accounptability 1000 qui propose des standards de process ;

---

<sup>1</sup> Yvon Pesqueux 2009, protocole d'évaluation en responsabilité sociale de l'entreprise, actes colloque AOM-IEOR, Lyon, juin 2009

## **RSE, Performance globale et Management responsable**

- Le Global impact et le Global Sullivan principales ;
- L'OIT et l'OCDE qui proposent des normes de performance.

### **2-2-1 Les indicateurs environnementaux**

Les indicateurs environnementaux représentent des outils puissants et indispensables pour suivre et mesurer les efforts des entreprises pour répondre aux exigences environnementales et permettent d'évaluer l'état de l'environnement ainsi que les pressions exercées par l'environnement sur l'organisation .Ils servent aussi à montrer les évolutions et à dégager une tendance qui peut être soit une amélioration, soit une situation stable, soit une dégradation.

Ces indicateurs environnementaux forment un sous-ensemble des indicateurs de développement durable qui préconise le respect d'un certain niveau de performance sociale, économique et environnementale.

Les principaux indicateurs<sup>1</sup> en la matière sont les gaz à effet de serre, la consommation d'énergie primaire, les émissions de Co2, les prélèvements de l'eau douce dans le milieu naturel, les rejets dans le milieu naturel, les rejets d'hydrocarbure.

A l'instar de tout indicateur de performance, les indicateurs environnementaux ont essentiellement un rôle d'agrégation des données environnementales. Par la suite, c'est la manière avec laquelle ils vont être utilisés qui va être différente en fonction des situations.

Le tableau suivant, inspiré d'**Olsthoorn** et **al**<sup>2</sup>. (2001), décrit les rôles et les fonctions que jouent ces indicateurs dans les systèmes de management et de contrôle des entreprises selon différents utilisateurs :

---

<sup>1</sup> Florian BouYoud, Thèse doctorat, LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DE LA RSE, CNAM France , Avril 2010

<sup>2</sup>MoezEssid. Thèse doctorat, LES MECANISMES DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE GLOBALE : LE CAS DES INDICATEURS NON FINANCIERS DE LA RSE, P 95, Université Paris Sud, octobre 2009

## *RSE, Performance globale et Management responsable*

<b>Utilisateurs</b>	<b>Rôle et utilisations des indicateurs environnementaux</b>
<b>Le Top management</b>	Identifier les pertes et les émissions les plus nuisibles. Communiquer sur la performance environnementale de l'entreprise aux parties prenantes. Comparer les performances avec les périodes et les années précédentes.
<b>Les directeurs des sites de production</b>	Identifier les opportunités pour améliorer l'efficacité. Transmettre les informations sur les efforts réalisés afin de limiter les impacts environnementaux des activités du site.
<b>Les directeurs commerciaux</b>	Identifier les nouvelles opportunités du marché. Défendre les positions du marché acquises et comparer par rapport aux concurrents.
<b>Les directeurs d'achat</b>	Définir et suivre les responsabilités environnementales des fournisseurs.
<b>Les autorités nationales et environnementales</b>	Évaluer la conformité de la firme avec les permis d'exploitation. Évaluer les efforts de l'entreprise pour obéir aux politiques environnementales.
<b>Investisseurs</b>	Indiquer les responsabilités et obligations environnementales qui pourraient affecter la performance financière.
<b>Consommateurs</b>	Répondre aux besoins des consommateurs « vert » ou « écolo ».

**Tableau 2.3** Les utilisateurs et les rôles des indicateurs environnementaux (Source: Olsthoorn et al, 2001)

### **2-2-2 La mesure de la performance environnementale**

Les pressions des parties prenantes et la quête de légitimité constituent les principales raisons de la mise en œuvre des outils d'évaluation de la performance environnementale dans le cadre de l'implantation des SME de type ISO 14001. D'autres raisons sont évoquées, mais celles-ci apparaissent moins nombreuses et accessoires : la volonté d'améliorer les performances environnementales, de

## *RSE, Performance globale et Management responsable*

sensibiliser le personnel et de formaliser les pratiques environnementales. Les entreprises qui adoptent un SME selon les normes ISO 14000 utilisent généralement des systèmes d'indicateurs et des audits environnementaux pour mesurer leur performance environnementale. Les indicateurs environnementaux sont des grandeurs, établies à partir de quantités observables ou calculables, reflétant de diverses façons possibles les impacts sur l'environnement occasionnés par une activité donnée<sup>1</sup>. Ces indicateurs peuvent être rassemblés dans un tableau de bord vert qui les organise de façon synthétique pour un usage interne<sup>2</sup>. La norme ISO 14031 distingue deux types d'indicateurs : les indicateurs de performance environnementale (IPE) et les indicateurs de condition environnementale (ICE). Les IPE fournissent des informations sur la performance environnementale des opérations de l'entreprise et sur les efforts accomplis par la direction pour influencer cette performance. Quant aux ICE, ils donnent des informations relatives à la condition locale, régionale, nationale, voire mondiale de l'environnement. Ils permettent de voir le lien entre l'état de l'environnement à un moment donné et les activités de l'entreprise. En ce qui concerne l'audit environnemental, c'est « un outil de gestion qui a pour objectif l'évaluation systématique, documentée, périodique et objective du fonctionnement de l'organisation en matière d'environnement »<sup>3</sup> La réalisation d'un audit environnemental est une étape obligatoire dans les procédures de certification du référentiel ISO 14001. Cet audit constitue un élément clé dans le fonctionnement du SME par l'information stratégique qu'il procure, mais c'est aussi un outil proactif puisqu'il permet de déceler des problèmes latents qui pourraient dégénérer en crise<sup>4</sup>. De plus, lorsqu'il est réalisé par un organisme indépendant, il peut donner l'assurance aux parties prenantes que tout est mis en œuvre pour répondre à leurs attentes.

---

<sup>1</sup>Tyteca Daniel. « Problématique des indicateurs environnementaux et de développement durable », Congrès de la Société de l'Industrie Minérale, Liège, Octobre,(2002)

<sup>2</sup>Desmazes J, Lafontaine J-P. « L'assimilation des budgets environnementaux et du tableau de bord vert par les entreprises », Actes du 28ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, mai (2007).

<sup>3</sup> Lafontaine J-P. (1998), « L'implantation des systèmes d'information environnementale : un domaine en quête de théories », Actes du 19ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Vol. 2, p. 888.

<sup>4</sup> Gendron Corinne. La gestion environnementale et la norme ISO 14001, Les Presses Universitaires de Montréal.2004.

### **2-3 La performance économique**

Selon **Svall** et **Zardet**, la performance économique est définie comme « l'utilisation rationnelle à court et long terme des ressources de l'organisation, au sens de rationalité socio-économique qui est multidimensionnel et prend en compte des critères psychosociologiques pour définir la finalité de l'action ».<sup>1</sup> La performance économique au sens de la RSE doit être développée au même temps que les performances sociales et environnementales afin de créer **une performance durable**.

### **2-4 La relation entre performance sociale et performance financière**

La nature de la relation **PSE/PFE** présente un intérêt académique évident mais elle recèle également des enjeux managériaux importants. En effet, lorsque la direction d'une entreprise fait face à des pressions sociales importantes afin d'investir dans des programmes de LA RSE, celle-ci doit justifier auprès de ses actionnaires la pertinence et l'opportunité de ces actions en terme d'impacts économiques surtout. En d'autres termes, la firme en question doit présenter son *business case* qui constitue la justification économique des investissements en RSE qui découle des bénéfices attendus de ces politiques et programmes.

L'objectif pour le management de la firme est de véritablement chercher à comprendre comment et pourquoi un engagement social de la firme peut contribuer à améliorer la PFE. Par le biais de quels mécanismes la PSE peut-elle contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel et donc contribuer à améliorer la PFE?

Les principaux arguments avancés par la littérature sur le sujet <sup>2</sup>(**Orlitzky, 2008**) sont les suivants :

- la PSE exerce une influence certaine sur la réputation de la firme et lui confère donc la légitimité nécessaire dont elle aura besoin dans l'implantation de ses projets socialement responsables;
- la PSE peut également envoyer un signal positif quant à la qualité des emplois offerts dans une firme; ce qui peut augmenter l'attractivité d'une organisation auprès d'employés potentiels;

<sup>1</sup>Svall H, Zardet V, Ingénierie stratégique du roseau, 2em édition, Economica, 2005.

<sup>2</sup>Orlitzky.M, 2008, « Corporate social performance and financial performance », oxford university press, P-P : 113-134 ;

## **RSE, Performance globale et Management responsable**

- par le renforcement du caractère distinctif du positionnement d'un produit, la PSE peut jouer un rôle important dans le processus d'achat des consommateurs; celle-ci sera notamment perçue par ces derniers comme un attribut important spécifique du produit et contribuer ainsi à l'augmentation du chiffre d'affaire de la firme;

- la PSE peut également jouer le rôle de maîtrise des risques. En effet, d'après un certain nombre d'études empiriques, les firmes les plus performantes socialement sont aussi celles qui présentent le niveau de risque le plus faible. De plus, la PSE peut contribuer à diminuer les coûts et accroître l'efficacité des processus de production, en particulier dans le domaine de l'environnement (utilisation de techniques de production « propres »);

- la PSE peut aussi être un outil de gestion des ressources humaines dans la mesure où il peut exercer une influence sur les perceptions des employés quant à leur satisfaction au travail, leur engagement au travail, le partage de valeurs communes (sentiment d'appartenance à un groupe), etc.

-La PSE peut, à partir de là mobiliser ses employés et susciter d'eux des comportements qui vont au-delà des simples fonctions formelles prescrites par la firme. Ce qui pourrait avoir pour effet de prévenir de certains comportements antisociaux, prévenir de situations de détresse de la part de certains employés plus ou moins fragiles (les suicides en série de la compagnie France Télécoms en sont un exemple édifiant), et in fine améliorer la performance organisationnelle par le renforcement de la cohésion sociale au sein de la firme;

-Enfin, la PSE peut exercer une influence sur le développement de compétences internes et de savoir-faire en matière de gestion des parties prenantes (*doing by learning*). D'après les méta-analyses, cette capacité de transposition de certaines techniques propres à certains domaines de la gestion des parties prenantes à d'autres domaines semble expliquer assez largement **l'influence positive de la PSE sur la PFE.**

### **Section 3 L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise**

#### **3-1 Accroître la performance globale de l'entreprise**

S'engager dans une démarche de RSE permet à l'entreprise de revoir son mode de production et de fonctionnement, afin d'accroître sa performance globale par :

- Une meilleure performance économique ;
- La réduction des impacts environnementaux et sociaux ;
- Amélioration des relations avec l'ensemble des parties prenantes.

#### **3-2 Améliorer la position concurrentielle**

S'engager dans une démarche responsable permet tout d'abord de minimiser les coûts implicites liés à des actions « irresponsables » qui peuvent potentiellement générer d'importants coûts explicites (pour réparer par exemple des effets externes négatifs), ce qui, au final, procure un désavantage concurrentiel<sup>1</sup>. Deux optiques différentes sont associées à cette vision de la RSE, On peut considérer à *minima* que l'engagement dans des actions responsables permet de limiter les coûts liés au traitement des effets externes négatifs des entreprises. Mais on peut également considérer que s'engager dans des actions responsables représentent des coûts relativement faibles au regard des bénéfices engendrés qui peuvent être bien supérieurs.

Les entreprises« responsables » s'inscrivent dès lors dans une perspective de plus long terme, qui essaye de combiner un certain niveau de performance économique et de performance sociale<sup>2</sup>. Ainsi, s'engager dans une démarche responsable vis-à-vis de ses propres salariés permet d'améliorer la satisfaction et la productivité des salariés qui compense plus que largement le coût de ces actions, ce qui permet à ces entreprises de bénéficier également d'une meilleure image auprès du public. Ceci améliore les rendements et l'efficacité des budgets de communication et permet de différencier positivement ces entreprises par rapport à leurs concurrents moins impliqués dans ce type de démarche.

---

<sup>1</sup>Waddock, S., et Graves S., 1997, The corporate social performance-financial performance link, Strategic Management Journal, Vol. 18, n°4, pp 303-319.

<sup>2</sup>Davis, K., 1973, The case for and against business assumption of social responsibilities, Academy of Management Journal, 16, pp 312-322.

## **RSE, Performance globale et Management responsable**

Du point de vue légal et réglementaire, l'engagement dans une démarche responsable implique nécessairement d'aller au-delà des exigences notamment légales et des réglementations spécifiques à l'activité en question. Cela a pour conséquence d'éviter à l'entreprise d'être pénalisée par des amendes ou des sanctions juridiques ou administratives <sup>1</sup>

### **3-3 développer la performance de l'entreprise grâce à une politique de ressource humaine dynamique**

-Améliorer les conditions de travail pour bénéficier d'un meilleur climat général,

-Favoriser le développement des salariés afin d'accroître leurs compétences et leur engagement,

-Bénéficier d'une image positive grâce à une politique RH socialement responsable : respect des candidats et équité dans le recrutement, méthodes de management et de gestion favorisant la stabilité du personnel,

-Développer la qualité du système de gestion administratif du personnel et de gestion afin de collaboration.

### **3-4 valoriser les actifs immatériels de l'entreprise**

Aujourd'hui, une entreprise n'est pas évaluée au seul regard de sa valeur comptable, mais également de son capital immatériel à avoir sa capacité à créer la valeur future. La valeur immatérielle d'une entreprise dépend de neuf actif immatériel :

-Son capital humain,

- Ses clients,

-Ses fournisseurs,

-Ses actionnaires,

-Son capital organisationnel,

-Son capital environnemental,

-Son système d'information,

-Sa R&D,

-Son capital marque.

---

<sup>1</sup>Belkaoui A., 1976, The Impact of the Disclosures of the Environmental Effects of Organizational Behaviour on the Market, Financial Management, vol 2, n°1, pp 26-31.

## *RSE, Performance globale et Management responsable*

### **3-5 Maitriser les couts en anticipant les contraintes environnementales réglementaires**

- Diminution des couts de production (déduction des consommations de l'eau, d'énergie et de matière...Etc.) et proposition de prix attractifs,
- Diminution des taxes et redevance en matière environnementale
- Gestion de produits en fin de vie

### **Conclusion**

L'approche RSE et Performance globale représente une réelle opportunité pour les entreprises de passer d'une logique de minimisation des coûts à court terme à une logique de performance durable.

# **Chapitre 3 :**

## **Cas de LAFARGE Algérie**

## Cas LAFARGE Algérie

### **Introduction:**

Dans ce dernier chapitre nous allons aborder le cas de Lafarge Algérie en matière d'engagement dans la démarche RSE et son impact sur sa performance globale. Ceci requiert toutefois de commencer par la présentation de l'entreprise, ses différentes activités et sa vision en vue de la situer par rapport à ses objectifs et ses engagements envers son environnement.

Sur la base de ces enseignements, nous examinerons les pratiques de l'entreprise liées à la responsabilité sociale à travers son volet relatif à la gestion des ressources humaines, la santé et la sécurité au travail, l'adaptation au changement, le développement de la communauté locale et la gestion des retombées sur l'environnement et des ressources naturelles et aussi ses différents volets économique, social et environnemental. Ces pratiques mettent en valeur les activités de Lafarge Algérie et sont déterminantes pour que l'on puisse la qualifier en tant qu'entreprise socialement responsable.

La dernière partie de ce chapitre sera le cœur de notre travail, car elle nous permettra de répondre à notre problématique de recherche. Pour ce faire, nous procéderons à l'analyse de la performance globale de Lafarge Algérie et des indicateurs liés à la RSE en optant pour une étude empirique dans cette phase d'analyse. Les informations employées dans cette phase sont tirées de plusieurs sources dans l'entreprise suite à des entretiens élaborés avec des cadres responsables au niveau des différents départements de Lafarge Algérie, dont principalement ceux chargés de la GRH, du Développement local, de la Santé et sécurité, du contrôle de gestion, de l'environnement et le développement durable ainsi que de la communication interne. A la fin de ce chapitre nous allons présenter et discuter les résultats obtenus en vue d'apprécier et d'évaluer l'impact de la démarche RSE sur la performance globale de l'entreprise Lafarge Algérie.

# Cas LAFARGE Algérie

## Section 1 L'entreprise Lafarge Algérie

### 3-1-1 Présentation de l'entreprise

Leader mondial des matériaux de construction, Lafarge occupe une position de premier plan dans chacune de ses activités : Ciments, Granulats et Bétons. Lafarge place le client au cœur de ses préoccupations, et offre aux professionnels du secteur et au grand public des solutions complètes et innovantes pour plus de sécurité, de confort et de qualité dans les cadres de vie du quotidien : écoles, hôpitaux, maisons individuelles...

Le Groupe Lafarge est aujourd'hui présent en Algérie à travers toutes ses activités: Ciment, Granulats, Béton et Plâtre.

En Algérie, Lafarge possède 2 cimenteries (M'Sila&Oggaz) avec une capacité totale de production qui dépasse les 8 millions de tonnes, gère en partenariat avec le GICA la cimenterie de Meftah et compte 22 centres de production de béton d'une capacité de 1Mm3. Lafarge - Algérie compte plus de 2600 collaborateurs et s'investit dans le développement d'actions citoyennes envers ses communautés.

Lafarge – Algérie a participé à la réalisation de différents projets :

- Autoroute est-ouest
- Métro d'Alger
- Aéroport d'Alger
- Barrage de Chlef et de Koudiat
- Résidences AADL
- Terminal de Gazier (Arzew, Skikda)
- Faculté de Droit d'Alger
- Tramway (Alger, Oran)
- Viaduc trans-rhumel, construction
- Forumeldjazair, sidifredj
- La princesse, tour résidentielle R+19, Oran
- Centre commerciaux (El Qods, Bab-Ezzouar, etc.)

## **Cas LAFARGE Algérie**

### **Chiffres clés :**

- 2 000 collaborateurs en Algérie
- Ciment: 8 millions de tonnes de capacité
- Ciment: 2 cimenteries
- Béton: 22 Centres de production
- Béton: 1 millions M3 de capacité
- Granulats: 1,6 millions de tonnes de capacité
- Plâtre: 01 Usine COLPA en JV avec COSIDER

### **3-1-2 La vision de Lafarge Algérie**

Lafarge Algérie, Une entreprise citoyenne au service actif de développement de l'Algérie et à qui il tien a cœur d'être une référence en santé et sécurité de travail et comme partenaire pour la construction durable et abordable en Algérie.

### **3-1-3 Missions et Objectifs de Lafarge Algérie**

1/Etre leader des matériaux de construction.

2/Etre acteur majeur dans ses activités ciment, granulats et bétons.

3/ Contribuer à la construction des villes avec des solutions innovantes pour les rendre plus accueillantes, plus compatibles, plus belles et mieux connectées.

4/ Placer l'innovation au cœur de ses préoccupations, au service de la construction durable et la créativité architecturale grâce au premier centre de recherche sur les matériaux de construction.

5/ Lancement de la première enseigne de supermarché de matériaux de construction BATISTORE, au service d'un accès stable des matériaux de qualité et de prix abordables

6/ Gérer au mieux son partenariat avec GICA de la cimenterie Meftah.

7/ Faire investir les collaborateurs (plus de 25000) dans le développement d'actions citoyennes envers ses communautés.

## **Cas LAFARGE Algérie**

8/ Etre une société citoyenne au service actif du développement et qui tient à être une référence.

9/ Faire évoluer les modes de constructions avec le respect toujours plus grand des hommes, de leur diversité et de leur environnement. Cette conviction se traduit par une stratégie qui conjugue un savoir-faire industriel.

### **3-1-4 Les règles d'éthiques de Lafarge Algérie**

#### **La santé et Sécurité**

Il est de la responsabilité de chaque collaborateur d'exercer ses activités professionnelles dans le respect de règles de sécurité, hygiène et de santé applicable sur son lieu de travail et de participer aux formations prévus dans cet effet.

#### **La prévention des actions discriminatoires et harcèlement**

Le groupe est déterminé à donner des chances égales de reconnaissances et d'évaluation de carrière à ses collaborateurs et ne tolère aucune forme d'harcèlement.

#### **La protection de l'environnement**

Il appartient à chaque collaborateur, dans la limite de ses fonctions de contribuer aux engagements du Groupe en matière de protection de l'environnement.

#### **Le respect des règles interdisant la corruption**

Il est interdit de verser, d'offrir ou d'accepter des pots de vin à un agent public et/ou personne privée dans le but d'obtenir un traitement de faveur ou d'influencer une négociation.

#### **Le respect des règles sur la concurrence**

Il appartient à chaque collaborateur concerné de s'informer de la politique du groupe en matière de concurrence et d'en appliquer les principes dans le cadre de ses activités professionnelles.

#### **La protection des biens et ressources de l'entreprise**

Chaque collaborateur est responsable de la bonne utilisation et de la protection des biens et ressources de l'entreprise : droits de propriété intellectuel, installations et ressources financière.

## **Cas LAFARGE Algérie**

### **3-1-5 présentation du département d'accueil**

Le département de développement économique local(D.E.L) fait partie de département industriel de Lafarge Algérie, de par sa relation avec les usines et l'environnement local. Son objectif principal est de faire intégrer l'usine dans son environnement à travers des programmes de développement des communautés locales économiquement et socialement. Le responsable de D.E.L travaille conjointement avec les différentes unités de production pour élaborer des programmes adaptés à leur environnement local visant un développement socio-économique, la création de l'emploi pour les jeunes de la région et la gestion des relations avec les parties prenantes.

### **Section 2 Etat des lieux sur les pratique RSE de Lafarge Algérie**

Dans ce deuxième axe de notre chapitre pratique concernant les pratique RSE de Lafarge Algérie nous allons présenter les pratiques pour lesquelles Lafarge Algérie optait pour être qualifiée comme étant une entreprise socialement responsable.

#### **3-2-1 La gestion des ressources humaines**

La préoccupation de la DRH a toujours été d'attirer les meilleurs talents de l'extérieur de l'entreprise et de garder ses meilleurs travailleurs. Et pour réaliser cet objectif Lafarge Algérie veille à instaurer un climat social favorable à travers la mise en œuvre d'un meilleur équilibre entre le travail, la famille et les loisirs dont l'employé de Lafarge Algérie bénéficie de plusieurs avantages sociaux : comité de personnel très actif, très bonne assurance médicale, facilité d'acquisition d'un véhicule grâce aux différents types de prêts, offre de choix de loisirs et de voyages chaque année à des prix réduits.

Aussi, Lafarge Algérie applique le principe d'égalité et de perspectives de carrière des femmes. Elle applique également un programme de développement de compétences pour les employés tout au long de leurs carrière afin de développer leurs profils et leurs permettre de bénéficier des promotions et d'occuper des postes clefs.

Le tableau suivant représente la moyenne des jours de formation par employé dans une année et le budget:

## Cas LAFARGE Algérie

**Tableau 3.1** Moyenne des jours de formation par employé (années de 2011 à 2014)

Année	2011	2012	2013	2014
Man /days	7879	8550	9010	10185
Budget	964500000 DA	1175000000 DA	1110000000 DA	129429250 DA

**Source :** Service formation de Lafarge Algérie

Deux structures internes activent aussi fortement dans la formation des équipes :

- a) Le CDL (Construction Development Laboratory – Laboratoire de la construction) développe des programmes visant à augmenter le niveau de professionnalisation des acteurs du marché de la construction et former des jeunes apprenants sur de nouveaux métiers de la construction. Par exemple l’application des bétons décoratifs (Programme APLLI +)
- b) Les Safetyschool (Ecoles de formation en Sécurité), au niveau de chacune des usines (M’sila, Oggaz et Meftah).

Elles ont pour objectif de délivrer continuellement des modules d’habilitation sur les normes de notre système de Management de la Santé et de la Sécurité ou de sensibilisation aux exigences des standards & Directives, les bénéficiaires de ces programmes sont les collaborateurs de Lafarge ou le personnel des sous-traitants.

Chez Lafarge, il semble important d’être une Entreprise apprenante et enseignante pour permettre d’atteindre plus de performance collective et d’accomplissement individuel.

### **3-2-2 la santé et sécurité au travail**

Lafarge Algérie s’engage à mettre à disposition de tous ses salariés et de tous ceux qui sont concernés par ses activités un environnement sain en toute sécurité. La santé et la sécurité chez Lafarge sont intégrées dans leurs systèmes de management à tous les échelons du groupe dont on opte pour un management responsable de la prévention des accidents et des maladies professionnelles.

Le PDG **Bruno Lafont** déclare : « Lorsqu’il s’agit de la sécurité, j’ai la conviction que seul le chiffre zéro est acceptable » ce qui traduit l’importance accordée par Lafarge à ce volet. Afin de réaliser ses objectifs et atteindre l’excellence en matière de santé et sécurité au travail Lafarge Algérie met en œuvre plusieurs programmes de formation et de sensibilisation au profit de ses employés et sous-traitants, visiteurs...etc.

## Cas LAFARGE Algérie

Lafarge Algérie dispose d'écoles spécialisées en sécurité ( **safety-school**) au niveau des sites opérationnels qui offrent des sessions de formations régulières aux employés au niveau des usines afin de les informer sur les dangers et la prise en compte des règles de sécurité et les respecter afin d'éviter les accidents de travail , ces formation ne sont pas dédiées uniquement aux employés de Lafarge Algérie mais aussi pour les visiteurs et les collaborateurs externes qui mettent les pieds au niveau des sites industriels .

D'autre part la direction santé et sécurité organise des séances d'inductions au niveau de la direction générale et des journées spéciales dédiées à la sensibilisation des employés avec l'organisation de jeux de simulations de cas d'évacuations et comment se comporter lors d'un accident de travail ou un incendie.

Ces pratiques de santé et sécurité au travail s'étendent jusqu'aux transporteurs sous-traitants en leurs exigeant de respecter les règles de spécifique de sécurité Lafarge Algérie citons la vitesse limité lors de longs trajets 120 Km/h et dans les sites 30 Km/h et l'obligation de mettre les ceintures de sécurité pour les employés assis en arrière afin de protéger leur vie.

### **3-2-3 L'adaptation au changement**

Après le rachat des cimenteries appartenant au groupe **Orascom** en 2008 Lafarge Algérie a été confrontée à un changement organisationnel qui nécessitait une restructuration, Lafarge en tant que leader mondial dans son secteur d'activité et exigeant en matière de qualité de travail et de ressources humaines a constaté des écarts par rapport aux qualifications d'un nombre important des employés qui occupaient des postes clefs et les profils désirés qui correspondent aux fiches de postes permettant de réaliser ses objectifs stratégiques. Lafarge Algérie a réagi d'une manière responsable avec cette situation en appliquant des programmes de développement de compétences nommé « **kafaat** » (mot arabe qui signifie « compétences ») qui a pour but de former les employés et mettre une mise à niveau des compétences afin de leur permettre de continuer dans leurs postes de travail avec la qualification exigée, car le licenciement de ces employés aurait un impact négatif sur la société et conduirait à l'augmentation du taux de chômage.

## **Cas LAFARGE Algérie**

### **3-2-3 la protection de l'environnement**

Lafarge Algérie, entreprise citoyenne, tient à agir dans le respect des réglementations environnementales locales selon les principes de développement durable adoptés par le groupe Lafarge,

Ayant la conviction que la performance environnementale et industrielle vont de pair dont la politique environnementale de Lafarge Algérie se conçoit autour des ambitions suivantes :

#### **Le SME**

- déployer un système de management Environnemental sur les sites, qui sert de cadre pour une amélioration continue de la gestion environnementale.

#### **Les Eaux**

-Favoriser le recyclage des eaux sur les sites industriels et diminuer la consommation des eaux.

#### **Le Changement climatique**

-réduire l'empreinte environnementale des activités sur les sites industriels par la maîtrise des émissions (Co2, poussière.. etc.) et nuisances (nuisances sonore, vibrations et impact visuel).

-Développer l'utilisation des sources d'énergie renouvelable

-Minimiser l'utilisation des ressources non renouvelables et les remplacer par des matières premières et des combustibles de substitutions.

#### **Recyclage**

-poursuivre une gestion exhaustive des déchets en réduisant la génération des déchets et étudier les possibilités de recyclage.

#### **Carrières et biodiversité**

- Elaborer des plans de réaménagement pour les carrières en tenant compte de la préservation de la biodiversité et les attentes des parties prenantes.

#### **Collaborateurs et sous-traitants**

-Fournir les ressources financières et humaines adaptées, sensibilisation et formation du personnel en vue d'une amélioration continue en matière d'environnement.

## **Cas LAFARGE Algérie**

### **Parties prenantes**

-Encourager le dialogue régulier et ouvert avec les parties prenantes sur les aspects environnementaux des installations et de produit de Lafarge Algérie.

### **Produits et solutions constructives durables**

-Adapter des pratiques de bonne gestion environnementale dans la conception, la fabrication, la distribution et la mise en œuvre des produits.

-Promouvoir les initiatives, solutions et produits en faveur de la construction durable plus efficaces qui apportent économie d'énergie et confort.

Et récemment , Lafarge Algérie a introduit une nouvelle activité en matière de protection de l'environnement et l'élimination des déchets, dans cette opération elle récupère les produits pharmaceutiques périmés de chez les laboratoires médicaux et les éliminer par incinération dans les fours de ciment au niveau de ses usines, ces produits pharmaceutiques périmés représentent des déchets dangereux pour l'environnement et Lafarge Algérie s'est engagée de les éliminer moyennant une contrepartie financière qui couvre les frais pour effectuer cette opération.

### **3-2-4 Le développement local**

Lafarge Algérie s'est intégrée dans son milieu local et apporte des contributions à la communauté locale par des programmes de développement qui touchent les différentes catégories de la société dont notamment:

**Le programme HIRFATI (mon métier)** qui rentre dans le cadre de la formation professionnelle aux métiers de BTP : Maçonnerie, soudure, plomberie...etc. Ces formations offertes aux jeunes chômeurs facilitent leur intégration au monde professionnelle.

**Le Réseau académique** : la création d'un comité de pilotage d'un réseau académique dans le but de promouvoir l'échange entre Lafarge et les universités locales avec la signature de conventions avec les universités cibles.

Animer le réseau académique de Lafarge Algérie. Ce réseau a pour objectif d'organiser et transférer le savoir-faire localement à travers les grandes écoles telles que l'EPAU, ENP...Etc.

**Entrepreneuriat**, actions à valeurs économiques et sociales

Création d'un projet pilote de jardins d'enfants à Bordj Bou Arreridj et M'silla qui ont contribué à la création d'emplois pour plusieurs femmes dans la région, le tableau suivant montre le nombre de postes créés et les enfants intégrés dans ces jardins au niveau de la willaya de BBA :

## Cas LAFARGE Algérie

**Tableau 3.2** Projet pilote de jardins d'enfants

	2012	2013	2014
<b>Création d'emplois</b>	3	5	12
<b>Nombre d'enfants</b>	60	100	150

**Source :** département de développement local

### **La valorisation des déchets**

Lafarge Algérie a signé une convention avec la chambre d'artisanat et métiers de M'silla pour la valorisation des filtres à manche rechangés dans les unités de production de M'silla, et qui sont encore utiles pour les petites entreprises n'ayant pas les moyens, Lafarge offre ses filtres gratuitement pour ses entreprises ce qui leur permet de générer des économies en matière de coûts.

D'autre part et dans l'unité de production d' **OGGAZ** Lafarge fait appel à des collecteurs agréés qui se chargent de la collecte des déchets , suivant la nature des déchets elle fait appel à des collecteurs et recycleurs locaux spécifique afin d'assurer la traçabilité des déchets et notamment les plus dangereux ( huiles usagées, batteries...) de manière à respecter l'environnement.

L'engagement de Lafarge Algérie dans ces pratiques de la RSE et sa contribution au développement durable avec la prise en compte des attentes de ses parties prenantes nous permet de la qualifier d'une entreprise **socialement responsable**.

## **Cas LAFARGE Algérie**

### **Section 3 Diagnostic et analyse de la performance globale**

Cette section traite de l'analyse des indicateurs de la performance liés à la RSE sur ses trois volets, social, environnemental et économique.

Notre démarche d'analyse comprend un entretien semi directif avec des cadres de Lafarge Algérie et une étude empirique sur l'évolution des indicateurs sociaux, environnementaux et économiques. L'option faite pour ces deux outils est essentiellement motivée par le souci de conjuguer les avis et opinions des acteurs directement concernés par ces volets avec les indicateurs sélectionnés pour apprécier le niveau d'engagement de cette entreprise dans ses actions de RSE.

#### **3-3-1 L'élaboration de l'entretien**

Nous avons élaboré des entretiens semi directifs avec un échantillon de cadres et qui s'est déroulé de la même façon afin de disposer de critères communs pour mener notre analyse. Notre cible était les cadres qui ont intégré Lafarge Algérie à partir de l'année 2011 et après l'adoption de la démarche RSE qui s'inscrit dans le programme de développement durable, et ce dans l'objectif de disposer des éléments permettant l'appréciation de son impact sur leur choix et sur le climat social de l'entreprise.

Dans cet entretien nous avons abordé des questions qui visent à déterminer la notoriété sociale de l'entreprise et la motivation des employés. Les questions posées sont les suivantes :

**Quand avez-vous intégré Lafarge Algérie ?**

**Votre entreprise précédente est une : Multinationale, nationale privée ou publique ?**

**Qu'est-ce qui vous a motivé à choisir Lafarge Algérie ?**

**Quel sont les aspects sociaux les plus développés au niveau de votre entreprise actuelle ?**

**A votre avis, quel est le degré de prise en compte des préoccupations sociales par l'entreprise?**

**Que représente pour vous le fait de s'engager avec une entreprise socialement responsable?**

Notre enquête sur le volet social ne s'est pas limitée juste à ces questions, notre entretien a été élaboré aussi avec un échantillon aléatoire des employés de Lafarge Algérie afin de mettre les points sur le climat de travail et les implications des employés dont les questions étaient les suivantes:

**Votre travail vous permet-il de maintenir un équilibre par rapport à votre vie privée ?**

**Comment évaluez- vous vos relations collégiales ?**

## Cas LAFARGE Algérie

Êtes-vous informés par les responsables des changements opérés au sein de votre entreprise ?

Quel est le degré de votre satisfaction concernant les formations offertes par votre entreprise ?

Quel est la probabilité pour que vous changiez votre entreprise et avec une opportunité égale ?

### 3-3-2 L'Analyse de la performance globale

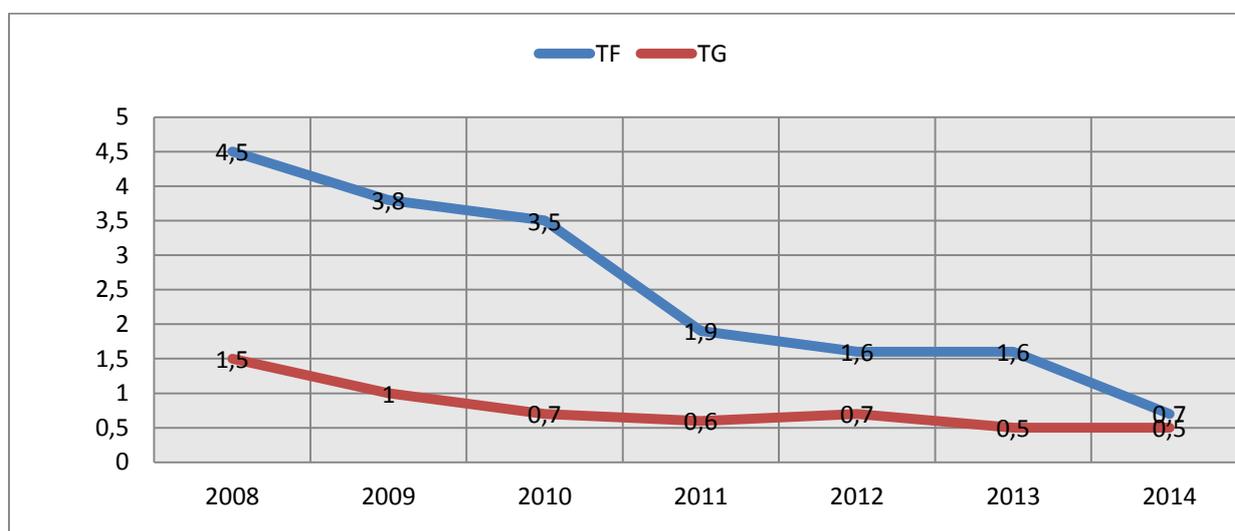
Dans cette sous-section nous avons analysé les indicateurs sur les trois différents volets et suivi leurs évolutions durant une période de 2010 à 2014 en confortant notre recherche par les résultats d'entretien sur le volet social.

#### 3-3-2-1 Analyse de la performance sociale

Suite aux pratiques de santé et sécurité de travail mises en œuvre par Lafarge Algérie, nous avons constaté une évolution des indicateurs de sécurité, **le taux de fréquence (TF)** qui représente les accidents de travail et **le taux de gravité (TG)** qui représente les accidents avec arrêt de travail dans la période 2008 – 2014.

Le graphique ci-dessus représente l'évolution des indicateurs **TF** et **TG** :

**Graphe N° 1 : Evolution des taux d'accidents**



**Source :** la direction de santé et sécurité Lafarge Algérie

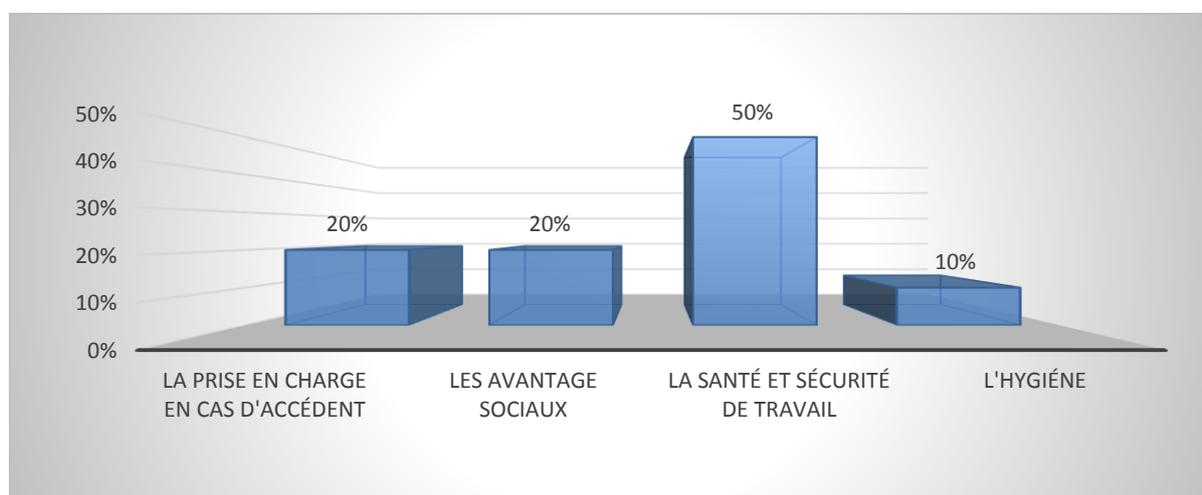
## Cas LAFARGE Algérie

Les résultats obtenus montrent que le taux de fréquentation a baissé de 4,5 en 2008 jusqu' à ,7 en 2014 et sont en diminution continue jusqu' à l'an 2015 Ainsi, le taux de gravité a baissé de 1,5 jusqu'à 0.5 durant la même période.

Nous constatons que Lafarge Algérie avec l'instauration de la politique de santé sécurité et qui s'inscrit dans le cadre de la responsabilité sociale parvient à diminuer les accidents de travail et préserver la vie de ses employés.

Et lors de l'entretien élaboré avec les employés de Lafarge Algérie sur les aspects développés dans leur entreprise, les résultats obtenus sont présentés dans le graphique suivant:

**Graphes N° 2: Les aspects les plus développés chez Lafarge Algérie**



**Source :** Enquête sur terrain

La santé et sécurité de travail occupe une place importante dans les préoccupations de Lafarge Algérie selon ses employés.

Ce résultat démontre les actes responsables de Lafarge Algérie vis-à-vis ses employés et justifie l'évolution des indicateurs Taux d'Accidents qui ont baissé, permettant ainsi une bonne sécurité de travail aux employés et et une meilleure assurance dans ce contexte. D'autre part et en matière de gestion des ressources humaines, un autre indicateur important a été analysé et qui est le **Taux d'Encadrement** qui représente le nombre des cadres supérieurs de l'entreprise sur l'effectif global.

Les résultats obtenus dans la période 2012 -2014 sont présentés dans le tableau et le graphique suivants :

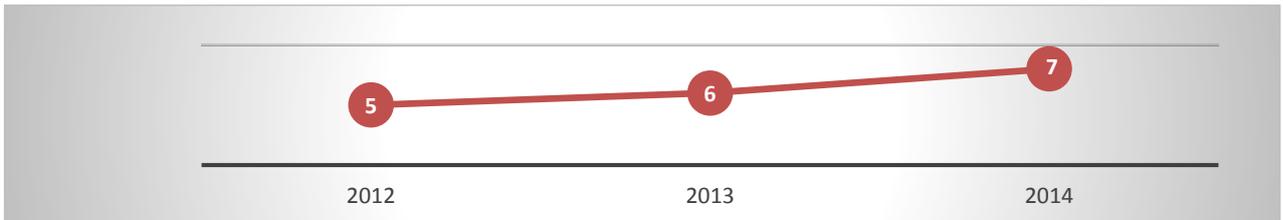
## Cas LAFARGE Algérie

**Tableau 3.3** Evolution du Taux d'Encadrement au sein de l'entreprise sur 3 exercices

Année	2012	2013	2014
Taux d'Encadrement	5%	6%	7%

Source : L'administration de personnels Lafarge Algérie

Graph N° 3 : Evolution de taux d'encadrement



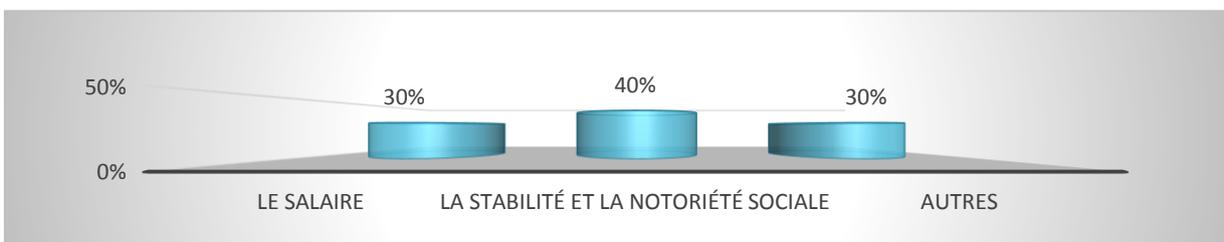
Le taux d'encadrement a évolué d'une manière progressive pendant les trois dernières années, de 5% en 2012, 6% en 2013 jusqu' à 7% en 2014 ce qui traduit la capacité de l'entreprise à garder ses bons talents et attirer des compétences de l'extérieur.

Afin de mettre la liaison entre l'évolution de ces indicateurs et la politique RSE de Lafarge Algérie et son impact sur le climat social permettant de garder les cadres de l'entreprise, nous effectuons notre analyse en se basant sur les postulats suivants :

- 1) Les cadres ayant choisi Lafarge Algérie à leur précédente entreprise en raison d'un salaire motivant**
- 2) La notoriété sociale de Lafarge Algérie est un critère déterminant dans la composition de son encadrement**

Les résultats sur cette question sont les suivants :

Graph N° 4 Facteurs de motivation pour intégrer Lafarge Algérie



Source : Enquête sur terrain

## Cas LAFARGE Algérie

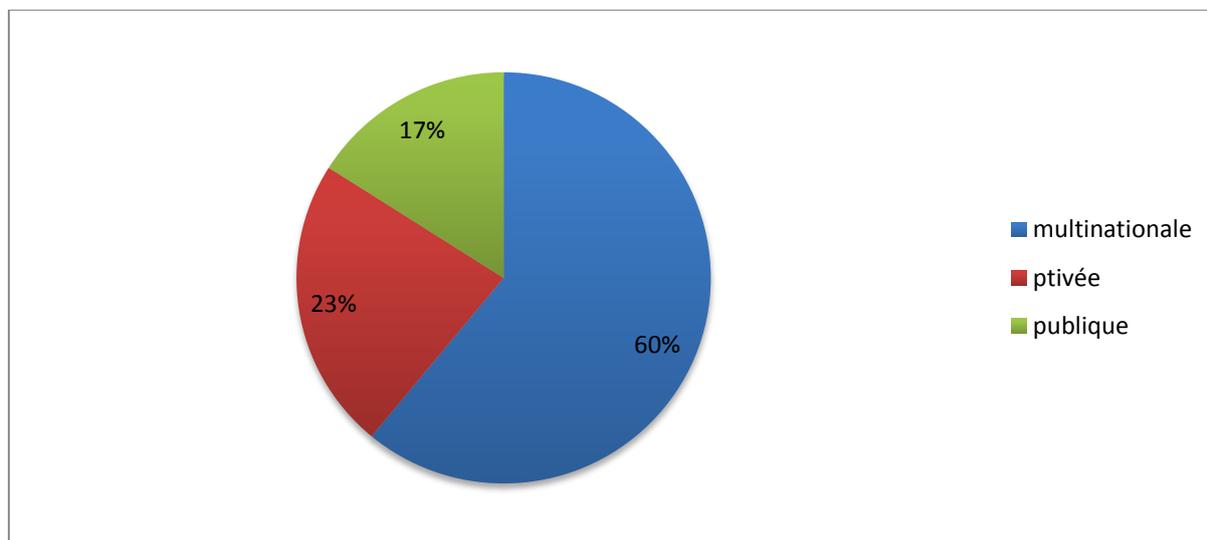
Les résultats de l'entretien élaboré avec les cadres actuels de Lafarge Algérie concernant cette question de leur motivation pour s'engager avec Lafarge ont montré que la majorité des cadres interrogés ont opté pour Lafarge Algérie en tenant compte de sa notoriété sociale et en cherchant la stabilité avec un taux de 40%, et d'autres cadres ont été motivés par un bon salaire avec un taux de 30% et le reste en ont été motivés par d'autres aspects tel que le challenge, le développement des compétences, nouvelle expérience dans un nouveau domaine. Etc.

Avec les résultats obtenus relatifs au fait que la majorité des cadres recrutés ont choisi Lafarge Algérie au regard de sa notoriété sociale, on déduit que L-A et à travers ses pratiques socialement responsables parvient à gagner une bonne image ce qui l'a permis d'attirer les meilleurs talents et valoriser son capital humain.

Donc nous confirmons la deuxième hypothèse qui consiste à postuler que la notoriété sociale de Lafarge Algérie a été un critère déterminant pour attirer les meilleures compétences de l'extérieur.

A propos des entreprises précédentes des employés interrogés et qui ont intégré Lafarge Algérie pendant la période citée, les résultats obtenus sont comme suit :

**Graphe N° 5: Les entreprises précédentes des nouveaux cadres**



**Source :** Enquête sur terrain

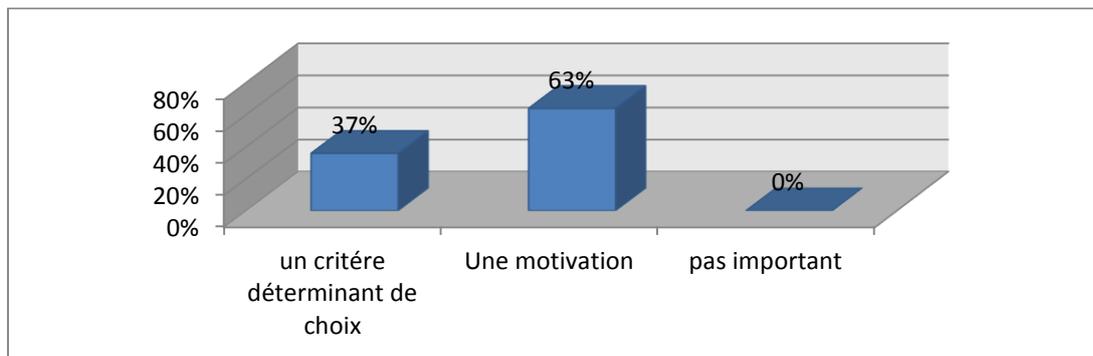
## Cas LAFARGE Algérie

La majorité des cadres ayant intégré Lafarge Algérie, soit un taux de 60% sont venus d'une entreprise multinationale, comme le montrent les résultats dans le graphique ci-dessus contre 3% d'une entreprise privée et 17% de secteur public.

Ces résultats montrent comment Lafarge Algérie est arrivée à capter des compétences de chez des grandes entreprises multinationales ce qui est un acquis important en matière de qualité de son capital humain.

Concernant la perception des employés interrogés et leur impression par rapport à l'engagement avec une entreprise socialement responsable, les réponses sont présentées dans le graphique suivant:

Graphique N° 6 La perception des employés sur la RSE



Source : Enquête sur terrain

Le graphique ci-dessus montre que 63 % des cadres interrogés considèrent que la responsabilité sociale de l'entreprise est un facteur de motivation et le reste qui représente 37% la considèrent comme étant un critère déterminant de leur choix.

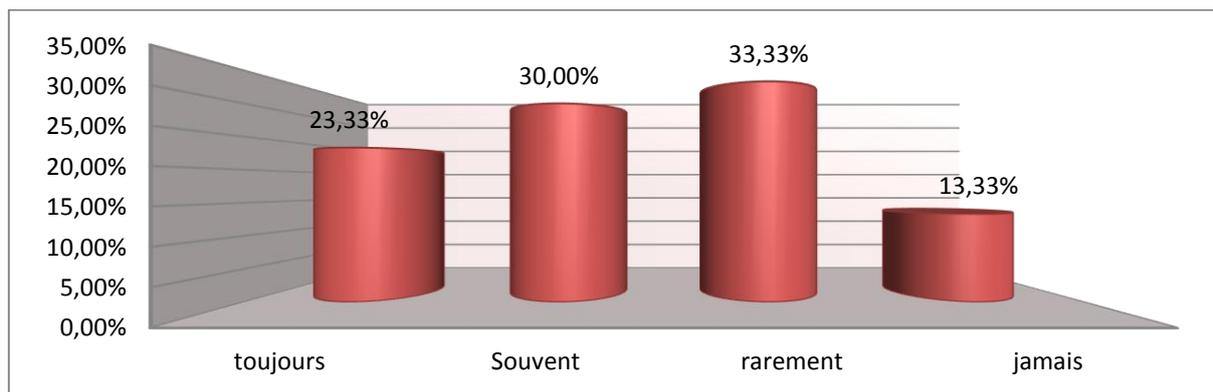
Le point marquant lors de ces résultats est qu'aucun des cadres interrogés n'a négligé l'importance et le rôle de la responsabilité sociale, ce qui est exprimé par un taux de 0%.

**Le climat social**, facteur déterminant dans notre démarche d'analyse pour déterminer les conditions qui règnent au sein de l'entreprise.

À cet effet nous tenons d'analyser les résultats obtenus par l'entretien réalisé avec un échantillon d'employés de Lafarge Algérie pour savoir leur perception sur les conditions sociales qui règnent et évaluer le climat social de Lafarge Algérie suite aux résultats présentés dans les graphiques suivants:

## Cas LAFARGE Algérie

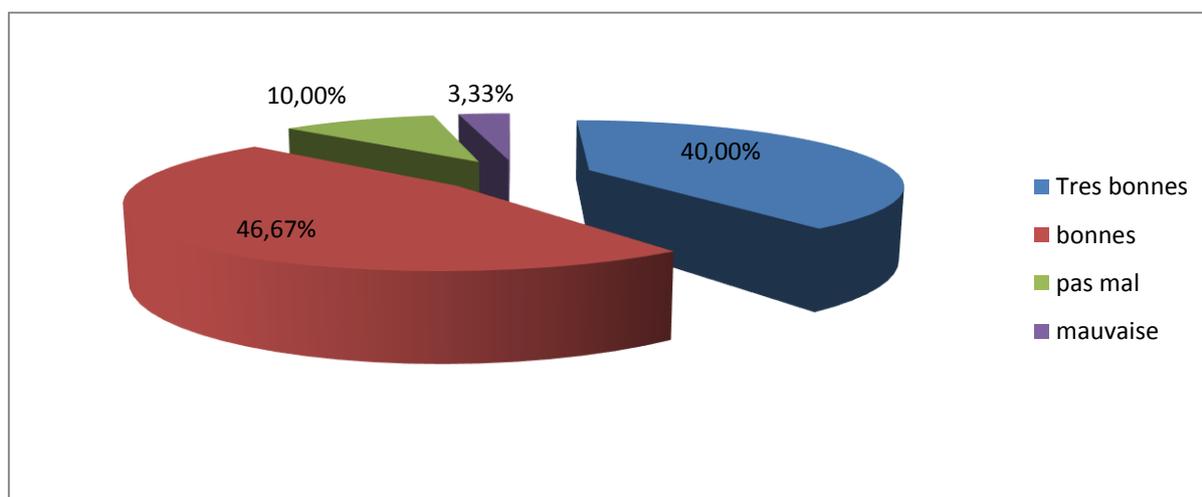
Graphe N° 7 :L'équilibre entre le travail et vie privée



Source : Enquête sur terrain

Plus de 53% des employés interrogés arrivent à trouver un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, 33.33 % le réalise rarement et 13.33 % qui n'arrive plus à avoir un équilibre entre le travail et leur vie privée.

Graphe N° 8: Les relations collégiales

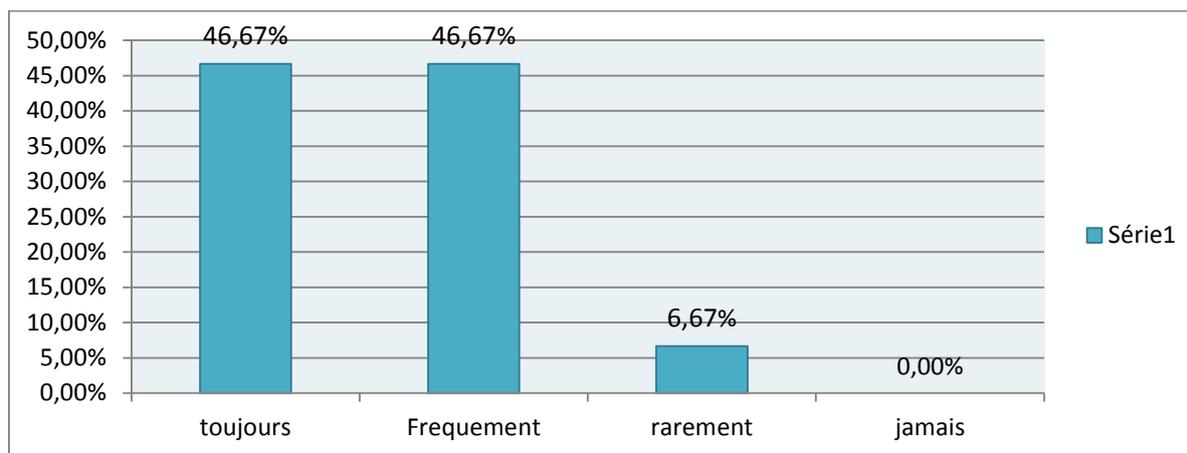


Source : Enquête sur terrain

Plus de 86% des employés interrogés ont exprimé leur satisfaction sur ce point (satisfaits et très satisfaits), contre 10% l'ont jugée moyen et environ 3% la trouve mauvaise.

## Cas LAFARGE Algérie

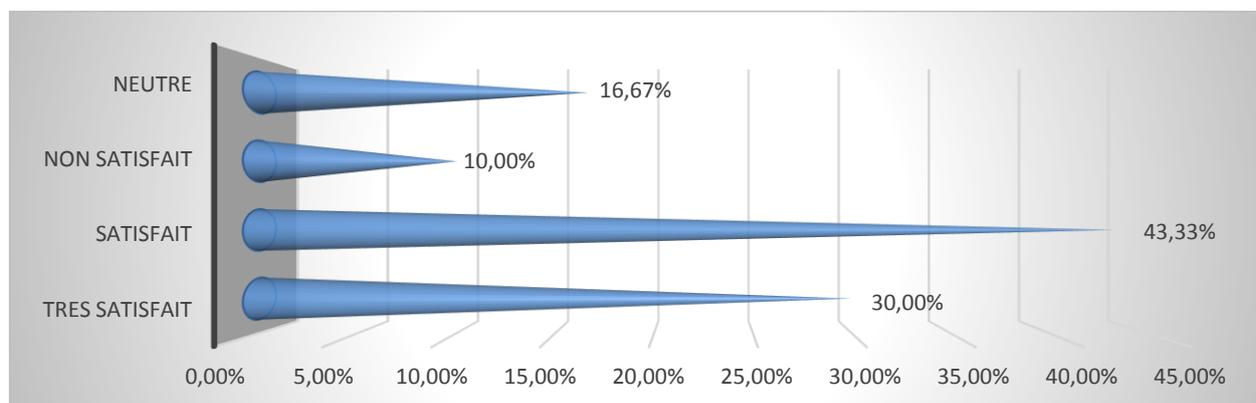
**Graphe N° 9: L'information par les responsables des changements opérés**



**Source :** Enquête sur terrain

les résultats présentés dans le graphe ci-dessus montrent que 46,67% sont toujours informés par leurs responsables des changements opérés, un même membre d'employés interrogés sont informés fréquemment contre un taux de 6,67% qui sont rarement informés et aucun des employés interrogés n'a jamais été au courant des changements opérés au sein de l'entreprise.

**Graphe N° 10: La satisfaction par rapport aux formations de développement des compétences**



**Source :** Enquête sur terrain

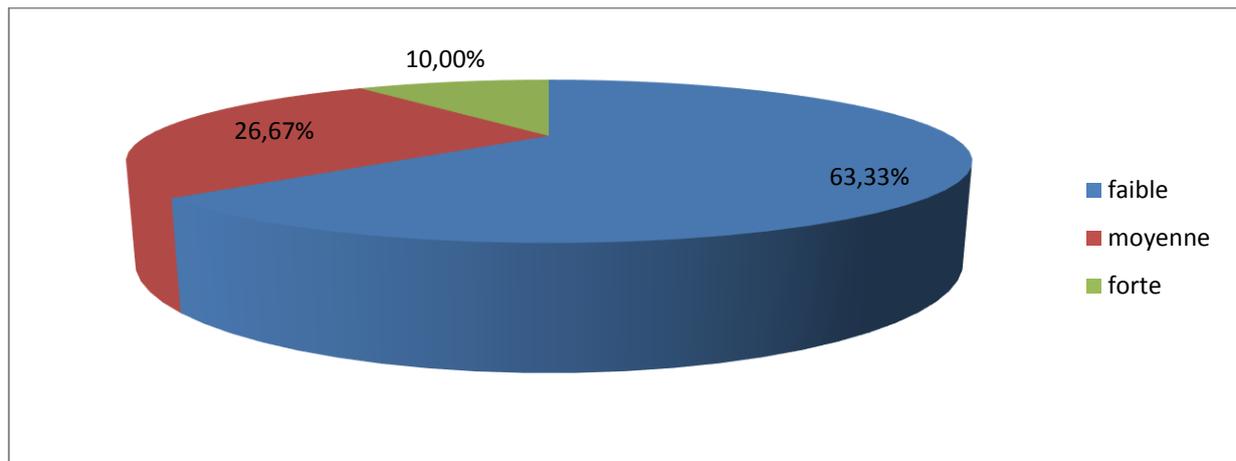
Plus de 73% ont exprimé leurs satisfactions par rapport aux formations de développement de compétences offertes par l'entreprise ;

-Suivis de 10% qui ne sont pas satisfaits:

-Et en fin, environ 17% qui sont neutres.

## Cas LAFARGE Algérie

Graphe N° 11: La possibilité de changer d'entreprise pour une opportunité égale



Source : Enquête sur terrain

Les résultats présentés dans le graphe N° 11 expriment la capacité de Lafarge Algérie à fidéliser ses employés, dans ce contexte plus de 63 % ont avoué qu'il y a une faible probabilité qu'ils quittent Lafarge Algérie pour une autre entreprise et avec une opportunité égale contre 26% qui déclarent que la probabilité de quitter L-A pour une opportunité égale et 10% qu'elle est forte.

### Synthèse

Compte tenu des résultats positifs obtenus sur les critères analysés, Lafarge Algérie est arrivée à instaurer un **climat de travail favorable** caractérisé par des bonnes relations collégiales entre les employés, ainsi qu'une satisfaction sur les programmes de formation offerts et l'implication des employés qui sont aussi informés par les changements et les perspectives de l'entreprise.

Par conséquent, Lafarge Algérie parvient à **fidéliser** ses employés, sachant que la majorité ne se voit pas changer Lafarge Algérie par une autre entreprise contre une minorité qui ne sont pas du même avis.

### **3-3-2-2 L'analyse de la performance environnementale**

Dans ce volet, notre diagnostic était porté sur la capacité de Lafarge Algérie à appliquer une politique contre les déperditions de l'énergie et la pollution ainsi son engagement en faveur de l'environnement.

## Cas LAFARGE Algérie

### Consommation d'énergie et gestion des ressources

Lafarge Algérie utilise des sous-produits industriels comme matières premières alternatives ayant les mêmes propriétés de liant hydraulique que le ciment.

Ces produits peuvent être utilisés comme matière première de substitution ou comme ajout dans des ciments composés contenant moins de **clinker** (composant principal du ciment), plus économes en **CO2** et offrant des propriétés spécifiques pour différentes applications. Lafarge Algérie utilise un sous-produit minier ‘ ‘ **Le laitier** ‘ ‘ considéré comme un produit substituable de clinker dont l'utilisation de ce composant diminue la quantité de **clinker** dans le ciment.

L'évolution de l'indicateur **C/K** qui représente la division d'**une tonne de ciment** sur **une tonne de clinker** pendant la période 2012-2014 est représentée dans le tableau suivant:

**Tableau 3.4 Evolution de l'indicateur C/K**

Année	2012	2013	2014
C/K	1.39	1.45	1.48

**SOURCE** :Direction d'environnement Lafarge Ciment M'silla (LCM)

L'évolution progressive de **C/K** la période 2012-2014 traduit la politique de Lafarge Algérie dans la gestion des ressources dont l'augmentation en chiffre de cette indicateur montre que la quantité de **Clinker** en ciment a diminué et substituée par le **Laitier** .

Les résultats obtenus d'après l'analyse de cet indicateur montrent que Lafarge a réussi de diminuer ses émissions de **CO2** et l'élimination d'un déchet minier en l'utilisant comme produit de substitution.

### Le prélèvement de l'Eau douce

La nature d'activité de Lafarge Algérie détermine son besoin en Eaux pour fabriquer du ciment et préparer du béton ainsi pour d'autres utilisations quotidiennes. La production d'une tonne de ciment consomme environ 100 Litres d'Eau, avec une capacité de production annuelle qui avoisine les 8.000 000 T/an, la consommation d'eau est considérable.

Dans ce contexte Lafarge met un système de gestion de l'eau d'une manière plus durable avec

## **Cas LAFARGE Algérie**

la réutilisation des eaux usées dans leurs activités principales permettant de réduire l'emprunt hydrique de ses activités et rationaliser ses consommations en matière de cette ressource naturelle.

Aussi Lafarge Algérie contribue à des actions collectives tel-que l'apport de l'eau aux agriculteurs locaux et des régions isolées qui se situent auprès de ses sites industriels.

### **La valorisation des déchets**

Lafarge Algérie a pour principe de protéger son environnement, pour ce faire, elle a opéré des **synergies** avec plusieurs collaborateurs afin de tracer des programmes durables dans ce contexte.

En partenariat avec des **Laboratoires médicaux** en Algérie, Lafarge a opté pour la **Co-incinération** des produits pharmaceutiques périmés et les éliminer de l'environnement avec une contrepartie monétaire qui représente les frais de la prestation.

Par cette opération, Lafarge Algérie parvient à protéger l'environnement d'un déchet chimique et créer de **postes d'emplois** liés à cette opération.

Ces produits pharmaceutiques périmés brûlés dans les fours de ciment ont induit la diminution de consommation de **fioul** utilisé dans l'activité ordinaire des usines de Lafarge Algérie.

### **La biodiversité**

Lafarge Algérie est pleinement engagée dans la prise en charge des aspects liés à la gestion et à la protection de l'environnement.

La biodiversité est au centre des préoccupations de Lafarge, et c'est d'ailleurs l'un des premiers axes de travail dans le cadre de la **réhabilitation des carrières** afin de restaurer et de créer de nouveaux habitats.

Pour démontrer l'engagement de Lafarge Algérie dans ce domaine, conformément aux dispositions de la **loi minière Algérienne** et à la politique Environnementale de Lafarge Algérie, un ensemble des mesures préconisées a été engagé en s'appuyant sur **l'expertise** du Groupe Lafarge développée depuis plusieurs décennies.

## **Cas LAFARGE Algérie**

### **3-3-2 -3 Analyse de la performance économique**

Dans cette dernière sous-section, nous allons aborder la performance économique et la valeur ajoutée par la stratégie RSE de Lafarge Algérie. Cela va se faire par l'analyse de quatre points en lien avec les performances citées précédemment.

Dans ce sens les points développés sont comme suit:

#### **La diminution de taux d'accident**

La diminution considérable du taux de fréquence des accidents permet à Lafarge de réduire les frais d'assurance. Ainsi la diminution des accidents graves implique la diminution des arrêts de travail ce qui induit la réalisation des objectifs tracés à temps, et éviter des coûts supplémentaires.

**Le développement local** Les programmes tracés par Lafarge Algérie au profit des communautés locales et des jeunes algériens en créant de l'emploi contribuent au développement économique, par l'augmentation de nombre d'entreprises d'une part, et d'autre part par la diminution de taux chômage.

#### **L'utilisation des sous-produits industriels comme matières premières**

Le coût réduit du laitier par rapport au clinker (composant principal du ciment), utilisé comme substitut de ce dernier et selon les résultats obtenus sur l'évolution de l'indicateur C/K durant la période allant de 2012 jusqu'en 2014 a permis à Lafarge Algérie de générer des économies.

#### **La Co-incinération des produits pharmaceutique périmés**

Cette opération qui entre dans le cadre de la protection de l'environnement et l'élimination des déchets, et en collaboration avec d'autre entreprises algériennes a permis à Lafarge Algérie de réduire ses consommation de fioul jusqu'à 3,5% sur ses activités ordinaire en 2014, dont l'objectif à long terme pour Lafarge Algérie et d'atteindre un taux qui s'élève à plus de 50% d'énergies économisées .

A cela s'ajoute aussi, la création de l'emploi pour effectuer cette opération.

## **Cas LAFARGE Algérie**

### **Section 4 Analyse critique et dynamique des résultats de la recherche**

#### **3-4-1 Synthèse des résultats**

Les pratiques de la responsabilité sociale adoptée par Lafarge Algérie ont induit l'amélioration de sa performance globale, ce qui lui permet facilement de recruter des cadres supérieurs grâce à sa notoriété sociale. En effet, plus de 61% viennent d'une autre entreprise multinationale. Ainsi fidéliser ses employés grâce à son climat social favorable est caractérisé par une bonne relation collégiale entre les employés. Il en est de même pour les avantages sociaux offerts par l'entreprise et leur satisfaction quant aux programmes de formations offertes par l'entreprise, sachant que 73% ont exprimé leur satisfaction sur ce point.

L'intégration des cadres de l'extérieur et la fidélisation de ses employés a permis à Lafarge Algérie de valoriser son capital humain reflété par l'évolution progressive du taux d'encadrement dans la période allant de 2012 jusqu' en 2014.

Aussi, Lafarge Algérie a réalisé des progrès concernant les accidents de travail grâce à ses programmes de santé et sécurité qui s'inscrivent dans sa politique RSE, le taux d'accidents a baissé de 1.9 à 0.5 pendant la période 2011-2014 ce qui permet à Lafarge Algérie de préserver la santé de ses employés et diminuer les risques en la matière.

Les pratiques de la RSE de Lafarge Algérie ont induit l'amélioration de sa performance sociale, ce qui se traduit par sa bonne notoriété sociale, la facilité de recruter les cadres, la fidélisation des employés et un bon climat de travail qui mène à une stabilité et une motivation des employés.

Les améliorations constatées ont touché aussi la performance environnementale de Lafarge Algérie dont elle a réussi à diminuer ses émissions en matière de Co2 et réduire ses emprunts hydriques par une gestion durable de l'eau avec les systèmes de recyclage des eaux usées.

Ainsi l'entreprise accorde une place cruciale à la protection de l'environnement dans l'exercice de ses activités, en procédant à l'élimination des déchets industriels et chimiques ce qui lui permet de diminuer les risques et les pressions de ses parties prenantes et les ONG en bénéficiant d'une bonne image d'une entreprise citoyenne.

La performance Sociale et Environnementale a impacté la performance économique de Lafarge Algérie par la réduction des frais directs et les coûts supplémentaires liés aux accidents du travail qui ont connu une baisse considérable.

## **Cas LAFARGE Algérie**

Aussi Lafarge Algérie a généré des économies suite à la diminution des ressources consommées tel que le fioul par la Co-incinération des produits pharmaceutiques périmés, et l'Eau douce recyclée.

Et enfin la contribution au développement économique local par la création de l'emploi ce qui augmente sa notoriété.

### **3-4-2 Suggestions et perspectives**

Pour une bonne articulation entre vie privée et vie professionnelle et suite aux résultats obtenus lors de notre étude sur le cas de Lafarge Algérie dont 33% des cadres interrogés trouvent rarement un équilibre entre vie privée et professionnelle et 13% ne le trouvent jamais, nous proposons les suggestions suivantes :

-une présence managériale dans chaque département par une personne qui s'occupe des préoccupations sociales des employés appartenant au même département et être à leur écoute dans le cadre du travail et leur bien-être dont le contrôle se fait d'une manière périodique, ce qui permet aussi de repérer les employés qui n'arrivent pas à s'adapter dans leurs postes et tâches.

-Mettre à la disposition de certains employés la possibilité d'opter pour des horaires flexible sous la forme de télétravail pour éviter le long déplacement jusqu'au lieu de travail, et devraient être limités à 1 ou 2 jours par semaine ce qui donne plus de temps aux employés de s'occuper de leur vie familiale et privée et rester concentrés sur leur travail en même temps.

Concernant la satisfaction des employés des programmes de développement de compétences même si la majorité des cadre interrogés ont exprimé leurs satisfaction dans ce contexte, mais il reste une partie représentée par 10% qui ne sont pas satisfaits et 16% qui sont neutres, à cet effet on suggère de :

-Mettre un dispositif permettant aux employés de choisir les formations et les programmes de développement des compétences qui seront adaptés à leurs ambitions et perspectives de développement de leurs profils professionnels.

Pour améliorer la performance environnementale et générer plus d'économies nous proposons :

-l'investissement dans des actions de formation d'éco-conduite pour les chauffeurs et les transporteurs pour économiser les consommations de l'énergie, diminuer l'emprunt carburant,

## **Cas LAFARGE Algérie**

diminuer les taux d'accidents routiers et l'économie des frais d'entretien des camions et véhicules utilisés.

### **Conclusion**

Hormis le fait qu'elle représente une démarche volontaire et des pratiques proches du mécénat d'entreprise, la responsabilité sociale des entreprises est un véritable levier de performance pour l'entreprise et un moyen pour améliorer son efficacité économique et sociale.

# *Conclusion*

## **Conclusion Générale**

Lors de notre étude sur l'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise nous avons opté pour l'utilisation du modèle de **Reynaud**<sup>1</sup> qui présente les différentes dimensions de la performance globale et ses indicateurs.

Selon les praticiens de la discipline, ce modèle a pour avantage de convenir à une mise en œuvre par toutes les organisations qui optent pour une stratégie RSE, quels que soient leur taille ou leur secteur d'activité, car ses critères et ses indicateurs peuvent être adaptés selon le besoin.

Notre stage au sein de **LAFARGE** avait pour objectif d'étudier l'impact de la responsabilité sociale des entreprises sur sa performance, après avoir élaboré un état des lieux sur les pratiques RSE au sein de l'entreprise d'accueil. Ce qui a été riche d'enseignements, notamment lorsqu'il s'agit d'une entreprise qui intervient dans le domaine des matériaux de construction et qui accorde une attention primordiale au respect de l'environnement et des conditions qui procurent la satisfaction des exigences de la société, ce qui contribue fortement à l'amélioration des conditions de fonctionnement de l'entreprise elle-même et de ses performances financière et globale. A l'issue de cette formation pratique, il nous a été aisé de constater que la stratégie RSE adoptée par l'entreprise lui a permis d'améliorer et d'une façon volontaire, sa performance globale. Des progrès notoires sont ainsi enregistrés sur les différents volets des résultats de l'entreprise, ce qui a induit l'amélioration de son rendement, renforcé sa notoriété et généré des économies.

Lors de notre travail, certaines difficultés ont été rencontrées, dont particulièrement :

- Le manque de bibliographie sur ce thème relativement nouveau ce qui nous a amenés à recourir notamment aux articles à partir de certaines publications anglophones.
- La difficulté de disposer des informations nécessaires sur certains indicateurs quantitatifs au niveau de l'entreprise d'accueil.

---

<sup>1</sup> [http://caira.info/zen.php?ID\\_ARTICLE=HUME\\_297\\_0013](http://caira.info/zen.php?ID_ARTICLE=HUME_297_0013)

## Conclusion Générale

- La difficulté de trouver une autre entreprise qui s'inscrit dans une démarche de responsabilité sociale et qui correspond à nos critères, pour réaliser une étude comparative et confirmer les résultats obtenus.

Mais ceci n'a pas empêché de parvenir aux principaux résultats ci-après énumérés qui corroborent notre hypothèse de base, à savoir :

- Les pratiques de la responsabilité sociale adoptée par Lafarge Algérie ont induit l'amélioration de sa performance globale.
- Lafarge Algérie bénéficie d'une bonne notoriété sociale, ce qui induit la facilité de recrutement et voir de bonnes relations avec ses parties prenantes.
- Au regard de ces constats et résultats, notre analyse nous a permis de formuler quelques suggestions en guise de contribution à l'amélioration des conditions et modalités d'une démarche RSE au sein de l'entreprise LAFARGE, dont essentiellement :
  - une présence managériale dans chaque département par une personne qui s'occupe des préoccupations sociales des employés appartenant au même département et être à leur écoute dans le cadre du travail et leur bien-être dont le contrôle se fait d'une manière périodique.
  - Mettre à la disposition de certains employés la possibilité d'opter pour des horaires flexible sous la forme de télétravail pour éviter le long déplacement jusqu'au lieu de travail.
  - l'investissement dans des actions de formation d'éco-conduite pour les chauffeurs et les transporteurs pour économiser les consommations de l'énergie.
  - A l'issue de ces analyses et suggestions, nous pouvons conclure que la RSE est un véritable levier de performance pour l'entreprise.
  - Ce thème peut également être appréhendé sous d'autres optiques, dont celle qui nous paraît la plus judicieuse relative aux facteurs culturels et psychosociologiques de la région d'implantation qui peuvent constituer une piste de réflexion sur la capacité de l'entreprise à s'intégrer harmonieusement dans son environnement immédiat et représenter une partie intégrante, active et responsable de cet environnement.

## Bibliographie

### Les ouvrages:

- A Burlaud, J-Y Eglem, Mykita, contrôle de gestion, Edition Vuibert, Paris 1995.
- André sobczak, Nicolas Minviell, manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Edition Vuibert.
- BESCOS, (P), MENDOZA, (C) : « *Le management de la performance* », Editions. Comptables Malesherbes, Paris, 1994.
- BOURGUIGNON, A : « *Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In performance et ressources humaines* », Edition Economica, Paris, 1996.
- Brun, J. P, *Management d'équipe : 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail*. Paris, Editions d'Organisation.
- Capron Michel, Quairel-Lanoizelée Françoise, la responsabilité sociale d'entreprise, Edition la découverte.
- Dominique WOLFF, Fabrice MAULEON, *Le management durable - l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises*, Paris, Lavoisier, 2005.
- Guide pratique, cap vert de la RSE, MEDEF, 2012.
- IGALENS, J. et POINT, S., *L'entreprise face à ses parties prenantes*, Paris, Edition Dunod, 2009.
- Iso 26000, Afnor édition.
- Jacques IGALENS et Michel JORAS, *La responsabilité sociale de l'entreprise, Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Éditions d'Organisation.
- Livre vert de la responsabilité sociale, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*», la Commission européenne, 2001.

- Lorino P, méthodes et pratiques de la performance 3<sup>ème</sup>éd, édition d'organisation, 2003.
- Maria Bonafous-boucher, Jacob rahl rendtorff, la théorie des parties prenantes, Edition la découverte.
- Michel CAPRON, Françoise QUAIREL-LANOIZELÉE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte, 2004.
- Olivier MEIER, dico du manager, édition DUNOD, paris 2009.
- STEPHANIE BAGGIO, PIERRE-ERIC SUTTER, La performance sociale au travail, Edition Mars lab., janvier 2013.
- Svall H, Zardet V, Ingénierie stratégique du roseau, 2em édition, Economica, 2005.
- TROCME, R. et FERNANDEZ, A., Vers une culture des droits de l'homme, Genève, Editions diversités, 2003.

### **Articles, conférences et revus économique:**

- ALBEROLA, E. et RICHEZ-BATTESTI, N., De la responsabilité sociétale des entreprises: Evaluation du degré d'engagement et d'intégration stratégique, La Revue des Sciences de Gestion, 2005, vol.40.
- Allouche, j, la responsabilité sociale des entreprises: la mesure détournée? 15<sup>ème</sup> congrès annuel de l'association francophone, Montréal, 2014.
- Archi B carroll, « A three Dimensional Conceptual Mode of Corporate Social Performance». Academy of Management Review.
- Belkaoui A., 1976, The Impact of the Disclosures of the Environmental Effects of Organizational Behaviour on the Market, Financial Management, volume 2. - Bouquin H (2004), le contrôle de gestion, presses universitaires de France 6<sup>ème</sup> Ed.
- Christophe GERMAIN, et Stéphane TREBUCQ, « la performance globale de l'entreprise et son pilotage », octobre 2004.

- Congrès du COMREFAS, Libreville, 7 et 8 mars 2014, « MANAGEMENT ET PERFORMANCE DES PME AFRICAINES ».
- Denis Gnanzo, RSE et PVD : Quels avantages compétitifs pour les entreprises ?
- Gendron Corinne. La gestion environnementale et la norme ISO 14001, Les Presses Universitaires de Montréal.2004.
- Germain Christoph et Trébucq Stéphane. , « La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions», Semaine sociale Lamy, 2004.
- IGALENS JACQUES, GOND JEAN-PASCAL, « La mesure de la performance sociale de l'entreprise ».
- Jacquet Stéphane, Management de la performance : des concepts aux outils.
- Jacques igalens, micheljoras, la responsabilité sociale de l'entreprise, comprendre, rédiger le rapport annuel.
- Lafontaine J-P. « L'implantation des systèmes d'information environnementale : un domaine en quête de théories », Actes du 19ème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, Vol. 2, 1998.
- Max CLARKSON, «A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance», Academy of Management Review, Vol 20.
- Michel porter, M kramer , « Strategy & Society: the Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility». Harvard Business Review, Décembre 2006.
- Milton Friedman, « Capitalism and Freedom, Chicago». Université de Chicago, 1962.
- Tyteca Daniel. « Problématique des indicateurs environnementaux et de développement durable », Congrès de la Société de l'Industrie Minérale, Liège, Octobre, 2002.
- Waddock, S, et Graves S, 1997, The corporate social performance-financial performance link, Strategic Management Journal, Vol. 18, n°4.

- Wood .D. John, corporate social performance, the academy of management review.
- Yvon Pesqueux 2009, protocole d'évaluation en responsabilité sociale de l'entreprise, actes colloque AOM-IEOR, Lyon, juin 2009.

### **Sites internet:**

[http://caira.info/zen.php?ID\\_ARTICLE=HUME\\_297\\_0013](http://caira.info/zen.php?ID_ARTICLE=HUME_297_0013)

<http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/pdf>

<http://eduscol.education.fr/prog>

<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G3-Reporting-Guidelines.pdf>

<http://www.iso.org/iso/fr/home.htm>

<http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm>

[www.ffck.org/renseigner/savoir/patrimoine/docs/principesrio.pdf](http://www.ffck.org/renseigner/savoir/patrimoine/docs/principesrio.pdf)

[www.lafarge.dz](http://www.lafarge.dz)

### **Thèses :**

- Florian BouYoud, Thèse doctorat, LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DE LA RSE, CNAM France , Avril 2010.
- Guenoun Marcel : thèse de doctorat, le management de la performance publique locale, université Paul Cézanne, France 2009
- HAJER TEBINI, Thèse doctorat, RELATION ENTRE LA PERFORMANCE FINANCIÈRE ET LA PERFORMANCE, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL ,2013 .
- Moez Essid. Thèse doctorat, LES MECANISMES DE CONTROLE DE LA PERFORMANCE GLOBALE : LE CAS DES INDICATEURS NON FINANCIERS DE LA RSE, Université Paris Sud, octobre 2009.

## Liste des annexes:

### Annexe 1 : Agenda RSE 2015

Plan d'action : Lafarge souhaite s'intégrer durablement dans les territoires où il veut opérer afin de contribuer à leurs développements économique et social

Pour ce faire nous avons décidé d'opérer nos plans d'actions sur trois axes :

- Education
- Entreprise
- Housing

Les actions s'inscriront dans une optique de développement sur le long terme.

Voici des exemples des actions envisagées sur nos sites :

#### 1. M'sila :

##### Education:

- Cours de soutien aux élèves de primaire (0,5 MDA).
- Alphabétisation et cours de langue arabe / français... (0,5 MDA).
- Signature d'une convention avec l'université de M'sila
- Participer à l'équipement des classes spéciales pour enfants malades (Autistes...) (1 MDA)...Etc.)

##### Entreprise:

- Donations de machines à coudre / Ateliers de couture et de Couscous (Empowering Women) (2,5 MDA).
- Injaz Al Djazair : 2 Company Program  
Et un projet I camp (Projet en suspens) (0.2 MDZA)
- Utiliser le matériel informatique usagé pour aider les microentreprises naissantes (0.2 MDZA)

##### Housing

- Aménagement du Jardin de Hammam Dalaa (7 MDZA).
- Faciliter l'accès à l'eau pour les villages d'EL Fedj et Debil (10 MDZA).

## 2. Oggaz

### Education

- Mise en place des ateliers métiers (0.5 MDZA)
- Fourniture de matériel informatique usagé au CFPA pour les travaux pratiques (0.2 MDZA)

### Entreprise

- Fourniture de matériel informatique usagé pour les micro-entreprises des localités (0.2 MDZA)

### Housing

- Entretien du stade de foot (1.5 MDZA)
- Aménagement d'un espace vert (à déterminer) (1 MDZA)
- Peindre une école (0.5 MDZA)
- Donner du ciment/ béton a des communautés nécessiteuses (TBD)

## 3. Alger - Region Centre :

Bien que Lafarge ne possède pas d'usine dans la région d'Alger (l'usine de Meftah ne rentre pas dans l'agenda RSE 2015), il est fortement conseillé d'y mener des actions similaires afin de donner de la visibilité et de l'ampleur à notre engagement RSE en Algérie.

Voici quelques idées d'actions que l'on pourrait y mener :

### Education

- Faire intervenir nos employés à des séminaires de Leadership et ou Management dans les écoles d'Administration, de Management ou d'ingénieurs.
- Company Program – INJAZ

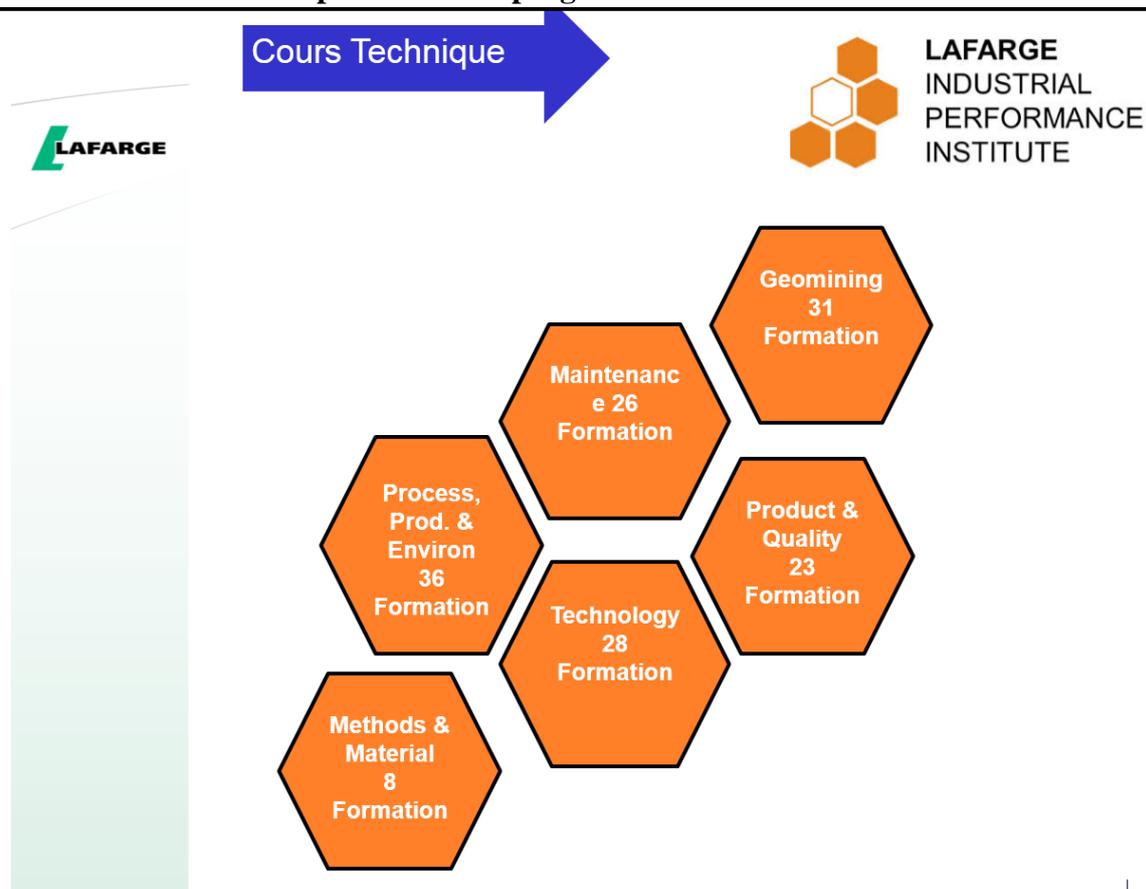
### Enterprise

- Projet de collaboration avec les CFPA pour les formations aux métiers du BTP

### Housing

- Réaménagement du mur du CIARA : 30 M3 de béton LBA (MDZA)
- Projet MATE (En cours)

## Annexe 2: Formations spécialisées du programme « kaffat »



## Annexe 3 : Bilan programme « Kafaat »

Action	Planned Year 2011		Real 2011	
	Participants	Mandays	Participants	Mandays
Certification Programs	178	2 800	251	2 683
Technical with CTC	203	950	216	617
Technical with other Providers	209	750	556	1 641
Management Training	180	540	337	544
Twining	56	325	32	399
Lafarge University	19	106	12	62
HO , ABC & TCA	300	1 000	402	1 180
Language Training	250	1 875	519	753
<b>TOTAL</b>	<b>1 395</b>	<b>8 346</b>	<b>2 325</b>	<b>7 879</b>

## **Annexe 4 : Le guide d'entretien pour les employés de Lafarge**

### **Entretien pour les employés de Lafarge Algérie**

Dans le cadre de notre étude pour la préparation d'un master en sciences financières et sciences de gestion, option management au sein de l'Ecole Supérieure de Commerce d'Alger.

Afin de mener une étude sur l'impact de la démarche RSE sur le climat sociale et la satisfaction des employés de Lafarge Algérie je vous prie à répondre à ces questions :

- 1- Est-ce que votre travail vous permet de maintenir un équilibre par rapport à votre vie privée ?
  - Toujours
  - Souvent
  - Rarement
  - Jamais
- 2- Comment vous évaluez vos relations collégiales ?
  - Très Bonnes
  - Bonnes
  - Pas males
  - Mauvaises
- 3- Êtes-vous informés par les responsables des changements opérés au sein de votre entreprise ?
  - Toujours
  - Fréquemment
  - Rarement
  - Jamais
- 4- Concernant les formations offertes par votre entreprise pour améliorer vos compétences, Etes-vous ?
  - Très satisfaits
  - Satisfaits
  - Non satisfaits
  - Neutres
- 5- La probabilité pour que vous changiez votre entreprise et avec une opportunité égales est :
  - Forte
  - Moyenne
  - faible

Si vous faites parties des employés qui ont intégré l'entreprise après son acquisition par le groupe Lafarge, veuillez répondre aux questions suivantes.

Dans le cas contraire, on vous remercie pour votre contribution.
- 6- Quand avez-vous intégré Lafarge Algérie ?

.....
- 7- Votre entreprise précédente est une :
  - Multinationale
  - Privée
  - Publique
  - Autre
- 8- Qu'est-ce qui vous a motivé à choisir Lafarge Algérie ?
  - Le salaire
  - La stabilité et notoriété sociale
  - Autre (Précisez): .....

- 9- Quels sont les aspects les plus développés au niveau de votre entreprise ?
- La prise en charge en cas d'accident de travail
  - Les avantages sociaux
  - La Sante et sécurité
  - L'hygiène
  - Autres (citez-les): .....
- 10- A votre avis quel est le degré de prise en compte par l'entreprise des préoccupations sociales des salariés :
- Très élevé
  - Elevé
  - Moyen
  - Bas
- 11- Travailler au sein d'une entreprise socialement responsable est :
- Un critère déterminant de choix
  - Une motivation
  - Pas important

## Annexe 5 : Tableaux des Résultats d'entretien

### - La possibilité de changer d'entreprise pour une opportunité égale

	Fréquence	Pourcentage
<b>Faible</b>	<b>22</b>	<b>63.33%</b>
<b>Moyenne</b>	<b>5</b>	<b>26.67%</b>
<b>Forte</b>	<b>3</b>	<b>10%</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

### - La satisfaction des employés par rapport aux formations de développement des compétences

	Fréquence	Pourcentage
<b>Neutre</b>	<b>5</b>	<b>16.67%</b>
<b>Non Satisfait</b>	<b>3</b>	<b>10%</b>
<b>Satisfait</b>	<b>13</b>	<b>43.33%</b>
<b>Très Satisfait</b>	<b>9</b>	<b>30%</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**-Les Relations collégiales au sein de Lafarge**

	Fréquence	Pourcentage
<b>Très Bonnes</b>	<b>12</b>	<b>40%</b>
<b>Bonnes</b>	<b>14</b>	<b>46.67%</b>
<b>Pas Mal</b>	<b>3</b>	<b>10%</b>
<b>Mauvaises</b>	<b>1</b>	<b>3.33%</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**- Les pratiques les plus développées au niveau de Lafarge**

	Fréquence	Pourcentage
<b>La prise en charge en cas d'accident</b>	<b>6</b>	<b>20%</b>
<b>Les avantages sociaux</b>	<b>6</b>	<b>20%</b>
<b>La santé et sécurité de travail</b>	<b>15</b>	<b>50%</b>
<b>L'hygiène</b>	<b>3</b>	<b>10%</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**- L'information des employés sur les changements opérés au niveau de l'entreprise**

	Fréquence	Pourcentage
<b>Toujours</b>	<b>14</b>	<b>46.67%</b>
<b>Fréquemment</b>	<b>14</b>	<b>46.67%</b>
<b>Rarement</b>	<b>2</b>	<b>6.67%</b>
<b>Jamais</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**-Les critères de motivation pour intégrer Lafarge**

	Fréquence	Pourcentage
<b>Salaire</b>	<b>12</b>	<b>40%</b>
<b>La notoriété sociale</b>	<b>9</b>	<b>30%</b>
<b>Autre</b>	<b>9</b>	<b>30%</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**- La précédente entreprise des nouveaux cadres de Lafarge**

	Fréquence	Pourcentage
<b>Multinationale</b>	<b>18</b>	<b>60%</b>
<b>Entreprise privée</b>	<b>7</b>	<b>23%</b>
<b>Secteur public</b>	<b>5</b>	<b>17%</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

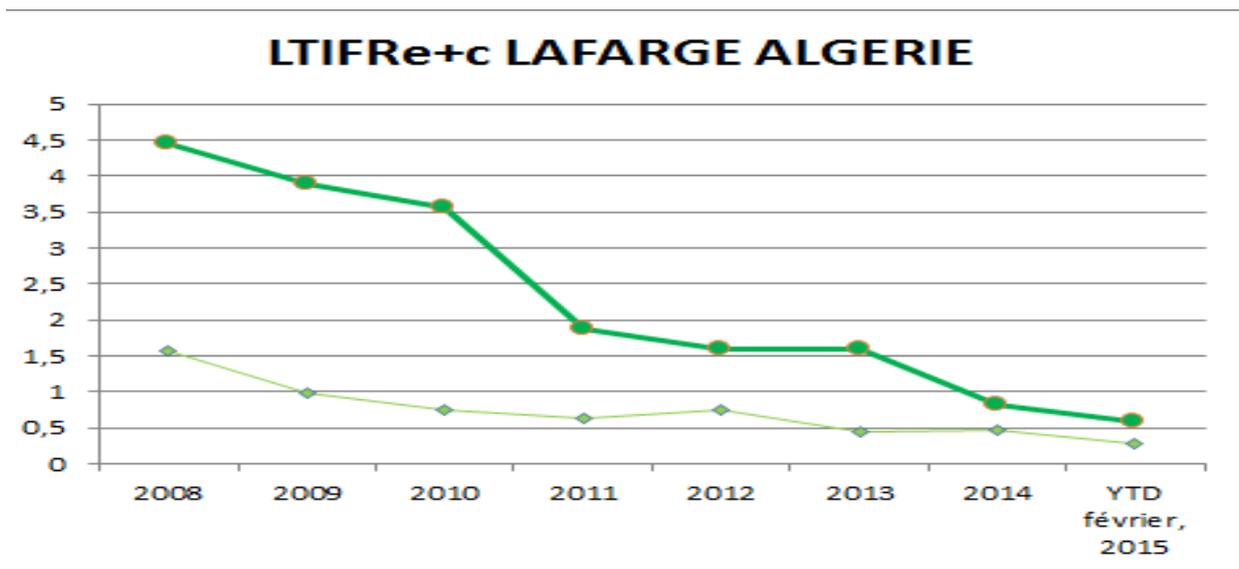
**- l'appartenance à une entreprise socialement responsable**

	Fréquence	Pourcentage
<b>un critère déterminant de choix</b>	<b>11</b>	<b>37%</b>
<b>Une motivation</b>	<b>19</b>	<b>63%</b>
<b>Pas important</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**-L'équilibre entre la vie privée et le travail**

	Fréquence	Pourcentage
<b>Toujours</b>	<b>7</b>	<b>23%</b>
<b>Souvent</b>	<b>9</b>	<b>30%</b>
<b>Rarement</b>	<b>10</b>	<b>33.67</b>
<b>Jamais</b>	<b>4</b>	<b>13.33</b>
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Annexe 6 : Evolution des taux d'accident**



## **Table des matières**

<b>Liste des figures.....</b>	<b>IV</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>V</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>2</b>
<i>Chapitre 1 : La RSE, un concept qui s’adapte aux contextes sociaux, économiques et de développement.....</i>	<i>7</i>
<b>1.1 La responsabilité sociale des entreprises.....</b>	<b>7</b>
1.1.1 Définition de la RSE.....	7
1.1.2 Evolution de concept.....	8
1.1.3 Les caractéristiques de la RSE.....	12
1.1.4 Les dimensions de la RSE.....	13
1.1.5 Les catégories de la RSE selon <b>Carroll</b> .....	19
1.1.6 Les principes de la RSE.....	20
1.1.7 La théorie des parties prenantes.....	21
<b>1.2 Les outils de la démarche RSE.....</b>	<b>23</b>
1.2.1 Les codes de conduites.....	23
1.2.2 L’investissement socialement responsable.....	24
1.2.3 Les labels.....	24
1.2.4 Le reporting.....	25
<b>1.3 La démarche RSE.....</b>	<b>27</b>
1.3.1 Les intérêts de la démarche RSE.....	27
1.3.2 Les conditions pour réussir une démarche RSE.....	28
1.3.3 La communication de la responsabilité sociale.....	31
1.3.4 Vue d’ensemble des perspectives théoriques.....	33

## ***Chapitre 2 : RSE, Performance globale et Management responsable.....35***

### **2.1 La performance de l'entreprise.....37**

2.1.1 La notion de la performance.....36

2.1.1 Modélisation et concepts liés à la performance.....38

2.1.3 L'émergence de la performance globale.....41

2.1.4 Les indicateurs de la RSE pour mesurer la performance globale.....43

2.1.5 Global Reporting Initiative (GRI).....45

### **2.2 Les dimensions de la performance globale de l'entreprise.....46**

2.2.1 La performance sociale de l'entreprise.....46

2.2.2 La performance environnementale de l'entreprise.....51

2.2.3 La performance économique de l'entreprise.....55

2.2.4 La relation entre performance sociale et performance financière.....56

### **2.3 L'impact de la RSE sur la performance de l'entreprise.....57**

## ***Chapitre 3 : Cas Lafarge Algérie.....61***

### **3.1 L'entreprise Lafarge Algérie.....62**

3.1.1 Présentation de l'entreprise.....62

3.1.2 La vision de Lafarge Algérie.....63

3.1.3 Missions et Objectifs de Lafarge Algérie.....63

3.1.4 Les règles d'éthiques de Lafarge Algérie.....64

3.1.5 présentation du département d'accueil.....65

**3.2 Etat des lieux sur les pratique RSE de Lafarge Algérie.....65**

3.2.1 La gestion des ressources humaines.....65

3.2.2 La santé et sécurité au travail.....66

3.2.3 L’adaptation au changement.....67

3.2.4 La protection de l’environnement.....68

3.2.5 Le développement économique locale.....69

3.2.6 La valorisation des déchets.....70

**3.3 Diagnostic et analyse de la performance globale .....71**

3.2.1 L’élaboration de l’entretien.....71

3.2.2 L’Analyse de la performance globale.....72

**3.4 Analyse critique et dynamique des résultats de la recherche.....83**

3.4.1 Synthèse des résultats.....83

3.4.1 Suggestions et perspectives.....84

**Conclusion.....86**

**Bibliographie.....89**

**Liste des Annexes.....93**