

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de recherche
scientifique

Ecole Supérieure de Commerce -Koléa-

ESC

Mémoire en fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences de gestion

Option : Organisation et management des entreprises

THEME :

Interaction entre les pratiques du
mangement de la qualité et les pratique
RSE

Cas : laboratoire VENUS

Présenté par :

Haraktia Imen

Encadré par :

Dr. Maabout Mohamed Zakaria

Lieu de stage : Laboratoire VENUS, Ouled Yaich / Blida

L'année universitaire

2022/ 2023

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de recherche
scientifique

Ecole Supérieure de Commerce -Koléa-

ESC

Mémoire en fin d'étude pour l'obtention du diplôme de Master en
sciences de gestion

Option : Organisation et management des entreprises

THEME :

Interaction entre les pratiques du
mangement de la qualité et les pratique
RSE

Cas : laboratoire VENUS

Présenté par :

Haraktia Imen

Encadré par :

Dr. Maabout Mohamed Zakaria

Lieu de stage : Laboratoire VENUS, Ouled Yaich / Blida

L'année universitaire

2022/ 2023

Dédicace

Je dédie ce modeste travail avec un profond amour :

À celle qui m'a arrosé de tendresse et d'espoir, à la source d'amour incommensurable,

À la mère des sentiments fragiles qui m'a béni par ses prières, à ma chère maman,

*À mon soutien dans ma vie, qui m'a enseigné, soutenu et guidé vers la gloire, à mon cher
papa,*

*À l'homme incroyable, à la personne qui m'a énormément manqué, je conserverai toujours
des souvenirs positifs de toi : tes blagues, les soirées passées à tes côtés, ta gentillesse, ta
générosité, ton grand cœur, tu seras toujours présent dans mon cœur et dans mes prières,
tonton Hocine, mon deuxième père, Rahimahullah*

À mes chers frères et sœurs, qu'Allah vous protège et vous comble de bénédictions.

À mes meilleures amies,

À tous mes amis,

À toutes les personnes qui m'ont encouragé tout au long de ma vie.

Amen Heraktia

Remerciements

Je souhaite profiter de cette occasion pour exprimer ma profonde gratitude à Allah le Puissant, qui m'a accordé la force et la guidance tout au long de mon parcours académique et de la réalisation de ce mémoire.

*J'aimerais également exprimer ma sincère reconnaissance à mon encadrant, monsieur **le Docteur Maabout Mohamed Zakaria**, pour son accompagnement, ses conseils avisés et sa disponibilité tout au long de ce travail. Sa contribution précieuse a grandement enrichi mes recherches et a permis d'élever la qualité de ce mémoire.*

*Un remerciement tout particulier va à mon tuteur de stage, **Mr. Belaidi**, pour son encadrement attentif et son appui constant tout au long de mon stage. Ses conseils avisés et son expertise ont été des atouts essentiels dans la réalisation de mon travail.*

Je souhaite également exprimer ma profonde gratitude à tous mes professeurs à l'école, dont l'enseignement, les connaissances transmises et les encouragements ont contribué à ma formation académique.

*Un chaleureux remerciement s'adresse également à toute l'équipe des **Laboratoires VENUS**, où j'ai effectué mon stage. Leur accueil chaleureux, leur aide précieuse et leur collaboration ont grandement contribué à mon développement professionnel et à la réussite de mon travail.*

Ma reconnaissance s'étend également à ma famille et mes amies, dont le soutien indéfectible et les encouragements constants ont été une source d'inspiration et de motivation tout au long de ce parcours. Leur présence et leur soutien m'ont permis de persévérer face aux défis et de réaliser ce travail avec succès.

Je souhaite exprimer ma gratitude envers tous ceux qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail. Enfin, je remercie les membres du jury qui m'ont honoré d'évaluer et de juger ce travail.

Merci

Résumé

Dans un contexte de préoccupations sociétales grandissantes, le développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) gagnent en importance au sein du monde des affaires. La RSE, émergée à la fin du 20^e siècle, encourage les entreprises à adopter des pratiques socialement responsables, mais sa mise en œuvre diffère et évolue, ce qui en fait un sujet complexe et en évolution constante. Ce mémoire se concentre sur la manière dont les entreprises algériennes peuvent intégrer une démarche sociétale, en mettant en avant l'idée que la démarche qualité, conforme aux normes, peut être un moyen pertinent et cohérent pour opérationnaliser la RSE. Le management de la qualité, devenu incontournable pour la durabilité et la performance des entreprises modernes, est examiné comme un élément clé pour instaurer et intégrer une démarche sociétale.

Notre travail de recherche explore comment le management de la qualité peut contribuer à la promotion des pratiques managériales en faveur de la RSE au sein des Laboratoires VENUS. L'objectif est de mieux comprendre comment une démarche qualité solide peut contribuer à établir une approche sociétale durable, en favorisant l'amélioration continue et en orientant l'entreprise vers des pratiques responsables.

Mots clés : Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), Développement durable, Qualité, Management de la qualité, amélioration continue, certification.

Abstract

In a context of growing societal concerns, sustainable development and corporate social responsibility (CSR) are gaining importance in the business world. CSR, which emerged in the late 20th century, encourages companies to adopt socially responsible practices, but its implementation varies and evolves, making it a complex and constantly evolving topic. This thesis focuses on how Algerian companies can integrate a societal approach, highlighting the idea that quality management, in accordance with standards, can be a relevant and coherent way to operationalize CSR. Quality management, which has become essential for the sustainability and performance of modern companies, is examined as a key element for establishing and integrating a societal approach.

Our research work explores how quality management can contribute to the promotion of management practices in favor of CSR within the VENUS Laboratories. The objective is to better understand how a solid quality approach can contribute to establishing a sustainable societal approach, by promoting continuous improvement and orienting the company towards responsible practices.

Keywords : Corporate social responsibility (CSR), Sustainable development, Quality, Quality management, Continuous improvement, Certification.

Sommaire

| | |
|---|------------|
| INTRODUCTION GENERALE..... | A |
| CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE LA RSE..... | 1 |
| Section 01 : Le développement durable et la RSE..... | 3 |
| Section 02 : Origines, théories et modèle de Carroll de la RSE | 14 |
| Section 03 : Définition de la RSE, Stratégie et Démarche RSE | 23 |
| CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL DU MANAGEMENT DE LA QUALITE ... | 35 |
| Section 01 : Notions sur la qualité, les normes et la certification..... | 37 |
| Section 02 : Vers le management par la qualité totale..... | 49 |
| Section 03 : Interaction entre le management de la qualité et la RSE | 55 |
| CHAPITRE III : LES PRATIQUES DU MANAGEMENT DE LA QUALITE ET LES PRATIQUES RSE AU SEIN DES LABORATOIRES VENUS | 64 |
| Section 01 : Présentation de l'entreprise LABORATOIRES VENUS | 66 |
| Section 02 : Méthodologie de l'enquête de terrain | 79 |
| Section 03 : Présentation et analyse des résultats | 83 |
| CONCLUSION GENERALE..... | 105 |

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau N° 1: Les catégories de réponses sociales | 28 |
| Tableau N° 2: La différence entre norme et certification | 48 |
| Tableau N° 3: La complémentarité entre le Lean et Six Sigma | 53 |
| Tableau N° 4 : Les finalités des différents systèmes de management et la RSE..... | 56 |
| Tableau N° 5: L'apport du management de la qualité au développement durable..... | 58 |
| Tableau N° 6: Fiche signalétique des LABORATOIRES VENUS | 68 |
| Tableau N° 7: Liste des cadres interviewés au sein des Laboratoires VENUS..... | 81 |

Liste des figures

| | |
|---|----|
| Figure N° 1 : Les trois piliers de développement durable | 7 |
| Figure N° 2: La Roue De Deming & L'amélioration Continue | 12 |
| Figure N° 3 : Les parties prenantes de l'entreprise | 18 |
| Figure N° 4 : La pyramide de la responsabilité sociale des entreprises de Carroll | 20 |
| Figure N° 5 : L'évolution de la qualité..... | 38 |
| Figure N° 6: la répartition des salariées de VENUS | 68 |
| Figure N° 7: L'organigramme des Laboratoires VENUS | 70 |

Liste des abréviations

| Désignation | Signification |
|-------------|---|
| RSE | Responsabilité Sociétale des Entreprises |
| ODD | Objectifs de Développement Durable |
| ONU | Organisation des Nations Unies |
| UNESCO | Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture |
| OCDE | Organisation de Coopération et de Développement Economique |
| TPP | Théorie des Parties Prenantes |
| PP | Parties Prenantes |
| ONG | Organisation Non Gouvernementale |
| HSE | Hygiène/ Sécurité /Environnement |
| RH | Ressources Humaines |
| GRI | Global Reporting Initiative |
| CWQC | Company Wide Quality Control |
| TQC | Total Quality Control |
| ISO | Organisation Internationale de Normalisation |
| CEI | Commission Electronique Internationale |
| AFNOR | Association Française de Normalisation |
| IANOR | Institut Algérien de Normalisation |
| CEN | Comité Européenne de Normalisation |
| ETSI | Institut Européen des Normes de Télécommunications |
| AELE | Association Européenne de Libre Echange |
| NF | Norme Française |
| EPIC | Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial |
| SMQ | Système de Management de la Qualité |
| SME | Système de Management Environnemental |
| SMSST | Système de Management de la Sécurité et Santé au Travail |
| SMI | Système de Management intégré |
| 4Q | 4 Qualité |

| | |
|-------|---|
| OHSAS | Occupational Health And Safety Assessment Series |
| TQM | Total Quality Management |
| PDCA | Plan Do Check Act |
| AMDEC | Analyses des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité |
| VOC | Voice Of Client |
| DMAIC | Define/Measure/Analyse/Improve/Control |
| DDRSE | Développement durable/Responsabilité Sociétale des Entreprises |
| EFQM | European Foundation for Quality Management |
| PDG | Président-Directeur-Général |
| INAPI | Institut National Algérien de Propriété industrielle |
| QSE | Qualité/Sécurité/Environnement |
| SARL | Société à Responsabilité Limitée |
| QHSE | Qualité/Hygiène/ Sécurité /Environnement |
| AES | Advanced Encryption Standard |
| SM | Système de Management |
| DSM | Distributed Management System |

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

Introduction Générale

L'évolution contemporaine des pratiques commerciales a mis en lumière deux éléments essentiels pour la pérennité des entreprises : la qualité des produits et services ainsi que la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Dans un environnement compétitif en constante évolution, la conjonction de ces deux aspects revêt une importance capitale.

La maxime "le client est roi" reste indéniable, avec des consommateurs de plus en plus exigeants envers la qualité des produits et services. Cette évolution a généré une demande croissante pour des produits répondant à des normes élevées et des attentes spécifiques, allant au-delà de leur simple fonctionnalité technique. La qualité est ainsi devenue un paramètre clé incluant la satisfaction des clients et de toutes les parties prenantes tout en demeurant financièrement viable pour l'entreprise.

Pour atteindre les niveaux de qualité requis, un système de management de la qualité efficace s'avère crucial. De nombreuses entreprises ont bien saisi cette nécessité en intégrant des stratégies de management de la qualité. Cela leur permet de mettre en œuvre des processus structurés, identifiant les opportunités d'amélioration et cultivant une culture d'amélioration continue.

Dans ce contexte de mutations sociétales et environnementales, la RSE gagne en importance. Les gouvernements accordent une attention croissante aux aspects économiques, sociaux et environnementaux du développement durable. L'émergence de la RSE pousse les entreprises à considérer leur impact sur la société et l'environnement dans leurs activités.

Au-delà des apparences, des liens profonds se dessinent entre la qualité et la RSE. Tous deux visent la viabilité à long terme des entreprises. Le concept de qualité englobe désormais des aspects environnementaux, sociaux et éthiques, tandis que la mise en œuvre de pratiques de management de la qualité peut renforcer positivement les pratiques de RSE.

Dans ce cadre, notre travail de recherche va s'orienter vers « l'analyse de l'interaction entre les pratiques du management de la qualité et les pratiques RSE des Laboratoires VENUS ».

1. Problématique de recherche

La problématique sur laquelle se base notre recherche, et qui balise notre travail, est la suivante :

Quelle est la contribution du management de la qualité à l'adoption des pratiques RSE au sein des Laboratoires VENUS ?

2. Questions secondaires

Introduction Générale

De la problématique préalablement posée, découle les sous-questions suivantes :

Première question : Quelles sont les caractéristiques du SMQ des Laboratoires VENUS ?

Deuxième question : Quelles sont les pratiques RSE des Laboratoires VENUS ?

Troisième question : Quels sont les points de convergence et de divergence entre le SMQ et les pratiques RSE des Laboratoires VENUS ?

3. Hypothèses

Comme réponse à la problématique et aux questions secondaires posées, on suggère les hypothèses suivantes :

Première hypothèse : Les caractéristiques du SMQ des Laboratoires VENUS incluent des normes de qualité élevées, une approche axée sur l'amélioration continue et une gestion rigoureuse des risques.

Deuxième hypothèse : Les pratiques RSE des laboratoires VENUS se limitent à la conformité réglementaire.

Troisième hypothèse : les pratiques du SMQ et les pratiques RSE des laboratoires VENUS sont convergentes.

4. Les motifs du choix du thème

- Le sujet du management de la qualité est d'une grande actualité, surtout dans les pays en développement ou développés.
- Les enseignements de qualité que j'ai reçus m'ont passionné et ont suscité en moi un désir d'approfondir mes connaissances théoriques et pratiques dans ce domaine en particulier.
- Notre désir de mieux comprendre la réalité de l'interaction entre les pratiques du management de la qualité et les pratiques socialement responsables dans les entreprises algériennes, notamment chez Laboratoires VENUS où nous avons effectué notre stage, nous a motivé à entreprendre une recherche modeste sur ce sujet.
- L'importance des deux domaines de recherche « qualité et RSE » dans l'entreprise d'aujourd'hui.

Introduction Générale

5. Intérêt de recherche

Ce sujet a suscité un intérêt volumineux, parce que cette recherche va nous permettre à travers notre stage et notre étude exploratoire de comprendre cet élément stratégique du management de la qualité et son importance et surtout comprendre son rôle dans l'adoption des pratiques RSE.

6. Méthodologie de recherche

Afin de répondre à notre problématique et de vérifier nos hypothèses de recherche, nous avons opté pour une démarche méthodologique hypothético-déductive basée sur :

D'une part, sur une approche théorique, à travers une recherche documentaire portée sur des ouvrages, mémoires et thèses et aussi sur la consultation d'articles de revues et de sites internet. Le but étant de préciser les concepts et les considérations théoriques en lien avec notre thème.

D'autres parts, sur une approche empirique pratique, par une étude de terrain de type qualitatif à savoir :

H1 : entretiens semi-directif.

H2 : entretiens semi-directif.

H3 : entretiens semi-directif.

Nous avons utilisé la méthode qualitative qui a consisté à étudier notre cas pratique puis de conduire les entretiens semi-directifs.

7. Les recherches antérieures

- Saïd KAMMAS, Abderrahim AKHRIF, *La pratique des systèmes de management intégré dans les entreprises marocaines : Quel levier pour la RSE des entreprises de la région du nord marocain (Villes Tanger et Tétouan)*, Revue des Etudes et Recherches en Logistique et Développement (RERLED), Edition 2016 – Vol 1, N° 6, ISSN 2458-5890.

L'objectif de cet article est d'analyser comment la mise en place des systèmes de management intégrés au sein des entreprises marocaines, particulièrement dans les villes de Tanger et Tétouan, peut influencer positivement la responsabilité sociétale des entreprises. Les auteurs s'intéressent à la manière dont l'adoption de ces systèmes peut servir de levier pour encourager les entreprises à intégrer des pratiques plus responsables sur le plan social, environnemental et économique, contribuant ainsi au développement durable de la région nord du Maroc.

Introduction Générale

- Sara Alice Poureh, *corporate social responsibility review within a total quality management framework*, Degree project for a Bachelor of Science with Major in Industrial Engineering and Management, University of Gävle, 2015.

Ce travail vise à examiner la RSE au sein d'un cadre de management par la qualité totale. Il cherche à analyser comment la RSE peut être intégrée et alignée avec les principes et les pratiques de TQM. Le projet vise à explorer comment la combinaison de ces deux approches peut conduire à des améliorations holistiques au sein des organisations, tant sur le plan de la qualité opérationnelle que de l'impact social et environnemental.

8. Plan de travail

Cette étude se décline en trois (03) chapitres :

Le premier chapitre de ce travail entamera sa démarche en explorant le cadre conceptuel de la responsabilité sociétale des entreprises. Pour débiter, nous aborderons le concept de développement durable, en examinant ses piliers fondamentaux, ses objectifs et la notion de management durable qui lui est intrinsèquement liée. En poursuivant notre analyse, nous mettrons en lumière l'origine de la RSE, en explorant les théories fondatrices qui ont contribué à sa conception, ainsi que le modèle de Carroll qui en découle. Enfin, nous plongerons dans les multiples facettes des définitions de la RSE, en examinant la stratégie et les démarches qui guident les entreprises vers une intégration effective de la RSE au sein de leurs activités. Ce chapitre constituera une base solide pour la compréhension globale de la RSE et jettera les fondements nécessaires pour explorer en profondeur son rôle dans le contexte des entreprises modernes.

Le deuxième chapitre de notre étude se consacrera au cadre conceptuel du management de la qualité. En premier lieu, nous entamerons une exploration des notions fondamentales relatives à la qualité, en mettant en évidence l'importance des normes et de la certification dans ce contexte. Dans une perspective évolutive, la deuxième partie de ce chapitre abordera le concept de management par la qualité totale, en éclairant les outils et les pratiques qui le caractérisent. En conclusion, nous engagerons une discussion approfondie sur l'interaction entre la qualité et la RSE. Nous examinerons en détail les contributions de la qualité à la RSE, soulignant comment une approche orientée vers la qualité peut renforcer les initiatives de responsabilité sociale. De manière réciproque, nous analyserons également comment la RSE peut en retour influencer positivement la qualité, en créant un environnement propice à l'amélioration continue et à l'atteinte de niveaux supérieurs de performance globale. Ce chapitre permettra d'approfondir

Introduction Générale

la compréhension des liens complexes entre le management de la qualité et la RSE au sein des entreprises contemporaines.

Le troisième chapitre comprendra une présentation de l'entreprise Laboratoires VENUS, où nous avons effectué notre stage. Ensuite, nous expliquerons les méthodes que nous avons choisi pour répondre à nos questions de recherche, en justifiant ces méthodes de collecte. Enfin, nous présenterons et analyserons les résultats recueillis. Par la suite, le chapitre se conclura par une synthèse de notre recherche et la vérification de nos hypothèses de départ.

**CHAPITRE I : CADRE
CONCEPTUEL DE LA RSE**

Introduction du premier chapitre

Compte tenu de l'importance de la responsabilité sociétale dans le nouveau contexte économique, plusieurs études ont été menées pour clarifier les différentes dimensions que porte ce sujet, cette prise de conscience de l'importance de ce sujet a fait émerger la notion de développement durable, un mouvement qui a pris de plus en plus d'ampleur face aux évolutions des sociétés. Au cours de ce chapitre, on va traiter l'émergence et les origines du mouvement en question, ainsi que les différentes définitions qui lui sont attribuées, ses piliers et ses principes fondamentaux. De plus, nous aborderons le management durable, qui émerge en conséquence de l'évolution de ce mouvement.

Ensuite, on va exposer l'origine de la RSE, les théories ayant participé à sa conception, le modèle de la RSE le plus répandu dans la littérature, celui de Carroll, les définitions institutionnelles et académiques accordées à ce concept. À ce niveau, il paraît nécessaire de clarifier la notion de la RSE. La responsabilité sociétale est l'intégration volontaire des préoccupations et attentes, sociales et environnementales, des parties prenantes à la stratégie de l'entreprise.

Enfin, on va aborder les principales étapes ou phases de la mise en œuvre d'une stratégie RSE.

Section 01 : Le développement durable et la RSE

« *Le développement durable n'est ni une utopie ni même une contestation, mais la condition de survie de l'économie de marché.* » (Louis Schweitzer, 2004) ¹.

Cette citation souligne que le développement durable est essentiel pour assurer la pérennité de l'économie de marché. En effet, pour que la croissance économique puisse perdurer, il est nécessaire de garantir la disponibilité de ressources naturelles saines et suffisantes, ainsi qu'une société stable et équitable. Le développement durable est ainsi un enjeu majeur pour l'avenir de notre planète et ses habitants.

Dans ce qui suit nous évoquerons le concept de développement durable en mettant en exergue ses aspects théoriques les plus significatifs : son émergence et ses origines, les définitions qui lui sont attribuées, ses piliers et ses principes fondamentaux. Ensuite, nous aborderons également le management durable, qui découle de la maturité de ce mouvement.

1 L'émergence du développement durable

En 2005, le concept de développement durable était peu connu en France, avec seulement 36% des français connaissant ce terme.² Depuis lors, le développement durable a pris de l'importance en France, avec son inscription dans la constitution française et la création d'un ministère dédié. Cependant, certains remettent en question la compatibilité de la durabilité avec l'incertitude, tandis que d'autres préfèrent le principe de « décroissance » au « développement économique ». Néanmoins, le développement durable est considéré comme un principe commun et à interpréter individuellement, où le « développement » signifiant le développement de l'homme et « la durabilité » représentant l'espoir d'un projet à long terme pour l'humanité, malgré l'incertitude.

Dans les années 1970, la question environnementale était principalement centrée sur les accidents environnementaux tels que les marées noires et les accidents industriels. On pensait alors que la nature avait la capacité de diluer et d'absorber ces pollutions. La disponibilité des ressources n'était pas considérée comme un problème avant le premier choc pétrolier et les engagements qu'ont été pris en matière d'économie, d'énergie et d'investissements dans l'énergie nucléaire. Cependant, en 1987, la commission mondiale « environnement et développement » présidée par Mme Gro Brundtland remet son rapport à l'assemblée générale

¹ <https://www.decroissance.org> consulté le 10/03/2023 à 17 :16.

² Xavier Michel, Patrice Cavaillé et Coll, *Management des risques pour un développement durable*, Editions Dunod, Paris, 2009, p.32.

des nations unies, où l'on retrouve la définition qui fait date : « le développement durable est celui qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs ». Ce concept a deux principes : « les besoins », en particulier ceux des plus démunis, qui doivent être prioritaires, et « les limitations » que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et futurs. Depuis lors, de nombreux sommets ont eu lieu notamment celui de Rio De Janeiro ¹ sur l'environnement (1992, **Agenda 21***, convention sur la biodiversité et le climat), suivi de Kyoto (protocole sur le changement climatique), puis Johannesburg (2002), et le forum mondial de l'eau, qui ont permis de réajuster le débat sur les questions sociales et économiques. Le développement durable prend donc en compte l'environnement, mais également les questions sociales et économiques, en particulier dans le partage entre les pays riches et les pays pauvres.²

2 Les objectifs de développement durable

En 2015, 17 objectifs de développement durable (ODD) ont été définis et adoptés par l'ONU. Ces 17 priorités en faveur d'un développement économique et social plus respectueux des populations et de la planète sont à atteindre avant 2030.

Intégrés dans l'**Agenda 2030***, les ODD définissent la marche à suivre pour assurer un avenir plus durable, en ne laissant personne de côté.³

Les 17 objectifs du développement durable sont :

1. Éradiquer la pauvreté.
2. Lutter contre la faim, en garantissant la sécurité alimentaire et l'agriculture durable.
3. Permettre de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être pour tous.
4. Garantir l'accès à une éducation de qualité.
5. Parvenir à l'égalité entre les sexes.
6. Garantir l'accès à l'eau salubre et à l'assainissement.

¹ Ibid.,

* L'agenda 21 est un plan d'action pour le 21^{ème} siècle adopté par 182 chefs d'Etat lors du sommet de la Terre à Rio de Janeiro en juin 1992, il comporte 115 recommandations pour les états, les collectivités locales et les entreprises.

² Xavier Michel, Patrice Cavaillé et Coll, Op.cit., p.34.

* L'Agenda 2030 pour Le développement durable a été lancée par un sommet des Nations Unies à New York du 25 au 27 septembre 2015 et vise à mettre fin à la pauvreté sous toutes ses formes. L'Agenda 2030 envisage « a world of universal respect for human rights and human dignity, the rule of law justice, equality and non-discrimination ». Les 17 objectifs de développement durable (ODD) de l'Agenda, ainsi que leurs 169 cibles, « seek to realize the human rights of all and achieve gender equality ». Disponible sur <https://www.coe.int> consulté le 07/05/2023 à 01 : 12.

³ <https://www.afnor.org> consulté le 26/04/2023 à 22 : 12.

7. Permettre l'accès aux énergies propres à un coût abordable.
8. Garantir l'accès à des emplois décents et une croissance économique durable.
9. Bâtir des infrastructures résilientes et promouvoir l'innovation et l'industrialisation durable.
10. Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre.
11. Garantir des villes et des communautés durables.
12. Permettre une consommation et production responsables et durables.
13. Lutter contre les changements climatiques.
14. Protéger et conserver de façon durable la vie aquatique.
15. Préserver et restaurer de façon durable la vie terrestre.
16. Garantir la paix, la justice et des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous.
17. Engager des partenariats pour la réalisation des objectifs.

3 Les piliers de développement durable

Les piliers du développement durable sont les trois aspects clés¹ qui doivent être pris en compte pour assurer un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins.

➤ Le pilier environnemental

Le développement durable vise principalement à protéger la terre et l'environnement, ce qui est en fait parfois un objectif en soi. Cela soulève des questions sur les ressources utilisées pour soutenir les activités productives (entreprises, collectivités publiques, associations, etc.) et stimuler la croissance économique. Ainsi, il est possible pour toute entreprise de formuler une politique environnementale.

Les objectifs à atteindre dans cette optique sont :

- Réduire les émissions de gaz à effet de serre, est une préoccupation majeure pour les entreprises qui doivent revoir leur modèle énergétique afin de favoriser des énergies renouvelables à long terme. De plus, l'épuisement des énergies fossiles (pétrole, charbon, etc.) oblige les acteurs économiques et industriels à repenser leur mode de fonctionnement.
- Recycler les déchets est un élément clé de développement durable, car cela permet de limiter la quantité de déchets et leur impact sur l'environnement, en réutilisant des

¹ <https://www.supplychaininfo.eu> consulté le 10/03/2023 à 23 : 09.

produits recyclés, il est possible de prendre en charge les produits durant l'ensemble de leur cycle de vie .

- Réduire le gaspillage des matières non réutilisables en optimisant chaque étape de la chaîne logistique, notamment le transport, peut également aider à économiser d'autres ressources telle que l'énergie.
- Adapter le modèle agricole est une priorité pour repenser la manière dont nous nourrissons l'humanité, car certaines productions posent des problèmes de surconsommation en eau.

➤ **Le pilier économique**

Le développement durable consiste à créer un système économique qui encourage et facilite la protection de l'environnement tout en minimisant les effets négatifs de la production, tels que les conséquences néfastes sur l'environnement. Pour atteindre cet objectif, plusieurs mesures ont été proposées, notamment :

- Une redistribution plus équitable des richesses, en particulier en faveur des petits producteurs afin d'aider les exploitations qui n'ont pas les moyens financiers de transformer leur modèle économique.
- Une refonte du processus de production afin de prendre en compte les externalités négatives sur l'environnement et le coût du recyclage des produits finis.
- Le développement **d'une économie circulaire*** qui valorise l'utilisation de matières premières recyclées et renouvelables.
- La promotion de la consommation collaborative et de **l'économie du partage***, avec de nombreux producteurs agricoles qui travaillent désormais en coopératives.

➤ **Le pilier social**

Ce troisième pilier, que l'on pourrait aussi qualifier d'humain, est consacré à la réduction des inégalités mondiales. En effet, la mondialisation a exacerbé les disparités économiques entre les individus les plus aisés et les plus pauvres dans différentes parties du monde, avec certains

* L'économie circulaire désigne un concept économique qui s'inscrit dans le cadre du développement durable et dont l'objectif est de produire des biens et des services tout en limitant la consommation et le gaspillage des matières premières, de l'eau et des sources d'énergie. Disponible sur <https://www.notre-planete.info> consulté le 27/04/2023 à 22 : 22.

* L'économie de partage ou sharing economy en anglais, est un nouveau mode de consommation lié au développement des NTIC. Elle repose sur l'échange, le partage et la collaboration entre particuliers de biens, de services, de ressources, de temps ou de connaissances, avec ou sans échange monétaire, par l'intermédiaire de plateformes dédiées. Disponible sur <https://climate.selectra.com> consulté le 27/04/2023 à 22 : 33.

continents en croissance et d'autres restant en marge. Les principes du développement durable proposent plusieurs initiatives pour parvenir à une politique sociale plus juste, à savoir :

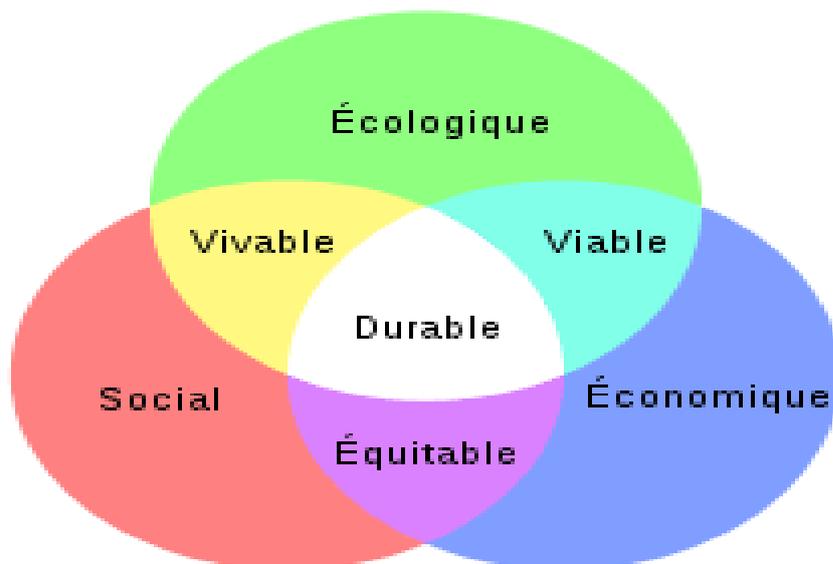
Il est essentiel de s'assurer que les besoins de base de la population mondiale soient satisfaits, en particulier en matière de santé et d'éducation, pour toutes les générations. Cet objectif est à long terme et nécessite une coordination mondiale entre les pays.

Nous devons également réduire les inégalités économiques et sociales, promouvoir les produits locaux grâce à des commerces de proximité qui favorisent les circuits courts afin de réduire les émissions de gaz à effet de serre causées par le transport.

Enfin, il est primordial de considérer la dimension du bien être plutôt que la simple recherche de la performance économique et de la création de richesse à tout prix. Cela passe par lutte contre l'exclusion sociale.

Ces trois piliers sont interdépendants et doivent être considérés de manière équilibrée pour assurer un développement durable. Les gouvernements, les entreprises et la société civile ont tous un rôle à jouer pour promouvoir un développement durable qui répond aux besoins des générations présentes et futures.

FIGURE N° 1 : LES TROIS PILIERS DE DEVELOPPEMENT DURABLE



Source : Alice AUDOUIN, Anne Courtois et Agnès RAMBAUD-PAQUIN, *Communication responsable*, Editions d'Organisation, Paris, 2009, p.29.

Il arrive parfois que l'on mentionne l'existence d'un quatrième pilier du développement durable : la culture ¹, mais en réalité la culture est interconnectée aux trois piliers précédemment mentionnés.

Comme nous l'avons vu précédemment, le rapport Brundtland présenté par la commission mondiale sur l'environnement et le développement a mis en avant l'inclusion sociale, la croissance économique et l'équilibre environnemental comme étant les principaux éléments de son modèle.

Ces trois piliers du développement durable sont destinés à être intégrés au cœur des stratégies de croissance et de développement locales, nationales et mondiales. Cependant, certains estiment que ces dimensions ne suffisent pas pour rendre compte de la complexité des sociétés humaines contemporaines et de l'ensemble des enjeux liés au développement durable.

Dans ce contexte, certains acteurs ont proposé lors de différents événements (comme le sommet mondial du développement durable de 2002) d'intégrer la culture comme quatrième pilier du développement durable. Ils justifient cette proposition par le fait que la culture influence et guide un grand nombre de nos actions.

Le commerce équitable* est également important pour les externalités positives qu'il génère sur l'activité économique et pour garantir des rémunérations justes à tous les acteurs de la chaîne de production.

L'UNESCO a établi deux documents importants² - la déclaration universelle sur la diversité culturelle (2001) et la convention sur la diversité des expressions culturelles (2005) - qui établissent le lien entre culture et développement durable. Ces documents soulignent deux points clés : premièrement, le développement économique du secteur culturel en tant que tel (patrimoine culturel, industries culturelles, artisanat, tourisme culturel, etc.) ; deuxièmement, l'importance de la culture dans les politiques publiques, notamment dans les domaines de l'éducation, de l'économie, de la science, de la communication, de l'environnement, de la cohésion sociale et de la coopération internationale.

Effectivement, les défis que doit relever notre monde ne se limitent pas aux enjeux économiques, sociaux ou environnementaux. La créativité, la connaissance et la diversité sont

¹ <https://greenly.earth> consulté le 14/03/2023 à 22 : 56.

* Le commerce équitable est un partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect, dont l'objectif est de parvenir à une plus grande équité dans le commerce mondial. Disponible sur <https://artisansdumonde.org> consulté le 21/07/2023 à 11 : 47.

² <https://greenly.earth> consulté le 14/03/2023 à 23 : 32.

des éléments fondamentaux pour favoriser un dialogue en faveur de la paix et du progrès. Ils sont liés intrinsèquement aux notions de développement humain et de liberté.

C'est pourquoi ce quatrième pilier, la culture, est capable de créer des liens solides avec les trois autres dimensions du développement durable. En outre, la culture est porteuse de valeurs sociales telles que la cohésion, la solidarité, la liberté fondamentale, etc., qui contribuent à la création d'un modèle de société synonyme d'équité et de prospérité.

4 Les principes du développement durable

Le développement durable est fondé sur sept principes majeurs¹ :

4.1 Le principe d'éthique

Le principe éthique repose sur la promotion et la défense des valeurs universelles à travers des « bonnes pratiques ». Il est considéré comme l'élément essentiel et unificateur de tous les autres principes. Selon la tradition latine, il implique de ne pas enfreindre une morale supérieure, tandis que selon la tradition anglo-saxonne, il implique de respecter une conduite exemplaire. Le principe d'éthique est de plus en plus mis en avant dans les organisations afin de garantir la dignité et la justice. Il est intéressant de souligner que le concept de dignité est énoncé dans le premier article de la convention européenne.

4.2 Le principe de précaution

Le principe de précaution se fonde sur une approche de la responsabilité qui prend en compte les générations futures. Il est appliqué lorsque les connaissances scientifiques sur les risques pour l'environnement ou la santé humaine sont incomplètes et qu'il y a une possibilité d'impact irréversible. Ce principe s'applique sans attendre les effets, car il est considéré qu'il pourrait être trop tard par la suite. Il ne s'applique pas aux risques graves connus, car la prévention classique s'impose, ni aux risques d'impact faible, car une telle action ne serait pas justifiée.

Des enseignants français considèrent que son application passe par le respect de dix commandements :²

1. Tout risque doit être défini, évalué et gradué.
2. L'analyse des risques doit permettre de comparer différents scénarios d'action et d'inaction.

¹ Olivier Dubigeon, *Mettre en pratique le développement durable : Quels processus pour l'entreprise responsable* ? Editions Village Mondial, Paris, 2005, p.205.

² Philippe Kourilasky, Geneviève Viney, 1999, cité dans Olivier Dubigeon, Op.cit., p.206.

3. Toute analyse de risque doit comporter une analyse économique qui doit déboucher sur une étude de coût et de bénéfice, préalable à la prise de décision.
4. Les structures d'évaluation des risques doivent être indépendantes mais coordonnées.
5. Les décisions doivent, autant qu'il est possible être révisables, et les solutions adoptées réversibles et proportionnées.
6. Sortir de l'incertitude impose une obligation de recherche, en y mettant des moyens suffisants.
7. Les circuits de décision et les dispositifs sécuritaires doivent être non seulement appropriés mais cohérents et efficaces.
8. Les circuits de décision et les dispositifs sécuritaires doivent être fiable et rapide
9. Les évaluations et les dispositifs qui contribuent à la prise de décision doivent être transparents.
10. Les décisions doivent avoir été explicitées et reconnues comme légitimes.

4.3 Le principe de responsabilité

Ce principe est posé pour la première fois au niveau international, lors de la conférence de Stockholm en 1972¹, puis il est rappelé dans la déclaration de Rio de 1992, ce principe, en matière d'environnement, vise à mettre en place des mécanismes de réparation des dommages causés à l'environnement, soit par l'indemnisation des victimes, soit par des mesures de réparation en nature. Réparer les conséquences des dommages portée à l'environnement, même lorsque la cause n'est pas qualifiée de faute, est en effet l'un des grands principes posés par les conférences internationales sur l'environnement.

4.4 Le principe « pollueur – payeur »

Ce principe est un principe d'inspiration économique. Il a été élaboré dans les années 1970 par l'OCDE. Il vise à faire supporter aux pollueurs les frais liés à la prévention ou à la diminution de la pollution qu'ils engendrent. En appliquant ce principe, on cherche à anticiper les dommages potentiels et à établir une règle qui impose le coût des mesures en faveur de l'environnement.

¹ Hans Jonas, 1997, cité dans Olivier Dubigeon, Op.cit., p.206.

4.5 Le principe de prévention

Ce principe consiste à gérer les risques avérés et à minimiser leurs effets, en utilisant les techniques les plus efficaces disponibles à un coût raisonnable. Contrairement au principe de précaution, il vise à anticiper les dommages environnementaux en mettant en place des règles et des mesures basées sur les dernières avancées technologiques. Ce principe est considéré comme l'un des principes fondamentaux du droit environnemental.

4.6 Le principe de participation et de transparence

L'information, la consultation et la participation du public constituent une démarche essentielle pour la prise de décision publique dès son élaboration, pour sa conception, sa mise en œuvre puis son évaluation. Il s'agit également d'un élément important pour responsabiliser les agents économiques et les citoyens aux impacts de leurs comportements et pour les informer des risques ou nuisances auxquels ils peuvent potentiellement être exposés.

La participation des différents acteurs à l'évaluation d'un projet revêt un rôle déterminant pour la transparence de l'élaboration des pratiques et la responsabilisation des citoyens. La transparence est indispensable à la confiance.

Le principe de participation vise donc l'obligation d'informer les populations concernées et de favoriser leur participation au processus décisionnel. Il distingue schématiquement :

- l'information, qui consiste à fournir des données au public sur les objectifs, les mesures, et les impacts attendus de l'intervention publique ;
- la consultation, qui vise à recueillir des avis ou des données nécessaires à l'évaluation de cette intervention ;
- la participation, qui constitue un degré supplémentaire, dans lequel notamment des mesures alternatives ou de compensation sont proposées et étudiées conjointement.

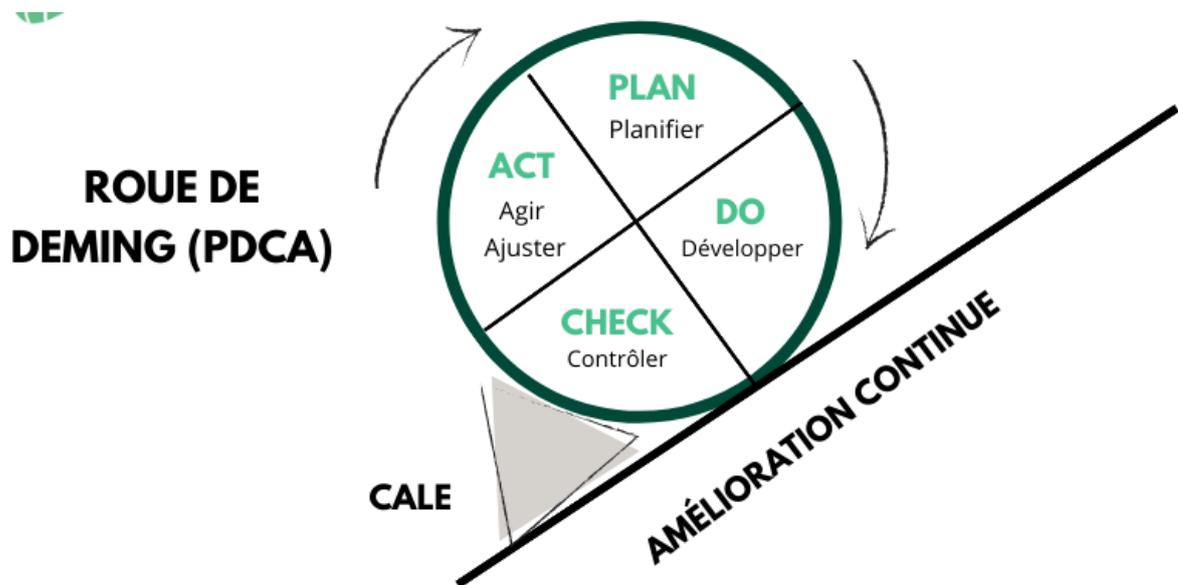
4.7 Le principe d'amélioration continue

Il vise :

- l'adhésion à des principes et des valeurs, ainsi que l'engagement de moyens pour les mettre en œuvre ;
- une approche globale de la décision et de la gestion, accompagnée d'indicateurs, et de processus d'évaluation et de reporting ;

- la pratique de la subsidiarité, confiant la décision et l'action à l'échelon le plus approprié, ainsi que celle de la transversalité.

FIGURE N° 2: LA ROUE DE DEMING & L'AMELIORATION CONTINUE



Source : <https://blog-gestion-de-projet.com> consulté le 06/05/2023 à 22 : 44.

La roue de Deming est particulièrement bien adaptée au management des systèmes complexes, évoluant dans des univers incertains et interdépendants.

5 Le management durable

Dans un rapport publié par l'Union européenne, le **Think Tank*** Pour la solidarité définit le management durable comme « une gestion économe des ressources » visant « à être socialement responsable, tout en recherchant un fonctionnement respectueux de l'environnement ».¹

Le management durable est donc une forme de management qui implique l'intégration des principes de développement durable dans les pratiques de l'entreprise². Plus qu'une simple prise en compte, il s'agit d'une politique concrète de développement durable qui s'applique tant dans les paroles que dans les actes de l'entreprise. Le management durable donne une importance accrue au développement durable sans pour autant compromettre la viabilité économique de l'entreprise : au contraire, c'est la mise en œuvre d'une politique de développement durable efficace, cohérente et appropriée qui permettra à l'entreprise d'atteindre ses objectifs financiers

¹ <https://reussir-son-management.com> consulté le 1/04/2023 à 23 : 58.

² <https://www.journaldunet.fr> consulté le 1/04/2023 à 23 : 39.

et économiques. En somme, la notion de développement durable est donc au cœur du concept de management durable.

Enfin, dans le rapport publié par HEC et la société CLEVEOR, on peut lire que le management durable est¹ « un levier de la RSE qui permet d’ancrer une culture de performance durable dans les comportements managériaux. »

« Agir d’une façon durable est une condition indispensable pour une réussite économique pérenne »²

Le management durable est de ce fait, un outil de responsabilité sociale des entreprises qui découle du concept de développement durable. Il vise à gérer de façon optimale les ressources humaines en respectant leur dignité dans un sens très large, tout en cherchant à atteindre une croissance économique performante.

La RSE consiste à ce que les entreprises et les organisations s’engagent à respecter et intégrer les principes du développement durable dans leur fonctionnement, ce phénomène qui gagne progressivement du terrain fera l’objet de la section suivante.

¹ <https://reussir-son-management.com> consulté le 2/04/2023 à 00 : 07.

² Zemp Markus, *Le management durable : un modèle global de direction d’entreprise*, Gestion et Leadership, Revue de l’acheteur, 9/2014, p.15.

Section 02 : Origines, théories et modèle de Carroll de la RSE

« *La RSE est un terme génial, il signifie quelque chose mais pas la même chose pour tout le monde* » Votaw Dow ¹

L'idée que les entreprises ont une responsabilité envers la société dans laquelle elles opèrent est devenue un sujet de débat majeur au cours des dernières décennies. La RSE, un concept qui ne cesse de prendre de l'importance, sera le sujet d'analyse dans cette section. Nous allons aborder son origine, les différentes théories qui ont été développées autour de ce concept et le modèle de Carroll de la RSE.

1 Origine de la RSE

La RSE, en tant que cadre scientifique organisé et applicable à toutes les entreprises que ce soit leur taille ou leur secteur, est une discipline relativement récente. Bien que les pratiques liées à la RSE remontent indéniablement plus loin dans l'histoire.

Le concept de la RSE s'inscrit en effet dans un courant de recherche américain qui s'est constitué dans les années 1950 ² et s'est renforcé progressivement depuis lors pour propager en Europe et dans le reste du monde après avoir été limité aux Etats Unis.

La RSE trouve son origine dans un ouvrage intitulé « social responsibilities of the businessman » de R. Bowen (1953) ³ qui est souvent désigné comme le père fondateur du champ d'étude de la relation entre l'entreprise et la société, selon cet auteur, le développement de la RSE est lié à la séparation entre la propriété et la gestion de l'entreprise, cette division encourage et incite les dirigeants à tenir compte des préoccupations et des enjeux de la société (l'environnement sociétal) lors du processus de prise de décision.

Milton Friedman au cours des années 1960 et 1970 ⁴ oppose l'idée de Bowen en avançant que : « the business of business is business » , cette conception néolibérale résume les responsabilités de l'entreprise envers la société au paiement des impôts et la création de l'emploi, elle sous-tend l'idée que les dirigeants ne devraient défendre que les seuls intérêts financiers des actionnaires.

¹ Votaw Dow, 1973, cité dans Rachid El Hila, Hassane Amaazoul, *Impact de la tétranormalisation sur les pratiques de RSE*, Recherche en sciences de gestion 2013/3, N°96, p.p.199-216.

² Najla Jbara, *Perspective historique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)*, Revue multidisciplinaire sur l'emploi ; le syndicalisme et le travail (REMEST), 2017, Vol.11, N°1, p.87.

³ Celka Arnaud, *Responsabilité sociale et gouvernance d'entreprise : étude de cas de firmes en situation de crise*, Thèse de Doctorat en Sociologie, Université de Montréal, 2014, p.32.

⁴ André Sobczak, Nicolas Minvielle, *Responsabilité globale : manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises*, Editions Vuibert, Paris, 2011, p.14.

La théorie des parties prenantes propose une conception plus large aux responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société, dans telle optique, les entreprises et leurs dirigeants intègrent donc dans leur stratégie et leurs actions les intérêts et les attentes des différentes parties prenantes d'où les objectifs économiques seront réalisés et les profits de l'entreprise seront optimisés¹.

Après les années 1980, l'émergence du développement durable a beaucoup influencé l'évolution de la RSE en tant que concept. En effet, le développement durable a mis en avant la nécessité de prendre en compte les enjeux et les impacts environnementaux et sociaux des activités économiques en encourageant les entreprises à travailler avec les parties prenantes afin qu'elles puissent évaluer leur performance et leur engagement en matière de durabilité.

Pour mieux cerner la conception et l'évolution théorique de la RSE on va aborder les théories qui ont marqué l'émergence de la RSE.

2 Les théories de la RSE

La théorie néoclassique, la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes, la théorie du contrat entreprise-société et la théorie néo-institutionnelle sont les cinq principales théories ayant contribué à la conceptualisation de la RSE.

2.1 La théorie néoclassique (l'école de Chicago)

Selon l'approche néo-classique représentée par Milton Friedman et les économistes de l'école de Chicago, la responsabilité sociale de l'entreprise se limite à améliorer la rentabilité pour les actionnaires², et l'efficacité du marché garantit la meilleure allocation des ressources. Si le marché s'avère inefficace, l'Etat doit intervenir pour corriger les conséquences. Pour ces économistes, accepter une responsabilité sociale autre que celle de maximiser les profits pour les actionnaires est subversif et risque de miner les fondations de la société libre³. Cependant, pour intégrer des objectifs sociétaux dans les décisions des entreprises, il faudrait prouver qu'il existe une corrélation positive entre les performances financières et sociétales, mais il n'y a pas de consensus sur cette question. Bien que les préconisations managériales affirment que l'engagement sociétal est indispensable pour la rentabilité durable, les dirigeants doivent

¹ Celka Arnaud, Op.cit., p.33.

² Capron Michel, *L'économie éthique privé : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation*, UNESCO, Paris, 2003, p.12.

³ M. Freedman, 1962, Cité dans <https://www.leclubdesjuristes.com> consulté le 04/04/2023 à 00 : 17.

adopter des stratégies qui intègrent le développement durable uniquement si cela crée un avantage financier, sinon ces stratégies doivent être écartées.

2.2 La théorie de l'agence

La théorie de l'agence¹ se focalise sur la relation entre les dirigeants et les actionnaires², définie par un contrat entre un principal et un agent. Toutefois, cette relation peut entraîner des conflits d'intérêts et de divergence de risques, ce qui conduit à des stratégies d'opportunisme ou de dédouanement dans un contexte d'asymétrie d'informations. Afin de réduire ces divergences, des mesures d'incitation sont mises en place.

La théorie de l'agence peut être étendue à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, avec lesquelles les dirigeants entretiennent des transactions. Les dirigeants ont donc la responsabilité de gérer les attentes de toutes les parties prenantes de manière équilibrée pour éviter que quelqu'un ne quitte le système de « **coalition** » au sens de Cyert et March³, ce qui pourrait nuire à l'entreprise. Un contrat social implicite sert de cadre à la diffusion d'informations et à la consultation des parties prenantes.

Les parties prenantes exercent un rôle de surveillance pour éviter les communications mensongères et veiller à ce que les stratégies sociétales ne soient pas un simple dédouanement des dirigeants. Elles influencent également les décisions stratégiques des dirigeants et doivent rendre des comptes sur la manière dont leurs attentes ont été prises en compte. En somme, la théorie de l'agence permet de comprendre les mécanismes de gouvernance d'entreprise⁴ et souligne l'importance de la prise en compte des parties prenantes pour la pérennité de l'entreprise.

2.3 La théorie des parties prenantes (stakeholder theory)

« Lorsqu'on parle aujourd'hui de responsabilité sociale d'entreprise, il est devenu courant de dire qu'il s'agit pour l'entreprise de satisfaire les attentes de ses parties prenantes. »⁵

La TPP présente une référence incontournable de la conception théorique de la RSE. Elle trouve son origine dans les années 1960 et 1970⁶, en grande partie en réponse aux changements

¹ Capron Michel, Op.cit., p.13.

² MC. Jensen, William H. Meckling, *Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, Volume 3, Issue 4, 1976, p.p.305-360.

³ Capron Michel, Op.cit., p.13

⁴ R. Pérez, 2003, Cité dans Ibid., p.13.

⁵ Capron Michel, *La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise ? Enjeux théoriques et pratiques*, Université Paris 12-Val-de-Marne, 2007, p.1.

⁶ Astrid Mullenbach, *L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises*, Revue des sciences de gestion, 2007, p.10.

sociaux et économiques qui ont bouleversé l'environnement des affaires. À l'époque, les dirigeants des entreprises concentraient uniquement sur la maximisation de la valeur pour les actionnaires et ne prenaient pas en compte les impacts de leurs activités sur les parties prenantes, notamment les employés, les communautés locales et l'environnement.

La TPP est apparue comme une alternative à cette approche en mettant en avant la nécessité de prendre en considération, lors du processus de prise de décision, les attentes et les intérêts de toutes les PP. L'idée est que les entreprises peuvent maximiser de la valeur à long terme¹ en répondant aux exigences des parties prenantes plutôt qu'en se concentrant uniquement sur les bénéfiques à court terme.

La théorie des parties prenantes a été popularisée par les travaux de R. Edward Freeman (1984) dans son ouvrage intitulé « strategic management : « a stakeholder approach », selon l'auteur, le but de l'entreprise est de satisfaire les parties prenantes. Freeman a développé une définition de la TPP selon laquelle les PP sont : « tous les groupes ou individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'entreprise. »² Cette définition ouvre une perspective étendue des typologies des parties prenantes. En effet, on peut distinguer cinq grandes catégories de PP³, à savoir :

- Les actionnaires : petits porteurs individuels et les investisseurs institutionnels.
- Les parties prenantes internes : salariés, syndicats.
- Les partenaires opérationnels : clients, fournisseurs, sous-traitants, banques, compagnies d'assurance.
- La communauté sociale : les pouvoirs publics, les institutions internationales, organismes spécialisés, associations, ONG, communauté environnante, la société civile.
- L'environnement naturel : plutôt un enjeu qu'une partie prenante.

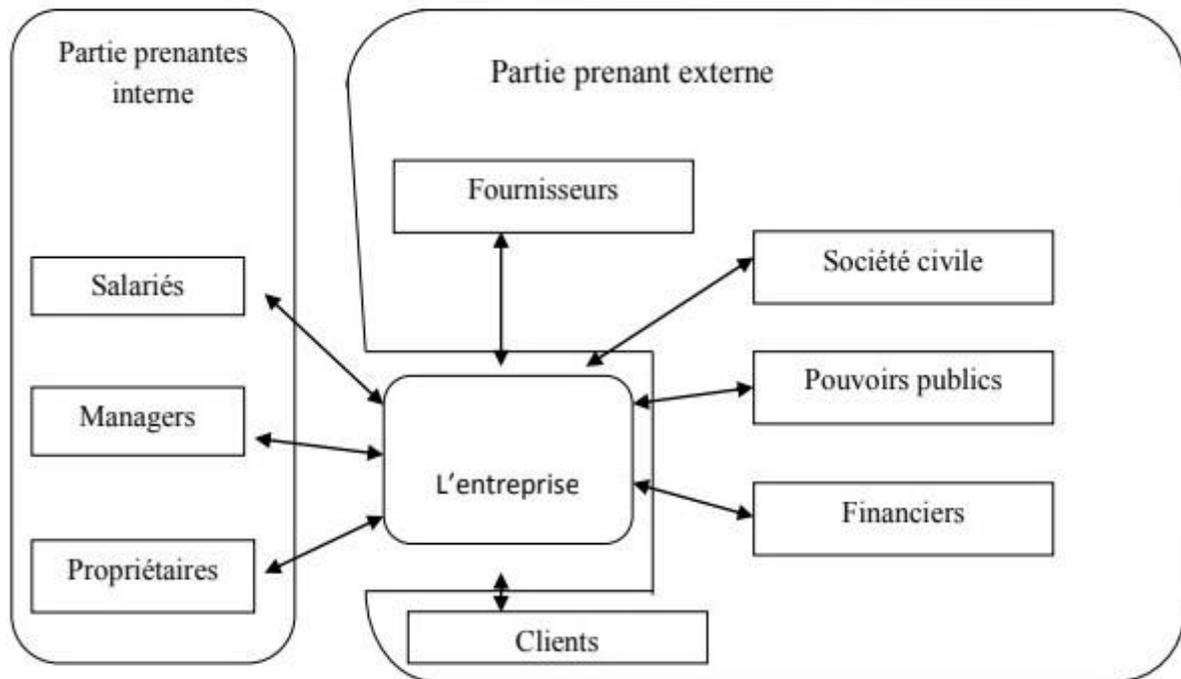
Donc nous constatons que l'établissement d'un dialogue robuste avec l'ensemble des partenaires de l'entreprise impliquant la prise en compte de leurs attentes est un fondement pour la responsabilité sociale de l'entreprise.

¹ Rodié Ivana, *Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen*, Diplôme d'études approfondies en études européennes, Genève, Avril 2007, p.23.

² R. Edward Freeman, 1984, Cité dans L. Oumari, *La théorie des parties prenantes et ses limites*, Revue internationale des sciences de gestion, Volume 5, N° 2, 2022, p.998.

³ T. Wiedemann – Goiran, F. Perier, Cité dans G. Férone, D. Debas et A. Genin, *Ce que développement durable veut dire*, Editions d'organisation, Paris, 2004, p.110.

FIGURE N° 3 : LES PARTIES PRENANTES DE L'ENTREPRISE



Source : André Sobczak et Nicolas Minville, *Responsabilité globale : manager le développement durable et la RSE*, Editions Vuibert, Paris, 2011, p.22.

D'après cette figure, nous pouvons constater l'étendue et la complexité des responsabilités qu'une entreprise doit assumer, car elle fait partie d'un réseau social dans lequel elle doit créer un processus d'apprentissage permettant d'améliorer l'impact de cette dernière sur son environnement physique, économique et social, pour cela la TPP présente une piste d'identification et de gestion des relations avec les différentes parties prenantes par l'entreprise.

2.4 La théorie du contrat entreprise- société

Selon cette théorie, les entreprises sont tenues responsables non seulement de leurs actions, mais aussi de l'impact qu'elles ont sur les parties prenantes et la société dans son ensemble, et cela résulte de l'existence d'un « contrôle social de la société sur l'entreprise »¹. Cette perspective souligne l'importance de la participation active de la société dans la promotion de la responsabilité sociale des entreprises, plutôt que de considérer la RSE comme une simple initiative volontaire² de l'entreprise. Selon une approche philosophique, l'entreprise existe grâce à la reconnaissance de la société qui lui accorde le droit d'utiliser les ressources physiques et

¹ Gendron, 2000, Cité dans M. Chiadmi, « *Responsabilité sociale de l'entreprise : un concept complexe, protéiforme et aux multiples approches* », Revue internationale des sciences de gestion, Volume 5, N° 4, 2022, p.789.

² Ibid., p789.

d'employer des individus¹. La responsabilité sociale de l'entreprise découle de ce contrat social implicite², et sa mise en œuvre est une réponse concrète aux attentes de la société.

2.5 La théorie néo-institutionnelle de la légitimité

Si la théorie des PP est firmo-centrée considérant l'entreprise au cœur d'un réseau de relations avec de multiples parties prenantes qui affectent ses objectifs ou qui sont affectées par cette dernière, la théorie institutionnelle dépasse ce cadre contractuel et élargit la perspective en considérant l'entreprise comme faisant partie d'un environnement institutionnalisé plus large. Elle repose sur une conception de l'organisation qui est intégrée dans la société, ses valeurs et sa culture. Les parties prenantes sont "mises en scène" et définies par l'importance que leur accordent les dirigeants, et l'entreprise doit apprendre à paraître selon les critères convenus pour maintenir une apparence extérieure socialement acceptable. La théorie institutionnelle de la RSE considère que l'environnement institutionnalisé dans lequel les entreprises évoluent exerce une pression sur elles pour qu'elles agissent de manière socialement responsable, non pas simplement pour des raisons financières, mais pour paraître légitimes aux yeux de leurs parties prenantes. Cette légitimité est fondée sur l'impression que les actions de l'entreprise sont appropriées par rapport aux normes et aux valeurs de la société. Ainsi, les entreprises doivent apprendre à se conformer aux critères convenus et à ressembler à des organisations rationnelles, car cela leur permet de maintenir leur légitimité et de bénéficier d'un soutien indépendamment de leur valeur intrinsèque³. La légitimité est "l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales"⁴. La théorie suggère que l'institutionnalisation de la responsabilité sociétale de l'entreprise est le résultat d'actions symboliques qui créent une image et une réputation, ce qui contribue au processus d'institutionnalisation de la responsabilité sociétale⁵.

3 Le modèle de Carroll de la RSE

Au cours des dernières années, la question de l'éthique et de la responsabilité sociale des entreprises a suscité l'intérêt tant des chercheurs que des professionnels. L'un des principaux défis consiste à comprendre les mécanismes utilisés par les entreprises pour répondre aux attentes des actionnaires tout en respectant les attentes de la société dans son ensemble. Les

¹ Donaldson, Dunfee, 1999, Cité dans Ibid., p.789.

² Gendron, 2000, Cité dans Ibid., p.789.

³ M.C. Suchman, Cité dans Capron Michel, Op.cit., p.16.

⁴ M.C. Suchman, 1995, Cité dans M. Chiadmi, Op.cit., p.789.

⁵ Greenwood et al., 2018, Cité dans Capron Michel, Op.cit., p.17.

managers doivent ainsi faire face à la double responsabilité de maximiser les bénéfices des actionnaires tout en respectant des normes éthiques acceptées par la société. Pour répondre à ces enjeux, Archie B. Carroll (1979, 1991) a proposé un modèle de référence dans la littérature sur la responsabilité sociale des entreprises¹, Carroll a classé la responsabilité selon sa nature², il a construit le modèle pyramidal de la RSE en quatre niveaux :

FIGURE N° 4 : LA PYRAMIDE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES DE CARROLL



Source : Carroll A.B, (1991), cité dans André Sobczak, Op.cit., p.17.

3.1 Les responsabilités économiques

Selon Carroll (1979, 1991), les entreprises ont pour raison d'être de répondre à la demande des consommateurs en proposant des produits et des services. Leur rôle principal est donc économique, consistant à satisfaire les besoins des consommateurs tout en dégagant des bénéfices pour assurer leur pérennité, investir, payer leurs fournisseurs et employés. Les responsabilités économiques impliquent également la satisfaction des besoins de différentes parties prenantes de l'entreprise, telles que les actionnaires qui attendent des dividendes, les employés qui cherchent des emplois stables et bien rémunérés, les consommateurs qui cherchent des produits de qualité, ainsi que l'Etat qui cherche à percevoir des recettes fiscales

¹ Capron Michel, Quairel Lanoizelée, 2007, Cité dans Anas Yassine, Abdelmadjid Ibenrissoul, *Pratiques de la responsabilité sociale dans les entreprises marocaines : Analyse du modèle quadridimensionnel de Carroll (1991) et application au cas marocain*, Maroc, 2018, p.6.

² Ivana Rodic, Op.cit., p.20.

liées à l'activité de l'entreprise. Carroll (1991) soutient que la société attend des entreprises qu'elles remplissent ces responsabilités économiques.¹

La responsabilité économique constitue le fondement de la pyramide car elle doit être remplie en premier. En effet, sans la possibilité de générer des bénéfices, l'entreprise ne serait pas en mesure de financer les autres niveaux de responsabilités.²

3.2 Les responsabilités légales

« Si le niveau économique constitue une base solide, les obligations légales d'une entreprise sont peut-être les plus importantes. »³

Selon le modèle de Carroll (1991), la responsabilité légale constitue la seconde dimension de la RSE. Elle implique que les entreprises opèrent conformément aux lois en vigueur (Carroll, 1991). Le respect de la loi est essentiel pour la RSE, car les lois reflètent les valeurs morales de la société (Crane et Matten, 2004). La société s'attend donc à ce que les entreprises poursuivent leurs objectifs économiques en respectant le cadre légal et institutionnel et en jouant selon les « règles du jeu ». Il convient de souligner que la loi définit les limites de ce qui est acceptable, mais ne définit pas ce qui est éthique ou non (Jamali, 2008). C'est pourquoi la société exige, tout comme pour les responsabilités économiques, que les entreprises respectent leurs responsabilités légales.⁴

3.3 Les responsabilités éthiques

Cette couche de la pyramide peut être décrite comme faisant ce qu'il faut grâce à l'équité et à la prévention des préjudices.⁵

Selon Carroll (1991), les responsabilités éthiques obligent les entreprises à agir de manière morale, juste et honnête, même si elles ne sont pas contraintes par la loi. Il s'agit des actions attendues par les parties prenantes, qui sont liées à ce qui est considéré comme bon et juste dans la société, et qui peuvent éventuellement conduire les gouvernements à promulguer des lois ou à établir des réglementations spécifiques. Dans ce contexte, la poursuite d'objectifs éthiques par les entreprises peut être considérée comme un moyen de faire évoluer le cadre légal et institutionnel, de prendre en compte les exigences des parties prenantes et d'améliorer le

¹ Adel Golli, Dorra Yahiaoui, *Responsabilité sociale des entreprises : Analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien*, Revue de Management et Avenir, 2009/3, N°23, p.p.139-152.

² <https://fourweekmba.com> consulté le 11/04/2023 à 22 : 55.

³ <https://fourweekmba.com> consulté le 11/04/2023 à 22 : 58 .

⁴ Adel Golli, Dorra Yahiaoui, Op.cit., p.p.139-152.

⁵ <https://fourweekmba.com> consulté le 11/04/2023 à 23 : 10.

comportement global des entreprises dans l'économie. Selon Carroll (1991), la société attend donc des entreprises qu'elles remplissent leurs responsabilités éthiques.¹

3.4 Les responsabilités philanthropiques

Au sommet de la pyramide de Carroll (1991), nous trouvons le quatrième niveau de la responsabilité sociale celui des responsabilités philanthropiques, qui concernent les actions mises en place par les entreprises pour améliorer la qualité de vie des employés, de la communauté locale et de la société dans son ensemble, sans attendre de récompense en retour. Ces actions incluent des initiatives telles que des programmes de tutorat, des dons à des organisations caritatives et des financements de programmes de réinsertion des prisonniers. Bien que ces responsabilités soient considérées comme moins importantes que les trois premiers niveaux de responsabilité sociale, elles sont toujours désirées par la société. La philanthropie est dérivée d'un terme grec signifiant « aimer l'homme », et est une doctrine qui se concentre sur le bien de l'humanité.²

En plus d'être simple, le modèle de Carroll a pu être testé et validé empiriquement à plusieurs reprises (Aupperle et Al., 1985, Pinkston et Carroll, 1996)³. Ce modèle reste toujours car les consommateurs attendent des entreprises qu'elles soient de bonnes entreprises citoyennes.⁴

En conclusion de cette section, on peut dire que la théorie des parties prenantes, la théorie néo-institutionnelle et le modèle pyramidal de Carroll sont les principaux courants de pensée ayant contribué à la conceptualisation et au développement de la RSE. Cette dernière fera l'objet d'une troisième section, à travers laquelle nous allons essayer de mieux cerner le concept de la RSE en évoquant ses définitions, la décrire et la mettre en évidence comme une démarche, ainsi que sa mise en œuvre opérationnelle.

¹ Adel Golli, Dorra Yahiaoui, Op.cit., p.p.139-152.

² Ibid.,

³ Ibid.,

⁴ <https://fourweekmba.com> consulté le 11/04/2023 à 21 : 38.

Section 03 : Définition de la RSE, Stratégie et Démarche RSE

Après avoir discuté de l'émergence et du développement théorique de la RSE, il est opportun de présenter dans cette section les définitions académiques et institutionnelles accordées à ce concept, ainsi qu'un passage la stratégie et la démarche RSE.

1 Définition de la RSE

La définition du concept de la RSE a fait l'objet de plusieurs débats aussi bien dans le milieu académique que dans la sphère des institutions.

1.1 Définitions d'ordre académique

Les définitions académiques du concept se distinguent par la volonté de fournir un cadre d'analyse général indépendant des objectifs propres à une organisation donnée.¹

Selon le père fondateur de la RSE moderne, Howard Bowen (1953)², « La RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société ». À travers cette définition, les entreprises sont obligées de respecter les valeurs et les objectifs sociaux de la société dans leurs décisions et politiques. En effet, la RSE implique une contribution au bien-être social tout en maximisant le profit.

Carroll (1979)³, suggère la définition suivante de la responsabilité sociale : « la RSE 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 », à travers cette définition, l'auteur cherche à structurer et trouver l'équilibre entre les attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques de la société envers une entreprise qui ont été bien expliquées dans le modèle de Carroll de la RSE (le point 3 de la section précédente).

Wood (1991)⁴, quant à lui, a proposé la définition suivante « La signification de la responsabilité sociétale 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 ». Dans

¹ Déjean et Gond, 2004, cité dans Adil Cherkaoui, *La responsabilité sociétale des entreprises : un concept controversé*, Revue d'Economie, Gestion et Société (REGS), N°3, Décembre 2015, p.6.

² Bowen. H, 1953, p.83, cité dans Zitouni Imane, *Impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes*, Thèse de Doctorat en management des organisations, Tipaza, Ecole supérieure de Commerce, 2019, p.8.

³ Déjean Gond, 2003, cité dans Adil Cherkaoui, Op.cit., p.6.

⁴ Ibid.,

cette définition, Wood affirme que la responsabilité sociétale ne peut être comprise que par l'interaction de trois principes clés : la légitimité, la responsabilité publique et la discrétion managériale. Ces principes sont issus de la distinction de trois niveaux d'analyse : institutionnel, organisationnel et individuel.

Le premier principe, la légitimité, se rapporte à la perception que les parties prenantes ont de l'entreprise. Il s'agit de savoir si l'entreprise est perçue comme étant légitime dans ses actions, dans le contexte social et environnemental dans lequel elle opère.

Le deuxième principe, la responsabilité publique, fait référence aux attentes de la société envers l'entreprise. Les entreprises sont tenues de répondre aux attentes de la société, notamment en ce qui concerne les questions sociales et environnementales.

Le troisième principe, la discrétion managériale, se réfère à la capacité de l'entreprise à prendre des décisions en fonction des deux premiers principes, tout en étant en mesure de gérer les affaires de manière efficace et rentable.

En combinant ces trois principes, les entreprises peuvent adopter une approche responsable et durable qui répond aux attentes de la société tout en maintenant leur efficacité commerciale. Cela peut contribuer à renforcer leur légitimité et à améliorer leur réputation, tout en créant de la valeur pour toutes les parties prenantes.

1.2 Définitions d'ordre institutionnel :

Dans le même ordre d'idées, la plupart des définitions élaborées dans la sphère institutionnelle donne une place cruciale à l'engagement de l'entreprise en spécifiant que celui-ci doit aller au-delà des attentes et des obligations légales. En revanche, ces définitions sont assez hétérogènes. Les institutions définissent la RSE en fonction des parties prenantes, les plus pertinentes pour elles, selon leur nature et leur secteur d'activité ou leur degré d'internationalisation.¹

Malgré la disponibilité d'une large gamme de définitions potentielles, celle présentée par la Commission européenne dans son Livre vert est la plus couramment utilisée². Ce document définissait la RSE comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties

¹ Adil Cherkaoui, Op.cit., p.6.

² Ivana Rodic, Op.cit., p.12.

Chapitre I : Cadre conceptuel de la RSE

prenantes »¹. En d'autres termes, la RSE c'est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.²

L'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE)³ propose une définition qui met en avant la nécessité d'une gestion responsable des activités économiques,

L'OCDE considère qu'on : « attend des entreprises qu'elles respectent les différentes lois qui leur sont applicables et, dans la pratique, elles doivent souvent répondre à des attentes sociétales qui ne sont pas consignées dans les textes de loi. » A travers cette définition, la RSE est une notion qui va au-delà du simple respect de la loi, et qui inclut la prise en compte des enjeux sociaux, environnementaux et éthiques dans la gestion des activités d'une entreprise.

Selon **le Pacte Mondial des Nations Unies***, la RSE se réfère à l'engagement des entreprises à adopter et à promouvoir des valeurs fondamentales dans les domaines des droits de l'Homme, des normes de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption, « la RSE consiste pour les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'Homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption. »⁴

La norme ISO 26000, élaborée par l'organisation internationale de standardisation, propose également une définition exhaustive de la RSE visant à harmoniser les différentes perspectives exprimées à ce sujet, à ce titre, la RSE se définit comme étant : « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement, et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »⁵

À titre de synthèse, il n'existe pas une définition universelle, claire et stable du concept de la RSE. Cela s'explique par le fait que la RSE est un concept complexe et évolutif, qui prend en compte de nombreux enjeux économiques, sociaux, environnementaux et éthiques. Les

¹ <https://www.europarl.europa.eu> consulté le 13/04/2023 à 00 : 41.

² <https://www.economie.gouv.fr> consulté le 12/04/2023 à 21 : 37.

³ <https://www.oecd.org> consulté le 14/04/2023 à 21 : 31.

* Le Pacte Mondial des Nations Unies (UN Global Compact) est une initiative lancée en 2000 pour encourager les entreprises à adopter des pratiques commerciales responsables et durables, la RSE est un concept clé de cette initiative.

⁴ Adel Cherkaoui, Op.cit., p.6.

⁵ <https://www.afnor.org> consulté le 14/04/2023 à 21 : 51.

définitions de la RSE varient ainsi en fonction des contextes géographiques, culturels, juridiques et économiques. Cependant, malgré cette diversité de définitions, il y a un certain nombre de points communs qui ressortent de toutes les définitions de la RSE. Par exemple, toutes les définitions impliquent que les entreprises assument une responsabilité sociale et environnementale, qu'elles contribuent à un développement durable, qu'elles respectent les normes éthiques et légales et qu'elles prennent en compte les intérêts de toutes les parties prenantes. Il est donc important de comprendre que la RSE est un concept qui est en constante évolution et qui est adapté aux contextes locaux et aux enjeux spécifiques de chaque entreprise.

En somme, plutôt qu'une définition unique de la RSE, il est essentiel de comprendre la diversité des pratiques qui sont mises en place par les entreprises en fonction de leur contexte et de leurs enjeux spécifiques.

2 Stratégie et démarche RSE

2.1 Les facteurs incitant à adopter une stratégie RSE

La RSE peut être motivée par plusieurs facteurs, notamment :

2.1.1 Pressions de la société civile

Les consommateurs et les citoyens sont de plus en plus conscients de l'impact des entreprises sur la société et l'environnement, et ils peuvent exercer des pressions pour encourager les entreprises à adopter des pratiques plus responsables.

2.1.2 Pressions réglementaires

Les gouvernements peuvent exiger que les entreprises respectent certaines normes en matière de responsabilité sociale, par exemple en matière de protection de l'environnement, de santé et de sécurité, ou en matière de respect des droits de l'homme.

2.1.3 Avantages concurrentiels

Les entreprises peuvent bénéficier d'un avantage concurrentiel en adoptant des pratiques plus responsables, en attirant des clients et des employés qui attachent de l'importance à ces pratiques.

Selon PORTER et KRAMER, « La source de l'avantage compétitif se situe alors dans la capacité de l'entreprise à tirer parti des compétences spécifiques au sein de l'univers

concurrentiel »¹. Ils soulignent également que l'harmonisation entre la stratégie et la RSE offre à l'entreprise des opportunités d'innovation et renforce sa position concurrentielle.

2.1.4 La pression des investisseurs

Les investisseurs sont de plus en plus conscients de l'impact social et environnemental des entreprises dans lesquelles ils investissent et cherchent à investir dans des entreprises qui adoptent des pratiques durables et responsables. Les investisseurs peuvent donc exercer une pression sur les entreprises en exigeant des informations sur leurs pratiques de RSE, en votant en faveur de résolutions d'actionnaires sur des questions liées à la RSE, ou encore en retirant leurs investissements d'entreprises qui ne respectent pas leurs normes éthiques ou environnementales.

2.2 Les stratégies RSE

Bien que la RSE soit devenue de plus en plus importante dans le monde des affaires, il n'y a pas de stratégie unique qui convienne à toutes les entreprises. En effet, l'hétérogénéité des stratégies de la RSE est une réalité. Les entreprises adoptent des stratégies de RSE qui sont adaptées à leur taille, leur secteur d'activité, leur culture organisationnelle et leurs objectifs stratégiques.

D'après Carroll (1979)², la façon dont une entreprise adopte une stratégie de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) varie en fonction de son niveau d'engagement dans ce domaine. L'auteur classe les réponses sociales des entreprises sur une échelle allant de l'absence de réponse à une forte implication, en se basant sur les idées de trois autres auteurs.

¹ <https://www.strategieaims.com> consulté le 03/05/2023 à 19 : 03.

² Carroll Archie. B, *A three dimensional conceptual model of corporate performance*, Academy of Management Review, Vol.4, 1979, p.p.497-505.

TABLEAU N° 1: LES CATEGORIES DE REPONSES SOCIALES

| Auteurs | Catégories de réponses sociales | | | | |
|-------------------|---------------------------------|------------------------------------|-----------------|-------------|------------------------|
| Ian Wilson | Réaction | Défense | Accommodation | | Pro-action |
| Terry McAdam | Se défendre | Faire uniquement ce qui est requis | Être progressif | | Être leader du secteur |
| Davis & Blomstrom | Retrait | Approche de relations publiques | Approche légale | Négociation | Résolution de problème |
| | | | | | |

Source : Carroll Archie.B, *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, Academy of Management Review, Vol.4, N°4, 1979, p.p.497-505.

Ce tableau présente les différentes attitudes qu’une entreprise peut adopter en matière de RSE, allant de la résistance à l’initiative. Les entreprises adoptant une attitude défensive adoptent une posture attentiste, cherchent à détourner l’attention de la RSE et développent des stratégies pour éviter leur responsabilité. Pourtant, une entreprise peut acquérir un avantage concurrentiel durable et devenir un leader de son secteur en adoptant une attitude proactive, en s’appuyant sur un système de veille sociétale efficace qui permet à aider l’entreprise à mieux comprendre les attentes et les besoins de ses parties prenantes, à détecter les tendances du marché, à anticiper les changements réglementaires et à développer des stratégies durables qui tiennent compte des enjeux sociaux et environnementaux.

Capron et Quairal (2007) ¹, ont enrichi cette idée en faisant une distinction entre les stratégies substantielles, qui visent à aligner les objectifs, les méthodes et les structures d’une entreprise sur les valeurs de la société, et les stratégies symboliques, qui cherchent à faire accepter le comportement de l’entreprise par la société sans pour autant changer ses fondements.

Il existe également d’autres typologies et classifications des stratégies de RSE proposées par différents auteurs, mais elles ont toutes en commun de souligner l’importance d’une stratégie adaptée aux besoins et aux attentes spécifiques de chaque entreprise.

¹ Capron Michel, Quairal Lanoizelée-Françoise, Op.cit., p.71.

2.3 Les pratiques RSE

Les pratiques socialement responsables adoptées par l'entreprise reflètent sa stratégie de RSE et englobent les aspects économiques, sociaux et environnementaux¹, ce qui les rend largement considérées comme étant bonnes pratiques pour l'entreprise.

2.3.1 Les bonnes pratiques économiques

Elles se concentrent sur la performance financière, mais il existe certaines pratiques socialement responsables qui semblent aider à atteindre cet objectif. Celles-ci incluent le respect des principes de concurrence loyale, la lutte contre la corruption, l'intégration de l'éthique dans les activités commerciales, ainsi que la capacité de l'entreprise à contribuer au développement économique de la région où elle est implantée et à améliorer la situation de ses parties prenantes.

²

2.3.2 Les bonnes pratiques sociales

Ces pratiques prennent en compte l'impact des activités de l'entreprise sur l'ensemble de ses parties prenantes, y compris les fournisseurs, les clients (sécurité et impacts des produits), les communautés locales (nuisances, respect des cultures), les employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination, etc.) et la société civile en général. Cela inclut les pratiques de ressources humaines de la RSE. Une direction des ressources humaines et un management socialement responsables se manifestent à travers plusieurs pratiques telles que l'amélioration de la communication interne, la prise en compte de la capacité d'insertion professionnelle, la responsabilisation du personnel, l'application du principe d'égalité salariale entre hommes et femmes, la mobilité, le développement de l'employabilité des salariés par leur formation continue, la participation aux bénéfices et les formules d'actionnariat, la diversité des ressources humaines, l'intégration des personnes en situation de handicap et la prise en compte de la parentalité.³

2.3.3 Les bonnes pratiques environnementales

Elles consistent à réduire les émissions de gaz à effet de serre, gérer de manière responsable les ressources naturelles, lutter contre le réchauffement climatique, sensibiliser à l'environnement, réduire l'empreinte carbone et prévenir la pollution.

¹ Jacques Igalens, Najoua Tahri, *Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure*, Revue de gestion des ressources humaines, 2012/1 (N° 83), p.p.3-19.

² Ibid.,

³ Ibid.,

En somme, Les bonnes pratiques de la RSE sont un ensemble d'actions concrètes que les entreprises peuvent mettre en œuvre pour intégrer les préoccupations économique, sociales et environnementales dans leurs activités. Ces pratiques peuvent être liées aux principes de la RSE définis par la norme ISO 26000.

2.4 Les principes de la responsabilité sociétale selon la norme ISO26000

La norme ISO 26000 fournit des lignes directrices pour la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Cette norme met en évidence 7 principes de la RSE : ¹

- La responsabilité de rendre compte,
- La transparence,
- Le comportement éthique,
- Le respect des intérêts des parties prenantes,
- Le respect du principe de **l'équité***,
- Le respect des normes internationales de comportement,
- Le respect des droits de l'Homme.

Le respect de ces principes est crucial pour les entreprises qui cherchent à mettre en place une stratégie RSE cohérente et adaptée. En agissant de manière responsable, les entreprises peuvent améliorer leur réputation, réduire les risques, augmenter leur rentabilité à long terme et attirer les meilleurs talents.

2.5 Les points clés pour la mise en place d'une démarche RSE

L'engagement dans une démarche RSE constitue aujourd'hui un véritable levier de performance et de développement pour les entreprises. Il existe quatre points clefs pour l'ancrage de la démarche RSE.

2.5.1 Organisation et pilotage de la démarche

La démarche RSE peut être pilotée par différentes structures organisationnelles à savoir : ²

- **Le comité stratégique (ou comité de pilotage)**

¹ <https://www.label-emplitude.fr> consulté le 04/05/2023 à 17 : 18.

* En fait, parmi les sept principes définis par la norme ISO26000 en matière de RSE, le respect du principe de laïcité, nous l'avons remplacé par le principe de l'équité pour s'adapter au contexte socioculturel algérien.

² Bres Mathilde, *Mettre en place une démarche RSE dans son organisation : méthodologie, outils et pratiques*, comité 21, 2016, p.14.

Une structure idéalement dirigé par le dirigeant de l'entreprise, établit les étapes, les axes stratégiques et le calendrier de la démarche RSE.

- **Le comité des parties prenantes (ou comité de partenaires)**

Il crée un espace d'échange avec les parties prenantes pour mener des actions communes.

- **Le comité technique**

Il se trouve dans les grandes entreprises, il est composé de l'ensemble des directions de l'entreprise et a pour but de mettre en œuvre les stratégies RSE en activités.

Pour assurer le pilotage, l'animation et l'accompagnement de la démarche RSE, une structure dédiée à la RSE peut être mise en place ou intégrée à un service existant (HSE, RH, communication, formation...etc.) Cette fonction est transversale et nécessite une bonne communication, un sens de l'organisation et le travail d'équipe pour assurer la déclinaison de la démarche RSE à tous les niveaux de l'entreprise. Pour cette raison, il est préférable que cette fonction soit située sous la direction générale.

2.5.2 Élaborer le plan d'action :

Après avoir identifié la structure de pilotage, l'équipe dirigeante doit élaborer un plan d'action en identifiant les défis à relever et les axes à investir. Ces axes doivent être clairement définis en termes d'objectifs chiffrés et d'échéances à court, moyen et long terme, et être mobilisateurs et compréhensibles pour tous. En collaboration avec les équipes et les parties prenantes, des propositions d'actions peuvent être formulées, mais il est important d'éviter les plans « pharaoniques » ou les listes de bonnes intentions qui sont irréalistes. Il est crucial que chaque action produise des effets à court terme pour mobiliser les équipes à long terme. Chaque action sera détaillée dans un cahier des charges précisant les objectifs attendus, le calendrier de réalisation, les résultats attendus, le pilote de l'action, les publics concernés, les indicateurs de suivi et de résultat, le budget, les moyens humains et les partenaires associés. ¹

2.5.3 Évaluer, rendre compte de la démarche

La RSE consiste en une approche d'amélioration continue, impliquant que l'entreprise évalue et rende compte de sa performance, de ses progrès, ainsi que des domaines nécessitant des investissements pour améliorer sa démarche. ²

¹ Ibid., p.34.

² Ibid.,

2.5.3.1 Les outils d'évaluation d'une démarche RSE

Il existe plusieurs outils pour évaluer la démarche RSE d'une entreprise, notamment :

- **La norme ISO 26000** : il s'agit d'une norme internationale qui fournit des lignes directrices pour la mise en place d'une démarche RSE dans une entreprise. Elle permet de définir les actions prioritaires à mener et de mesurer l'impact de la démarche RSE.
- **Le GRI** : il s'agit d'un organisme international qui fournit un cadre de référence pour la production de rapports de développement durable. Il permet aux entreprises de rendre compte de leur performance en matière de RSE de manière transparente et crédible.
- **L'audit RSE** : il s'agit d'un examen approfondi des pratiques RSE d'une entreprise. L'audit permet d'évaluer la conformité aux normes et réglementations en vigueur, ainsi que l'efficacité des actions menées.
- **AFNOR/SD 21000 (Association Française de Normalisation).**

Ces outils peuvent être utilisés seuls ou combinés pour évaluer la démarche RSE d'une entreprise. Il est important de choisir l'outil le plus adapté aux besoins de l'entreprise et de mesurer régulièrement les résultats pour améliorer continuellement sa performance en matière de RSE.

2.5.3.2 Le guide SD21000, un outil d'autodiagnostic en matière de RSE :

Lors de l'évaluation des entreprises par rapport aux principes du développement durable, le guide méthodologique SD21000 de l'Afnor a été utilisé comme outil d'autodiagnostic. Cet outil a été testé auprès de plus de 200 entreprises par l'Afnor. Le guide SD 21000 permet de qualifier le comportement des organisations relativement à 5 thématiques et 34 enjeux.¹

- ✓ Enjeux transversaux ;
- ✓ Enjeux environnementaux ;
- ✓ Enjeux économiques ;
- ✓ Enjeux sociaux ;
- ✓ Gouvernance et pratiques managériales.

¹ Denyse Rémillard, Dominique Wolff, *Le développement durable : L'émergence d'une nouvelle convention ?* Revue Française De Gestion, 2009/4 (N°194), p.p.29-43.

2.5.4 Communiquer sur la démarche

Une fois que la démarche de RSE a été mise en place et évaluée, il est essentiel de partager avec toutes les parties prenantes le fruit de cette démarche en faveur de la RSE. La communication sur la démarche permettra également de rassurer les collaborateurs en mettant en avant les avantages et les améliorations attendus, ce qui facilitera la transition. Cette communication peut prendre de nombreuses formes différentes, mais il est important de réfléchir à l'audience cible et au format approprié pour maximiser l'impact. En interne, une communication réussie favorisera l'adhésion et la compréhension, tandis qu'en externe, la mise en valeur des bonnes pratiques et du plan d'actions peut constituer un avantage concurrentiel auprès des parties prenantes qui sont de plus en plus attentives à ces critères. ¹

La réussite d'une démarche RSE ne s'improvise pas. Elle induit le respect des étapes chronologiques citées ci-dessus et la participation de toutes les parties prenantes.

¹ Bres Mathilde, Op.cit., p.42.

Conclusion du premier chapitre

À la fin de ce chapitre, on peut constater que le terme "développement durable" est apparu dans les années 70 et a évolué au fil du temps, obligeant les entreprises à prendre en compte les enjeux environnementaux et sociaux.

En outre, il n'y a pas un réel consensus sur la conception de la RSE jusqu'à ce jour.

Ceci est dû aux multitudes d'approches, théories, modèles et définitions proposés par les chercheurs, les institutions internationales...etc. On peut déduire également que la RSE est l'aspect opérationnel du développement durable au sein de l'entreprise. De plus, la concrétisation d'une stratégie RSE nécessite le passage par des étapes, qui sont principalement : la définition d'une stratégie RSE en fonction des enjeux et des principes RSE, et l'adoption des pratiques socialement responsables adéquates.

Il est important de souligner qu'il n'existe pas de démarche RSE universelle à suivre, car chaque entreprise peut choisir le chemin qui lui convient le mieux pour atteindre ses objectifs. La RSE est désormais un facteur essentiel de compétitivité pour les entreprises, car elle témoigne de leur bonne volonté et contribue à améliorer leur image.

Pour évaluer leur engagement en matière de RSE, de nombreuses méthodes d'auto-évaluation ont été mises en place, permettant aux entreprises de diagnostiquer leurs pratiques et de progresser dans cette voie.

Dans ce contexte, l'ISO 26000 peut constituer une démarche essentielle de la RSE, offrant un cadre de référence pour guider les organisations dans leur engagement envers la société et l'environnement.

En définitive, la RSE représente un levier essentiel pour les entreprises qui souhaitent se positionner comme des acteurs responsables et durables, contribuant ainsi positivement à la société tout en renforçant leur propre pérennité.

Afin de compléter notre étude, nous allons discuter le management de la qualité dans notre deuxième chapitre intitulé « cadre conceptuel du management de la qualité ».

CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL DU MANAGEMENT DE LA QUALITE

Introduction du deuxième chapitre

« *Dans la course à la qualité, il y'a pas de lignes d'arrivée* ». David KEARNS

La qualité évoque la normalisation et plus encore des démarches visant à maintenir, sur le long terme, une logique de progression et d'amélioration continue dans différents domaines économiques et environnementaux, elle est devenue un élément incontournable dans toute entreprise qui cherche à être compétitive, performante et même responsables et "citoyenne".

Nous consacrons notre deuxième chapitre, divisé en trois sections, en premier lieu à la présentation d'un aperçu complet des principes fondamentaux liés à la qualité, aux normes et à la certification. Nous explorerons ainsi les normes internationales relatives à la qualité, telles que les normes ISO, qui jouent un rôle clé dans l'uniformisation des pratiques de gestion de la qualité à l'échelle mondiale. Sans oublier d'examiner les différents systèmes de management notamment le système de management de la qualité, qui s'avère être un outil essentiel pour assurer la conformité aux normes et l'amélioration continue des performances.

De plus, nous examinerons le management par la qualité totale (TQM), une approche globale qui vise à instaurer une culture de qualité au sein de l'organisation, nous explorerons la définition du TQM, ses enjeux majeurs et ses outils.

Enfin, la troisième section de ce chapitre propose une réponse théorique à notre problématique de recherche en explorant l'interaction entre le management de la qualité et la RSE, et en identifiant comment ces deux approches peuvent se renforcer mutuellement.

Section 01 : Notions sur la qualité, les normes et la certification

L'objectif principal de toute entreprise à long terme est d'assurer sa pérennité, et cela passe invariablement par la maîtrise de la qualité. Ce concept, qui ne cesse de gagner en importance sur le terrain, sera le sujet de notre première section, dans laquelle nous détaillerons les notions de qualité, de normes, de normalisation et de certification.

1 L'évolution de la qualité

Le développement chronologique du concept qualité est passé par quatre grandes étapes distinctes selon Philippe Hermel :¹

1.1 L'inspection :

L'origine de la pratique de l'inspection remonte au début du siècle dernier. Son objectif est d'évaluer un produit afin de déterminer s'il répond aux normes de qualité établies. Suite à cette évaluation, une décision est prise pour accepter ou rejeter le produit. L'inspection implique la supervision, la surveillance et la recherche de tout défaut potentiel dans la phase finale de la production.

1.2 Le contrôle de la qualité :

Avec la prédominance de l'approche production, le contrôle de la qualité a été la première méthode utilisée et diffusée par la fonction qualité. Il se concentre sur la vérification finale des pièces fabriquées.

1.3 L'assurance qualité :

Il s'agit de contrôler la qualité d'un produit donné à partir de sa conception jusqu'à la livraison au client. En effet, Il s'agit pour l'entreprise de s'organiser afin d'assurer à son client un produit ayant le minimum de défauts.

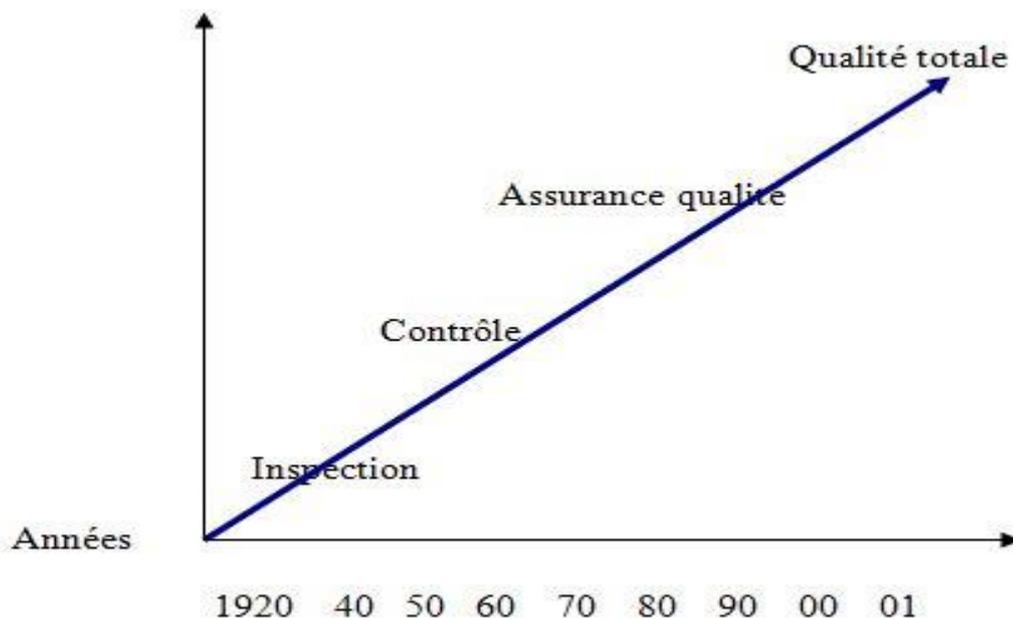
1.4 La qualité totale :

L'origine de cette approche n'est pas déterminée ; elle semble être le résultat de l'apport américain (JURAN, CROSBY) Combiné avec celui des japonais tel ISHIKAWA. Cependant, ce sont les Japonais qui ont été les premiers à mettre en pratique le Contrôle de la Qualité dans le Monde du Travail (CWQC) dans les années 1960. Ce n'est qu'en 1980, lorsque les produits

¹ P. Hermel, 1989 cité dans Abdelqader CHARBA et Abdelali LAHRECH, *L'implication du facteur humain et son importance dans la réussite des démarches qualité*, Revue Économie, Gestion et Société, N°3 décembre 2015.

japonais ont commencé à inonder le marché mondial, que les grandes entreprises américaines ont commencé à intégrer le Contrôle de la Qualité Totale (TQC) dans leurs programmes de développement. L'approche de la qualité totale représente une évolution majeure dans la gestion de la qualité en entreprise. Elle implique que toutes les fonctions de l'entreprise, ainsi que tous les individus, quel que soit leur niveau hiérarchique, soient impliqués dans la qualité du produit. Contrairement aux approches antérieures où le facteur humain était absent ou peu intégré dans les démarches qualité (inspection et contrôle), l'approche de la qualité totale considère l'homme et son implication comme une condition de réussite de cette démarche.

FIGURE N° 5 : L'EVOLUTION DE LA QUALITE



Source : Abdelqader CHARBA et Abdelali LAHRECH, *L'implication du facteur humain et son importance dans la réussite des démarches qualité*, Revue Économie, Gestion et Société, N°3 décembre 2015.

2 Définition de la qualité

Comme le souligne S. Pillard¹, « la qualité est un terme polysémique », cette expression souligne la diversité des significations et des nuances de sens associées au concept de la qualité.

¹ Pillard S., *La certification, leurre ou nécessité pour l'obtention de la qualité orientée client- le cas du Crédit Agricole Anjou-Maine*, mémoire CNAM d'ingénieur en organisation, Paris, 2003, p.33.

2.1 Définition littéraire

Le terme qualité est depuis longtemps d'usage courant. D'après le Grand Robert, la qualité désigne : « une manière d'être, bonne ou mauvaise, de quelque chose ; étant caractéristique » ou « supériorité, excellence en quelque chose »

2.2 Définition des experts

La notion de la qualité a été définie et conceptualisée de différentes manières par les auteurs, en fonction de leur contexte et de leurs domaines d'expertise :¹

- ✚ Pour Joseph Juran (1951), la qualité est « L'aptitude à l'usage ».
- ✚ Pour Philip Crosby (1979), la qualité est « La conformité aux spécifications ».
- ✚ Pour Kaoru Ishikawa, la qualité est « L'aptitude à satisfaire le client ».

2.3 Définition internationale (selon la norme ISO)

Selon la norme ISO 9000 : 2015, la qualité peut être définie comme « l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites² ». Cette définition met l'accent sur deux aspects importants de la qualité :

Les caractéristiques : des éléments attribués à la qualité, ces caractéristiques peuvent inclure des aspects tels que la performance, la fiabilité, la durabilité, la sécurité, etc.

L'aptitude à satisfaire des besoins : c'est la capacité d'un produit ou d'un service à répondre aux besoins des clients. Ces besoins peuvent être exprimés de manière explicite, par exemple, dans un cahier de charge, ou de manière implicite, c'est-à-dire des besoins virtuels, non exprimés mais pouvant être déduits en se basant sur les attentes et les exigences générales du marché ou des parties intéressées.

Une fois que nous comprenons que la qualité est un concept complexe et sujet à différentes interprétations, il est essentiel d'explorer les deux principaux types de qualité : la qualité interne et la qualité externe.

La qualité interne se concentre sur la conformité aux normes internes, tandis que la qualité externe se concentre sur la satisfaction des clients et des utilisateurs finaux.

Comprendre et gérer ces deux aspects de manière holistique est essentiel pour atteindre l'excellence globale en termes de qualité.

¹ P. DETRIE, *Conduire une démarche qualité*, 4ème édition d'organisation, Paris, 2001, p.20.

² <https://www.iso.org> consulté le 01/07/2023 à 15 :57.

3 Les 4 éléments de la qualité (4Q)

Aujourd'hui, le client a le choix car l'offre excède la demande. Le premier enjeu de la qualité, c'est celui de la satisfaction et de la fidélisation de ses clients. La logique d'une démarche qualité se comprend au travers du cycle des 4 qualités.

Elle débute ainsi par la

- **Qualité attendue** par le client (formalisée par l'expression de ses besoins, son cahier des charges).

Elle est traduite par l'entreprise en :

- **Qualité programmée** (caractéristiques produit et planification des processus qui assurent la réalisation de la prestation).

Au quotidien la qualité programmée se transforme en :

- **Qualité réalisée.**

Cette qualité réalisée va être évaluée par le client : c'est la

- **Qualité perçue.**

Cette évaluation inclut à la fois la qualité produit mais aussi les qualités des services associés. C'est l'ensemble de ces perceptions qui construisent la satisfaction du client ou sa déception.

4 Quelle déférence entre une norme et une certification ?

La certification et la norme sont deux choses différentes mais complémentaires en matière de production, service et capacité.¹

4.1 La norme

4.1.1 Définition d'une norme

L'organisation internationale de normalisation (ISO) et sa partenaire, la Commission électronique internationale (CEI), définissent une norme de la façon suivante : « document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ». ²

¹ <https://www.certification-iso-26000.com> consulté le 01/07/2023 à 22 : 03.

² <https://www.iso.org> consulté le 01/07/2023 à 22 : 23.

En fait, la norme englobe aussi la qualité, la sécurité, ainsi que le monde environnemental.¹

4.1.2 La normalisation

Selon Larousse, la normalisation c'est une action qui consiste à édicter des normes, fait d'être soumis à des normes.

La normalisation a pour objet de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits, biens et services, qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires socio-économiques, scientifiques et techniques. La notion de normalisation est souvent associée à l'ISO (organisation internationale de normalisation).

4.1.3 Organismes de normalisation

Les normes sont définies soit par divers organismes nationaux (par exemple en France l'AFNOR, en Algérie IANOR, etc.), soit par des organismes regroupant géographiquement divers pays (par exemple le CEN au niveau de l'Europe), soit des organismes internationaux (l'ISO) regroupant au niveau mondial tous ces organismes.

Tous ces organismes ont leurs propres règles de fonctionnement mais finalement suivent à peu près le même processus de définition d'une nouvelle norme que l'ISO.²

4.1.3.1 Organisation internationale de normalisation (ISO)

L'ISO est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante chargée de la normalisation.

L'histoire de l'Organisation internationale de normalisation débuta en 1946 lorsque des délégués de 25 pays se réunirent à Londres pour envisager l'avenir de la normalisation. Un an plus tard, le 23 février 1947, l'ISO fut officiellement créée. En cette période d'après-guerre, les membres fondateurs considéraient que les normes internationales étaient un élément clé dans les efforts de reconstruction engagés à l'échelon mondial. À l'époque, l'ISO avait pour objectif de faciliter la coordination et l'unification des normes élaborées par ses comités membres qui étaient tous des entités de normalisation nationales dans leurs pays respectifs.

Les fondateurs décidèrent que l'organisation serait ouverte à tout pays désireux de collaborer à droits et devoirs égaux.

¹ <https://www.certification-iso-26000.com> consulté le 01/07/2023 à 22 : 36.

² Jacques André, *Caractères, codage et normalisation - de Chape à Unicode*, Éditions Lavoisier Hermès, Vol. 6, N° 3-4, 2002, p.p.13-49.

Ces principes fondateurs restent d'actualité, et la famille ISO s'est élargie et compte aujourd'hui 163 membres issus de la quasi-totalité des pays du globe. La normalisation a parcouru un long chemin, et les normes internationales ISO, qui couvrent désormais pratiquement tous les secteurs du monde économique, de l'industrie et de la technologie, continueront de garantir des changements positifs dans un monde en constante évolution.¹

4.1.3.2 Le Comité européen de normalisation (CEN)

Le Comité européen de normalisation, est une association qui rassemble les organismes nationaux de normalisation de 33 pays européens. Le CEN est l'un des trois organismes de normalisation européens (ainsi que CENELEC et ETSI) qui ont été officiellement reconnu par l'Union européenne et de l'association européenne de libre échange (AELE) comme étant responsable de l'élaboration et la définition de normes volontaires au niveau européen.

Le CEN fournit une plate-forme pour le développement de normes européennes et autres documents techniques en relation avec différents types de produits, matériaux, services et processus. Il soutient également les activités de normalisation par rapport à un large éventail de domaines et de secteurs : l'aéronautique et de l'espace, les produits chimiques, la construction, les produits de consommation...etc.²

4.1.3.3 L'Association française de normalisation (AFNOR)

L'Association française de normalisation est une association fondée en 1926, et dont le siège est à Paris. Elle compte environ 3 000 entreprises adhérentes et est placée sous tutelle du ministère chargée de l'industrie.

Sa mission principale est de coordonner et d'animer le système français de normalisation, d'homologuer les normes, de promouvoir et faciliter leur utilisation, et de développer la certification des produits et services avec la marque NF. Elle représente également les intérêts français auprès des organismes européens et internationaux. Par son activité d'homologation, l'AFNOR exerce une prérogative de puissance publique assurant une mission d'intérêt général, même si les normes ne sont que d'application volontaires et donc non obligatoires.³

¹ <https://www.iso.org> consulté le 02/07/2023 à 14 : 39.

² Frédéric CANARD, *Management de la qualité*, Gualino éditeur, Lextenso éditions, Paris, 2009, p.106.

³ Ibid., p.105.

4.1.3.4 L'institut Algérien de Normalisation (IANOR)

L'institut Algérien de Normalisation (IANOR) a été érigé en établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) par Décret Exécutif n° 98-69 du 21 Février 1998 modifié et complété par le Décret exécutif n° 11-20 du 25 janvier 2011.¹

Il est chargé de :

- ✓ L'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes ;
- ✓ L'adoption de marques de conformité aux normes algériennes et de labels de qualité ainsi que la délivrance d'autorisation de l'utilisation de ces marques et le contrôle de leur usage dans le cadre de la législation en vigueur ;
- ✓ La constitution, la conservation et la mise à la disposition de toute documentation ou information relative à la normalisation et
- ✓ L'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie.

4.1.4 Normes de systèmes de management

Les normes de systèmes de management sont des références établies pour aider les organisations à mettre en place des pratiques de gestion efficaces et cohérentes. Elles fournissent un cadre structuré et des lignes directrices pour la mise en œuvre de processus et de systèmes de management dans les divers domaines.

4.1.4.1 Qu'est-ce qu'un système de management ?

Un système de management peut être définie comme suit « un ensemble des processus par lesquels un organisme gère les éléments corrélés ou en interaction de ses activités afin d'atteindre ses objectifs ». ² Ces objectifs peuvent englober divers résultats à atteindre, tels que l'amélioration de la qualité des produits ou services, l'optimisation des opérations, la promotion de la performance environnementale, la garantie de la santé et de la sécurité au travail, ainsi que d'autres domaines pertinents.

4.1.4.2 La famille des normes ISO 9000 : Système de management de la qualité

La famille de normes ISO 9000, qui inclut plusieurs des normes les plus connues de l'ISO, a été élaborée pour répondre à divers aspects du management de la qualité. ISO 9001, qui définit les critères applicables à un système de management de la qualité, est considérée comme la seule norme de la famille ISO 9000 à pouvoir être utilisée pour la certification (mais ce n'est

¹ <https://www.ianor.dz> consulté le 03/07/2023 à 11 : 44.

² <https://www.iso.org> consulté le 02/07/2023 à 15 : 20.

pas une obligation). Toute organisation, grande ou petite, quel que soit son domaine d'activité, peut l'utiliser. De fait, plus d'un million d'entreprises et organismes dans plus de 170 pays possèdent la certification ISO 9001.¹ Une nouvelle version de cette norme, ISO 9001 :2015, vient d'être publiée pour remplacer l'édition précédente ISO 9001 :2008.

La norme ISO 9001 : 2015, repose sur un certain nombre de principes de management de la qualité, notamment une forte orientation client, la motivation et l'engagement de la direction, l'approche processus et l'amélioration continue. Ces principes sont expliqués plus en détail dans ce qui suit.

4.1.4.3 Les sept principes de management de la qualité

La norme ISO 9001 :2015 sur les SMQ repose sur des principes généraux : 7 principes de management de la qualité sont utilisés, contre 8 pour l'édition 2008.²

Orientation client

« Il n'y a qu'un patron : le client. Et il peut licencier tout le personnel, depuis le directeur jusqu'à l'employé, tout simplement en allant dépenser son argent ailleurs ». Sam Walton (fondateur de Wal-Mart).

L'objectif principal du management de la qualité consiste à répondre aux exigences des clients et à viser à dépasser leurs attentes.

Leadership

« Le leadership : c'est l'art de faire à quelqu'un quelque chose que vous voulez voir fait, parce qu'il a envie de le faire ». Dwight Eisenhower.

À chaque niveau, les dirigeants définissent la mission, les orientations et créent les conditions favorables à l'implication du personnel dans la réalisation des objectifs qualité de l'organisation.

Implication du personnel

« Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends ». Benjamin Franklin.

L'engagement du personnel est crucial pour renforcer la capacité de l'organisation à créer et à offrir de la valeur. Il est essentiel d'avoir un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme.

¹ <https://www.iso.org> consulté le 02/07/2023 à 16 : 00.

² <https://www.qualitiso.com> consulté le 02/07/2023 à 16 : 32

Approche processus

En adoptant une approche processus, il est possible d'obtenir des résultats cohérents et prévisibles de manière efficace et efficiente. Cela implique de comprendre et de gérer les activités comme des processus interconnectés qui fonctionnent comme un système cohérent.

Amélioration continue

La réussite d'une organisation dépend de sa volonté constante d'amélioration. L'amélioration continue est essentielle pour maintenir les niveaux de performance actuels, s'adapter aux variations du contexte interne et externe, ainsi que créer de nouvelles opportunités.

Prise de décision fondée sur des preuves

« *Ce qui est affirmé sans preuve peut être nié sans preuve* ». Euclide.

Les décisions qui reposent sur une analyse et une évaluation approfondies des données et des informations ont plus de chances de produire les résultats attendus.

Management des relations avec les parties intéressées

Afin d'assurer des performances durables, les organisations entretiennent et gèrent leurs relations avec les parties prenantes pertinentes, telles que les fournisseurs.

4.1.4.4 La norme ISO 14001 : Le système de management environnemental

Le SME est une partie du système de management de l'entreprise concernant l'organisation, les responsabilités, les processus, les procédures et les ressources nécessaires à l'application de la politique et des objectifs environnementaux de l'entreprise.¹

La norme ISO 14001 : norme internationale, éditée par l'ISO, qui indique les exigences nécessaires à la mise en œuvre des systèmes de management environnemental. C'est une norme dite contractuelle, car elle peut être comme référentielle pour une certification de la part d'un organisme accrédité.²

La finalité de la norme

Les organismes de tous types cherchent à atteindre et à démontrer un bon niveau de performance environnementale. Ces préoccupations s'inscrivent dans le contexte d'une législation de plus en plus stricte visant à encourager la protection de l'environnement et le

¹ P. BARACCHINI, *Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001*, 4^{ème} édition mise à jour, Italie, 2012, p.11.

² Ibid., p.10.

développement durable. L'objectif global de cette norme est d'équilibrer la protection de l'environnement et la prévention de la pollution avec les besoins socio-économiques. Cette norme n'établit pas d'exigences absolues en matière de performances environnementales au-delà de l'engagement de l'organisme défini dans la politique environnementale, en conformité avec les exigences légales applicables et les autres exigences souscrites par l'organisme.¹

4.1.4.5 Transition de la norme OHSAS 18001 vers la norme ISO 45001 : SMSST

Le Système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST) est un des éléments essentiels dans la maîtrise du management des risques de toute organisation. Mettre en œuvre un SMSST permet à une organisation de protéger son personnel et les tiers, de se conformer aux exigences réglementaires et de promouvoir l'amélioration continue.²

La norme OHSAS 18001 était une norme de management de la santé et de la sécurité au travail largement utilisée avant la publication de l'ISO 45001. L'ISO 45001 est la nouvelle norme internationale pour les SMSST, publiée en 2018 et conçue pour offrir une approche plus intégrée et cohérente de la gestion de la santé et de la sécurité au travail. La norme ISO 45001 reprend les principes de base de l'OHSAS 18001, tels que l'identification des dangers, l'évaluation des risques, la mise en place de mesures de contrôle et la surveillance continue des performances en matière de santé et de sécurité au travail. Cependant L'ISO 45001 introduit plusieurs différences par rapport à l'OHSAS 18001, notamment :³

- ✓ Une plus grande implication de la direction dans le système de management de la santé et de la sécurité au travail.
- ✓ Une approche basée sur le risque, en mettant l'accent sur l'identification proactive des dangers et des risques potentiels.
- ✓ Une plus grande prise en compte des parties intéressées et de leurs attentes en matière de santé et de sécurité au travail.
- ✓ Une intégration plus étroite du système de management de la santé et de la sécurité au travail dans les processus globaux de l'organisation.

Objectifs de l'ISO 45001 : elle vise à aider les organisations à améliorer leur performance en matière de santé et de sécurité au travail en fournissant un cadre pour identifier, contrôler et réduire les risques liés à la santé et à la sécurité au travail, tout en favorisant une culture de la prévention.

¹ P. PINET, *10 clés pour réussir sa certification QSE*, Edition Afnor, 2009, p.p.61-62.

² <https://www.sgs.com> consulté le 02/07/2023 à 23 : 52.

³ <https://www.iso.org> consulté le 02/07/2023 à 23 : 55.

4.1.4.6 Vers un système de management intégré

Un système de management intégré (SMI) désigne plusieurs systèmes de management auparavant séparés et maintenant regroupés afin de constituer un système unique. Il pourrait, par exemple, combiner la certification ISO 9001 (qualité) avec la certification ISO 14001 (environnement). Un système de management est intégré lorsqu'au moins deux systèmes parmi trois (qualité, environnement et santé et sécurité) sont intégrés.¹

Le principal avantage lié à la mise en œuvre du système de management intégré est que le SMI centralise les objectifs des trois domaines qu'il met en jeux :

Qualité : Satisfaction du client grâce aux produits ou services répondant aux attentes explicites et implicites du client.

Sécurité : Satisfaction des exigences réglementaires, amélioration des conditions de travail, et amélioration continue des performances de sécurité pour répondre aux attentes des salariés.

Environnement : Satisfaction des exigences réglementaires, identification et maîtrise des impacts négatifs significatifs générés par les activités de l'entreprise sur l'environnement, et amélioration des performances en continu pour répondre aux attentes des parties intéressées.

Le concept de système de management intégré est une réponse naturelle aux besoins des entreprises qui ressentent la nécessité de prendre en compte dans leur mode de management la triple dimension qualité – sécurité – environnement et recherchent une approche globale et cohérente.

4.2 La certification

La certification est une preuve de confiance. Elle apporte, pour une entreprise, une garantie à ses clients, que ses produits et/ou ses services et/ou son système de management sont conformes à des normes. Sa force réside dans la reconnaissance par un organisme tiers, indépendant de l'entreprise et du client, de la conformité aux normes. Il existe, selon les activités, différents organismes et types de certifications. La marque NF est la première marque de certification de produits et services en France. La certification des produits alimentaires est un domaine où l'on distingue deux signes de reconnaissance de la qualité : les signes de qualité officiels et les signes de qualité indépendants. La certification des systèmes de management répond aussi à une

¹ <https://www.international.afnor.com> consulté le 03/07/2023 à 00 : 14.

logique de différenciation dans la mesure où coexistent des normes génériques comme la norme ISO 9001 et des normes spécifiques à certains secteurs.¹

4.3 La différence entre la norme et la certification

On peut résumer les différences clés entre une norme et une certification dans le tableau suivant :

TABLEAU N° 2: LA DIFFERENCE ENTRE NORME ET CERTIFICATION

| Norme | Certification |
|--|--|
| Référence technique ou spécifications établies. | Reconnaissance formelle de conformité aux normes. |
| Lignes directrices et bonnes pratiques. | Processus d'évaluation indépendant et accrédité. |
| Respect non obligatoire, mais considéré comme meilleure pratique. | Attestation formelle de conformité aux normes spécifiques. |
| Elaborée par des comités de normalisation. | Délivrée par des organismes d'évaluation tiers indépendants. |
| Vise à établir des références communes et faciliter l'interopérabilité, la sécurité et l'efficacité. | Apporte reconnaissance formelle, crédibilité et confiance. |
| Meilleure pratique et avantage concurrentiel . | Facilite l'accès à de nouveaux marché et renforce la réputation. |

Source : Elaboré par nos soins sur la base des informations disponibles sur <https://www.certification-iso-26000.com>

En conclusion de cette première section, nous avons exploré les concepts fondamentaux de la qualité, des normes, de la normalisation et de la certification. Nous avons constaté que la qualité joue un rôle essentiel dans la pérennité des entreprises, en assurant la satisfaction des clients et en garantissant des résultats opérationnels solides. Les normes et la normalisation fournissent des références communes pour évaluer et améliorer la qualité, tandis que la certification permet de valider la conformité aux normes établies. Il est clair que le management de la qualité est un enjeu majeur dans le monde des affaires, et nous aborderons dans la prochaine section les

¹ Frédéric CANARD, Op.cit., p.109.

différentes approches et méthodologies pour atteindre l'excellence en matière de qualité en mettant l'accent sur la notion du management par la qualité totale.

Section 02 : Vers le management par la qualité totale

Le management par la qualité totale (TQM) est à la fois une philosophie de gestion et un ensemble de méthodes et d'outils. L'aspect essentiel de cet ensemble de concepts et de pratiques est sa nature évolutive, favorisée par la participation de nombreuses entreprises à des efforts de rénovation et de diffusion au sein de diverses instances. Dans notre deuxième section, nous aborderons cette notion dans son sens large, en essayant de clarifier ses significations et les outils nécessaires à sa mise en place dans les organisations d'aujourd'hui.

1 Définition du management par la qualité totale (TQM)

Le TQM est un système de management basé sur les ressources humaines, qui vise un progrès continu dans le service au client à un coût toujours plus bas.¹

Nous retenons la définition du TQM qui avait été proposée par Jacques Chové et qui a été retenue par l'AFNOR : « Mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société. »²

« La Qualité Totale, pour une entreprise, est une politique qui tend à la mobilisation permanente de tous ses membres pour améliorer :

- La qualité de ses produits et services ;
- La qualité de son fonctionnement ;
- La qualité de ses objectifs, en relation avec l'évolution de son environnement. »³

Il nous semble que tout est dit : il apparaît clairement que l'on est dans une logique d'amélioration permanente et qu'elle concerne l'ensemble des services ou processus de l'entreprise même s'ils ne sont pas directement concernés par le produit. Cela va donc nettement au-delà de l'ISO 9001 :2015. Il est clair que l'ISO 9001, dans son contexte de certification, ne peut pas englober la totalité du domaine couvert par la qualité totale. Ce n'est donc pas une

¹ M. Richard HODGETTS, *Quality Lessons from America's Baldrige Winners, Business horizons*, New York ,1994, p.78.

² Roger Ernoul, *Le grand livre de la qualité*, Editions Afnor, 2010, p.10.

³ Ibid.,

critique à son égard. Il n'y a de plus nulle opposition avec la norme ISO 9001. Le guide que représente l'ISO 9004 est un pas en avant vers la qualité totale telle que nous l'entendons.¹

2 La norme ISO 9004 et le TQM

On a souvent dit que le référentiel ISO 9004 était une norme relative à la « qualité totale », cette locution date des années 1950 et nous vient des États-Unis.²

La norme ISO 9004 est une norme internationale qui fournit des lignes directrices pour le management de la qualité et pour obtenir des performances durables³. Elle peut être utilisée comme un outil pour mettre en œuvre les principes du TQM dans une organisation. Elle fournit des orientations spécifiques pour l'amélioration continue, la gestion des ressources, l'identification des opportunités, la mesure de la performance, la prise de décisions basées sur des preuves, etc. En utilisant la norme ISO 9004 conjointement avec les principes du TQM, une organisation peut mettre en place un système de gestion de la qualité solide et favoriser une culture de l'amélioration continue et de l'excellence.

3 Les enjeux du Total Quality Management

Il est important de comprendre que les enjeux de la Qualité Totale se présentent comme les meilleurs facteurs de prospérité de l'entreprise sur le long terme. En effet, cela permet de :⁴

- Fidéliser les clients ;
- Bénéficier d'une bonne image de marque de l'entreprise ;
- Profiter d'une bonne qualité de son organisation ;
- Etablir une démarche de prévention des risques ;
- Utiliser judicieusement les ressources de l'entreprise : matérielles, techniques et humaines ;
- Assurer une démarche d'amélioration continue.

4 Les outils du management par la qualité totale

On ne compte plus les ouvrages qui proposent « la méthodologie » avec les étapes successives à ne pas transgresser. Toutes ces méthodes ont fait plus ou moins leurs preuves et nombreuses ont engendré d'excellents résultats. Néanmoins, il ne faut jamais oublier que ce qui fait la réussite d'une démarche qualité, ce n'est pas la méthode, mais la détermination ferme et le

¹ Ibid., p.11.

² <https://bivi.afnor.org> consulté le 04/07/2023 à 12 : 32.

³ <https://www.iso.org> consulté le 04/07/2023 à 12 : 55.

⁴ <https://www.picomto.com> consulté le 04/07/2023 à 13 : 38.

leadership des dirigeants de l'entreprise : là est le point crucial de la réussite et quelle que soient la méthode, la théorie ou le concept adopté.

4.1 La roue de Deming et l'amélioration continue

Selon la norme ISO 9000, l'amélioration continue est une activité régulière permettant d'accroître la capacité à satisfaire les exigences.

La roue de Deming ou PDCA se présente comme une méthode d'amélioration continue. Elle présente essentiellement 4 phases à lier de manière itérative afin d'améliorer un fonctionnement existant (processus, organisation, produit, etc.). En d'autres termes, cette méthode permet d'optimiser une démarche ou un processus qui ne donne pas satisfaction (délais non respectés, problème de qualité, sécurité défaillante, etc.).

Les 4 phases à suivre successivement sont :

- ✚ **Planifier (Plan)** : dans cette étape, on identifie l'objectif à atteindre, analyse la situation actuelle, collecte les données pertinentes et établit un plan d'action pour améliorer la qualité. Il est important de définir clairement les objectifs, de déterminer les méthodes et les ressources nécessaires, et de prévoir les résultats attendus.
- ✚ **Réaliser (Do)** : dans cette étape, on met en œuvre le plan d'action prévu. Cela implique de prendre des mesures concrètes pour mettre en pratique les idées et les changements identifiés dans la phase de planification. Il peut s'agir de la mise en place de nouveaux processus, de la formation des employés, de l'exécution de tests pilotes, etc.
- ✚ **Vérifier (Check)** : cette étape consiste à évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés dans la phase de planification. On collecte des données, on effectue des mesures et des analyses pour évaluer la performance et la conformité par rapport aux normes de qualité établies. Cela permet d'identifier les écarts, les problèmes et les opportunités d'amélioration.
- ✚ **Agir (Act)** : Dans cette dernière étape, on prend des mesures basées sur les résultats de l'évaluation précédente. Si les résultats sont conformes aux attentes, on peut standardiser et maintenir les nouvelles pratiques. En cas de non-conformité, on identifie les causes des écarts, on apporte des ajustements, on révisé le plan d'action et on recommence le cycle PDCA.

En utilisant le cycle PDCA, les organisations peuvent progressivement atteindre des niveaux de qualité plus élevés et maintenir une dynamique d'amélioration à long terme.

4.2 Kaizen

Kaizen est appelé également « amélioration pas à pas », Il a été créé et testé pour la première fois chez Toyota au Japon. Ce type d'amélioration est fait d'un grand nombre de petites améliorations tant techniques que comportementales, visant à accroître les performances des procédés. Elle permet à tous les salariés de contribuer aux améliorations de la qualité dans leur entreprise.

Le Kaizen implique ainsi les cadres et les non-cadres. Ils les sollicitent à proposer des idées permettant d'améliorer la qualité et la productivité. De petits changements sont mis en place chaque jour d'une façon continue. Ils permettent ainsi à l'entreprise industrielle d'optimiser sa gestion, sa productivité, ses produits et sa rentabilité.

Notons que Kaizen avec **Kanban*** et **Scrum*** se présentent comme 3 méthodes de résolution de problèmes. Ces méthodes ont donné aux grandes et petites entreprises la possibilité de s'améliorer et d'améliorer leurs processeurs de production.

4.3 Lean six sigma

Le Lean Six Sigma est une approche de gestion qui combine les principes du Lean Manufacturing (méthode qui vise à éliminer les « gaspillages » : temps d'attente, reprises/rebut, sur-qualité, surproduction, déplacements, transport, inventaires et donc à diminuer le temps de cycle d'un processus) , et du Six Sigma (méthode qui vise à diminuer la variabilité observée dans une des données de sortie d'un processus) pour améliorer la qualité, l'efficacité opérationnelle et la satisfaction du client. Le Six Sigma, dans le contexte du Lean Six Sigma, se concentre sur la réduction de la variabilité et des défauts dans les processus, en se basant sur les faits et les données. Il vise à anticiper et à détecter les problèmes afin de les résoudre de manière proactive. L'objectif ultime du Six Sigma est d'atteindre une performance sans défaut, ce qui se traduit par une satisfaction client accrue et des résultats opérationnels améliorés. Le Lean Six Sigma intègre également une dimension stratégique, car il cherche à obtenir un avantage compétitif pour l'organisation en optimisant ses processus et en réduisant les gaspillages. C'est également une approche philosophique qui encourage l'amélioration continue de la qualité à tous les niveaux de l'organisation. Enfin, le terme "sigma" dans Six

* Kanban est une méthode de gestion Lean des flux de travail populaire pour définir, gérer et améliorer des services qui fournissent du travail intellectuel. Disponible sur <https://kanbanize.com>.

* Scrum est un framework de gestion de projet flexible qui aide les équipes à structurer et à gérer leur travail selon un ensemble de valeurs, de principes et de pratiques. Disponible sur <https://www.atlassian.com>.

Sigma fait référence à la mesure de la variabilité et de l'écart type, soulignant ainsi l'importance de la maîtrise des processus pour atteindre des niveaux élevés de performance.¹

4.3.1 Lean Six Sigma : des outils hérités d'une longue tradition de qualité

Lean Six Sigma a capitalisé sur des outils préexistants, mis au point par les précédentes expériences du monde de la qualité :²

- Cartographie des flux de valeur ;
- Diagrammes de Pareto et de Kano ;
- Technique des cinq « pourquoi » ;
- Diagramme en arêtes (Ishikawa) ;
- Brainstorming et techniques de créativité ;
- AMDEC (Analyse des Modes de Défaillance, de leurs Effets et de leur Criticité) ;
- Cartes de contrôle ;
- Arbre des causes ;
- Management visuel...

4.3.2 Les apports complémentaires de Lean et Six Sigma

D'abord utilisées isolément, les deux approches Lean et Six Sigma ont été combinées en raison de leur complémentarité. La satisfaction des clients à travers l'excellence opérationnelle et l'amélioration continue représentent leurs objectifs communs.³

TABLEAU N° 3: LA COMPLEMENTARITE ENTRE LE LEAN ET SIX SIGMA

| Eléments | LEAN | SIX SIGMA |
|----------------------|---|---|
| Objectifs principaux | <ul style="list-style-type: none"> • Éliminer les gaspillages ; • Rapidité avec moins de ressources « Faire plus, plus vite » ; • Approche intuitive, résolution de problèmes simples. | <ul style="list-style-type: none"> • Réduire la variabilité ; • Qualité ; • Approche analytique et rationnelle, résolution de problèmes complexes. |

¹ Nicolas Volck, *Déployer et exploiter Lean Six Sigma*, Eyrolles édition d'organisation, Paris, 2009, p.02.

² Ibid., p.03.

³ Ibid., p.04.

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| Outils exploités (Exemples) | <ul style="list-style-type: none"> • Value Stream Mapping, 5S ; • Analyse de la valeur ajoutée ; • Juste À Temps ; • Standardisation des méthodes de travail ; • Kaizen. | <ul style="list-style-type: none"> • Voix du Client (VOC) ; • Statistiques ; • Outils par étapes du DMAIC (Ishikawa, AMDEC...) ; • Cartes de contrôle. |
| Résultats | <ul style="list-style-type: none"> • Résultats visibles à court terme, par « petits pas », vers la pérennisation. | <ul style="list-style-type: none"> • « Fruits mûrs » (gains relativement rapides) ; • Résultats à moyen et long terme. |

Source : Edité de Nicolas Volck, *Déployer et exploiter Lean Six Sigma*, Eyrolles édition d'organisation, Paris, 2009, p.05.

4.4 Les 7S de McKinsey pour avoir une vue d'ensemble

Cet outil, inventé dans les années 80, permet d'analyser les performances internes de l'entreprise en prenant en considération les 7 variables suivantes :¹

Strategy : orientations stratégiques et moyens mis en place pour les atteindre.

Structure : modèle organisationnel de l'entreprise (liens, hiérarchie, délégation et répartition des tâches...).

Systems : modes de fonctionnement, procédures, et méthodes mises en place au sein de l'entreprise.

Style of management : le style de management mis en place (participatif, autoritaire, collaboratif...).

Skills : les forces qui font toute la valeur ajoutée de l'entreprise (compétences, organisation, expérience...).

Staff : l'aspect social, la gestion RH et son impact (motivation, engagement, épanouissement des salariés...).

¹ <https://www.wayden.fr> consulté le 04/07/2023 à 19 : 55.

Shared values : la culture et les valeurs communes au sein de l'entreprise, défendues en interne et sur lesquelles il est possible de communiquer.

Au travers de ces 6 aspects de l'entreprise, il est possible de dresser une vue d'ensemble et d'effectuer un état des lieux exhaustif, pour mettre en place une démarche d'amélioration continue.

En guise de conclusion, dans cette section, nous avons examiné les spécificités du management par la qualité totale, notamment sa définition et ses outils. Nous en avons conclu qu'il vise à atteindre un niveau de qualité supérieur en optimisant la gestion des ressources et en plaçant une attention totale sur la satisfaction de la clientèle. Par conséquent, cela exige une implication totale du personnel dans un processus d'amélioration continue.

Section 03 : Interaction entre le management de la qualité et la RSE

La présente section sera la réponse à la question suivante : quelle est l'interaction entre le management de la qualité et la responsabilité sociétale des entreprises ?

1 Le management de la qualité et la RSE : Deux concepts étroitement liés

Le management de la qualité et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) est étroitement liée, car elles partagent des objectifs communs et se renforcent mutuellement dans la promotion de la durabilité et de l'excellence opérationnelle. Voici quelques points clés sur leur interaction :

- ✚ **Amélioration continue** : Le management de la qualité met l'accent sur l'amélioration continue des processus, des produits et des services, afin de satisfaire les besoins et les attentes des parties prenantes. La RSE vise également à améliorer constamment les performances sociales, environnementales et économiques de l'entreprise. En intégrant les principes du management de la qualité dans les pratiques de RSE, les entreprises peuvent identifier et résoudre les problèmes de manière proactive, en s'appuyant sur des indicateurs de performance solides.
- ✚ **Engagement des parties prenantes** : Le management de la qualité encourage l'implication des parties prenantes internes et externes dans le processus d'amélioration, en favorisant la communication et la collaboration. De même, la RSE encourage l'engagement des parties prenantes, en incluant leurs intérêts et leurs préoccupations dans les décisions de l'entreprise. En combinant ces approches, les entreprises peuvent

créer des relations solides avec leurs parties prenantes, en favorisant la transparence et la confiance.

✚ **Gestion des risques** : Le management de la qualité et la RSE sont tous deux axés sur la gestion des risques. Le management de la qualité identifie et évalue les risques liés à la qualité des produits et services, tandis que la RSE identifie et évalue les risques sociaux, environnementaux et éthiques. En intégrant ces deux approches, les entreprises peuvent prendre des mesures préventives pour minimiser les risques et prévenir les problèmes potentiels.

✚ **Normes et certifications** : Le management de la qualité repose souvent sur des normes internationales reconnues, telles que la norme ISO 9001, pour établir un système de gestion de la qualité. De même, la RSE peut s'appuyer sur des normes et des cadres de référence, tels que les lignes directrices de la Global Reporting Initiative (GRI) ou les normes ISO 26000, pour structurer ses pratiques. L'adoption de ces normes et certifications peut aider les entreprises à démontrer leur engagement envers la qualité et la responsabilité sociale.

En intégrant le management de la qualité et la RSE, les entreprises peuvent créer une approche holistique de la gestion de leurs activités, en veillant à ce que la qualité des produits et services soit alignée sur les objectifs sociaux, environnementaux et économiques.

1.1 Qu'apporte la qualité à la RSE

La qualité apporte plusieurs contributions essentielles à la RSE en renforçant ses dimensions économiques, sociales et environnementales.

TABLEAU N° 4 : LES FINALITES DES DIFFERENTS SYSTEMES DE MANAGEMENT ET LA RSE

| Système de management | Finalité (Principe de la RSE couvert) |
|-----------------------|---|
| SMQ : ISO 9001 | Satisfaction du client et des parties prenantes par : <ul style="list-style-type: none"> • La fourniture d'un produit/service répondant en permanence à leurs attentes explicites et implicites ; • L'amélioration permanente de l'ensemble des processus mis en œuvre par l'entreprise pour la conception, la réalisation et la mise à disposition du produit au client. |

| | |
|------------------------|---|
| | |
| <p>SME : ISO 14001</p> | <p>Maîtrise des impacts environnementaux par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'identification et l'analyse des impacts significatifs des activités sur l'environnement (pollutions, consommations, déchets, nuisances...) ; • L'amélioration en continu des performances environnementales et la réponse aux attentes des parties intéressées. |
| <p>SMSST</p> | <p>Maîtrise des risques santé et sécurité des employés, prévention des accidents du travail par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'identification et l'analyse des principaux risques pouvant générer un accident du travail ou une maladie professionnelle (risque d'incendie, de chute, circulation d'engins...) ; • L'amélioration des conditions de travail (ergonomie des postes, bruit, température, vibration, charge physique et mentale...) ; • L'amélioration en continu des performances santé et sécurité, et la réponse aux attentes des parties intéressées. |

Source : Edité de S. FAUCHER, *Système Intégré De Management - Qualité Sécurité Environnement*, éditions afnor,2006, p.52.

Il est important de noter que ces systèmes de management peuvent se chevaucher et se compléter mutuellement pour assurer une gestion globale de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Une approche intégrée qui combine les principes de ces systèmes peut

permettre à une organisation de respecter efficacement les principes de la RSE dans différents domaines.

1.1.1 Impact du management de la qualité sur la responsabilité sociétale de l'entreprise

On peut visualiser l'impact du management de la qualité sur la responsabilité sociétale des entreprises à travers les points suivants :

- L'amélioration constante de la qualité des produits et services : par la diminution des délais de livraison, satisfaire les besoins des clients, innover...
- La maîtrise et la diminution des impacts vis-à-vis de l'environnement : la protection de l'environnement et l'intégration au sein de la collectivité est considérée comme une des priorités. Par exemple :
 - ✚ La réduction des nuisances sonores ;
 - ✚ Le tri et la valorisation des déchets ;
 - ✚ La réduction de consommations en énergie.
- L'amélioration constante de la Santé et de la Sécurité de nos Collaborateurs : il faut identifier, prévenir et maîtriser toute atteinte éventuelle à la santé et sécurité des employés. En particulier, faire axer les efforts sur :
 - ✚ La recherche de la meilleure ergonomie sur nos postes de travail ;
 - ✚ La réduction des accidents du travail.

1.1.2 La relation entre le management de la qualité et le développement durable

Le management de la qualité apporte plusieurs contributions importantes au développement durable. Le tableau suivant illustre les principales contributions.

TABLEAU N° 5: L'APPORT DU MANAGEMENT DE LA QUALITE AU DEVELOPPEMENT DURABLE

| Aspect du Management de la Qualité | Apport au Développement Durable |
|---|---|
| Planification de la qualité | Utilisation plus efficace des ressources, réduction des déchets, meilleure gestion des risques environnementaux |

| | |
|---|--|
| Contrôle de la qualité | Réduction des défauts, des rejets, des retours et des remplacements, optimisation de l'utilisation des ressources, réduction des impacts environnementaux négatifs |
| Amélioration continue | Utilisation plus durable des ressources, réduction des coûts, amélioration de la satisfaction des clients, diminution de l'empreinte environnementale |
| Engagement des parties prenantes | Renforcement de la responsabilité sociale, transparence, confiance, collaboration, prise en compte des préoccupations environnementales et sociales |
| Formation des employés et sensibilisation aux principes de la qualité | Pratiques respectueuses de l'environnement, conditions de travail sûres, comportements éthiques, meilleure compréhension des enjeux de durabilité |
| Gestion des fournisseurs | Chaînes d'approvisionnement responsables et durables, intégration de critères environnementaux et sociaux |

Source : Elaboré par nos soins sur la base de Jean Marc Lebreton, *Le management de l'entreprise d'édition : Le management de la qualité et du développement durable*, Éditions du Cercle de la Librairie, 2014, p.p.231-268.

Ce tableau récapitule les différents aspects du management de la qualité et leur contribution spécifique au développement durable. En mettant en œuvre ces pratiques de gestion de la qualité, les entreprises peuvent améliorer leur performance économique, réduire leur impact environnemental, favoriser la satisfaction des clients et renforcer leur responsabilité sociale, contribuant ainsi au développement durable à long terme.

1.1.3 La symbiose Qualité-Développement Durable en entreprise

La qualité et le développement durable (RSE - Responsabilité Sociale des Entreprises) sont deux domaines étroitement liés et présentent des similitudes conceptuelles importantes. Tous deux visent l'amélioration continue, l'engagement envers les parties prenantes, la réduction des impacts environnementaux et la promotion de la responsabilité sociale. Le couplage entre le

TQM (Total Quality Management) et le DDRSE (Développement Durable et Responsabilité Sociale des Entreprises) renforce leur lien et leur complémentarité.¹

Le TQM fournit les fondements d'une gestion efficace des processus, de l'amélioration continue et de la satisfaction des parties prenantes, tandis que le DDRSE élargit la portée en intégrant des préoccupations environnementales et sociales plus larges. En combinant ces deux approches, les entreprises peuvent réaliser des progrès significatifs en matière de qualité, de durabilité et de responsabilité sociale.

Le TQM, en identifiant les domaines d'amélioration potentiels au sein de l'organisation, y compris en matière de durabilité, sert de tremplin pour la mise en œuvre du DDRSE. En intégrant des pratiques durables et socialement responsables dans les processus et les activités de l'entreprise, le TQM se transforme ainsi en un vecteur de développement durable et de responsabilité sociale.

Le DDRSE vient compléter le TQM en élargissant sa vision au-delà des considérations purement opérationnelles pour inclure des enjeux de durabilité, tels que la gestion responsable des ressources, la réduction des émissions de carbone et l'engagement communautaire. Ensemble, le TQM et le DDRSE offrent une approche globale et intégrée, où l'amélioration de la qualité et l'engagement envers le développement durable et la responsabilité sociale se renforcent mutuellement.

En intégrant harmonieusement ces deux approches dans leur stratégie, les entreprises peuvent créer des organisations durables, responsables et performantes sur le plan social et environnemental, tout en obtenant un avantage concurrentiel durable. Cette combinaison permet ainsi de contribuer à un monde meilleur tout en assurant leur propre succès à long terme.²

1.2 Qu'apporte la RSE à la qualité

La RSE apporte une dimension supplémentaire à la qualité en élargissant sa portée et en l'intégrant dans une vision plus globale et durable. Alors que la gestion de la qualité se concentre traditionnellement sur la conformité des produits et services aux exigences des clients, la RSE va au-delà en prenant en compte les impacts de l'organisation sur la société dans son ensemble.

¹ Michel Debruyne, *La finance dans tous ses états*, La Revue des Sciences de Gestion, 2014/3-4, p.p.27-41.

² Ibid.,

Elle considère non seulement les clients, mais aussi les employés, les fournisseurs, les communautés locales, les actionnaires et d'autres parties prenantes.¹

Une approche RSE bien intégrée dans la gestion de la qualité permet de renforcer la pertinence et la durabilité des actions entreprises par l'entreprise. Voici quelques façons dont la RSE enrichit la qualité :²

- ✚ **Implication des parties prenantes** : La RSE encourage l'implication et l'écoute des parties prenantes dans les décisions et actions de l'entreprise. En considérant les attentes et les besoins de toutes les parties concernées, l'organisation peut mieux comprendre ses impacts et adapter ses processus pour répondre de manière responsable et durable aux attentes de la société.

- ✚ **Durabilité environnementale** : La RSE incite l'entreprise à adopter des pratiques plus durables sur le plan environnemental. Cela peut inclure des efforts pour réduire la consommation d'énergie, limiter les émissions de carbone, gérer efficacement les ressources naturelles et réduire la production de déchets. L'intégration de ces pratiques dans la gestion de la qualité permet d'améliorer la performance globale de l'entreprise tout en contribuant à la protection de l'environnement.

- ✚ **Responsabilité sociale** : La RSE engage l'entreprise à assumer la responsabilité de ses actions et de leurs conséquences sur la société. Cela implique de promouvoir des pratiques éthiques et responsables vis-à-vis des employés, des fournisseurs et des communautés locales. En intégrant ces préoccupations sociales dans la gestion de la qualité, l'entreprise peut créer un environnement de travail positif, favoriser la confiance et la satisfaction des parties prenantes, et renforcer sa réputation.

- ✚ **Performance globale** : En adoptant une approche intégrée de la qualité et de la RSE, l'entreprise vise une performance globale, alliant excellence opérationnelle et responsabilité sociale. Une telle approche peut conduire à une meilleure gestion des risques, à une amélioration de la réactivité face aux changements et aux opportunités, et à une augmentation de la création de valeur à long terme.

¹ <https://albaconseil.eu> consulté le 23/07/2023 à 23 : 07.

² <https://albaconseil.eu> consulté le 23/07/2023 à 23 : 44.

- ✚ **Notations et reconnaissance** : Certaines normes d'évaluation de la performance, comme l'EFQM mentionnée dans le texte, prennent en compte la RSE dans leur évaluation. En intégrant des pratiques RSE, les entreprises peuvent obtenir des scores plus élevés dans ces systèmes de notation, ce qui renforce leur crédibilité et leur réputation sur le marché.

En conclusion de cette section, l'interaction entre le management de la qualité et la responsabilité sociétale des entreprises est une convergence naturelle entre l'excellence opérationnelle et la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux. Cette synergie permet à l'entreprise de devenir un acteur responsable, durable et prospère, tout en répondant aux attentes éthiques et responsables de la société. Intégrer la RSE dans le management de la qualité offre un avantage concurrentiel significatif et contribue à bâtir un avenir plus solidaire et respectueux de l'environnement.

Conclusion du deuxième chapitre

D'après les enseignements tirés de ce deuxième chapitre, la qualité ne se résume pas uniquement à un objectif à atteindre, mais constitue plutôt un puissant outil de gestion et un mode managérial qui repose sur une logique d'amélioration continue. En instaurant une démarche qualité, l'entreprise se donne l'opportunité de s'engager sur une voie menant vers l'excellence durable, avec pour but ultime la performance et la satisfaction durables et permanentes de toutes les parties prenantes de l'entreprise, et non pas seulement des clients. En fédérant l'ensemble de l'entreprise autour de cette approche, elle s'inscrit dans une dynamique d'évolution constante, cherchant sans cesse à progresser vers des niveaux de qualité toujours plus élevés. Cette quête de l'excellence devient ainsi un objectif central, guidant les actions de chaque membre de l'organisation vers une amélioration continue et un engagement envers toutes les parties prenantes, tout en étant attentif à la durabilité de ses performances.

En définitive, le management par la qualité totale offre une approche holistique et durable pour l'excellence organisationnelle. En embrassant cette philosophie, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur efficacité opérationnelle, mais également se positionner en tant qu'acteurs responsables et soucieux de la satisfaction de l'ensemble de leurs parties prenantes. C'est une démarche qui peut véritablement transformer la façon dont une entreprise fonctionne et qui contribue à créer un environnement où la qualité, l'innovation et la durabilité sont au cœur de toutes les décisions et actions.

Le management de la qualité et la RSE sont des concepts étroitement liés, en saisissant les opportunités de synergie entre ces deux domaines, les entreprises pourront non seulement améliorer leur performance opérationnelle, mais aussi renforcer leur engagement envers une société plus durable et éthique.

**CHAPITRE III : LES PRATIQUES DU
MANAGEMENT DE LA QUALITE ET LES
PRATIQUES RSE AU SEIN DES
LABORATOIRES VENUS**

Introduction du troisième chapitre

Afin de mettre en pratique les résultats théoriques exposés dans les deux chapitres précédents, pour répondre à notre problématique de recherche et pour confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ, nous présentons dans ce chapitre un cas pratique de l'entreprise Laboratoires VENUS.

L'objectif de cette étude pratique est de vérifier les pratiques du management de la qualité des Laboratoires VENUS et leur contribution à l'adoption des pratiques RSE. Pour ce faire, le chapitre est divisé en trois sections :

La première section est une présentation de l'entreprise Laboratoires VENUS qui a été lieu de notre stage, la seconde section est une explication des méthodes que nous utiliserons pour répondre à nos questions de recherche en justifiant ces méthodes de collecte de données. Les résultats recueillis seront présentés et analysés à la dernière section. Par la suite, le chapitre se termine par une synthèse de recherche et la vérification des hypothèses objet de recherche.

Section 01 : Présentation de l'entreprise LABORATOIRES VENUS

Dans cette section nous allons présenter l'entreprise, ses objectifs, missions, services et organigramme et autres informations censés essentiels pour comprendre le fonctionnement de notre cas d'étude.

1 Historique de l'entreprise

Les laboratoires VENUS / SAPECO (Société Algérienne de Produits d'Entretien et Cosmétiques) sont des fabricants de produits d'hygiène corporelles et cosmétiques. L'origine de la société remonte aux années 70, « MOURAD MOULA » était à l'époque distributeur de produits cosmétiques. L'idée de s'engager dans la fabrication a germé petit à petit, aboutissant à la création des laboratoires VENUS / SAPECO en 1981 de la main de son Actuel PDG : Mr. MOURAD MOULA.

A l'époque l'entreprise ne produisait que trois sortes de shampoings, mais elle a vite évolué vers la production d'une plus grande variété de produits. Elle s'est spécialisée dans les produits parapharmaceutiques, tels que les crèmes à écran total, ou encore les crèmes de soin dépigmentant. L'entreprise dénombre aujourd'hui plus de 178 produits, avec une moyenne d'enregistrement de 10 à 20 marques annuellement auprès de L'INAPI (Institut National Algérien de Propriété Industrielle).

Le volume de l'emploi qui était de dix (10) employés au moment de la création de l'entreprise atteint aujourd'hui le nombre de 606 employés.

Il est aussi à noter que l'entreprise est certifiée ISO 9001 version 2015 et 14001 liée à l'environnement. De ce fait, depuis le mois de Mai 2008, l'entreprise fonctionne selon le système de management intégré QSE.

Les laboratoires Venus développent leur expertise autour d'une politique fondée sur :

L'innovation, l'exigence en termes de qualité et une mise à niveau permanente afin d'offrir aux consommateurs des produits de qualité au meilleur prix. En se basant sur les axes stratégiques suivants :

- Développer le réseau de distribution.
- Maitriser la veille règlementaire.
- Renforcer les actions de sensibilisation en matière d'environnement à tous les niveaux.
- Développer les compétences du personnel à travers des formations internes et externes.

- Renforcer le partenariat sur le plan de transfert des connaissances.

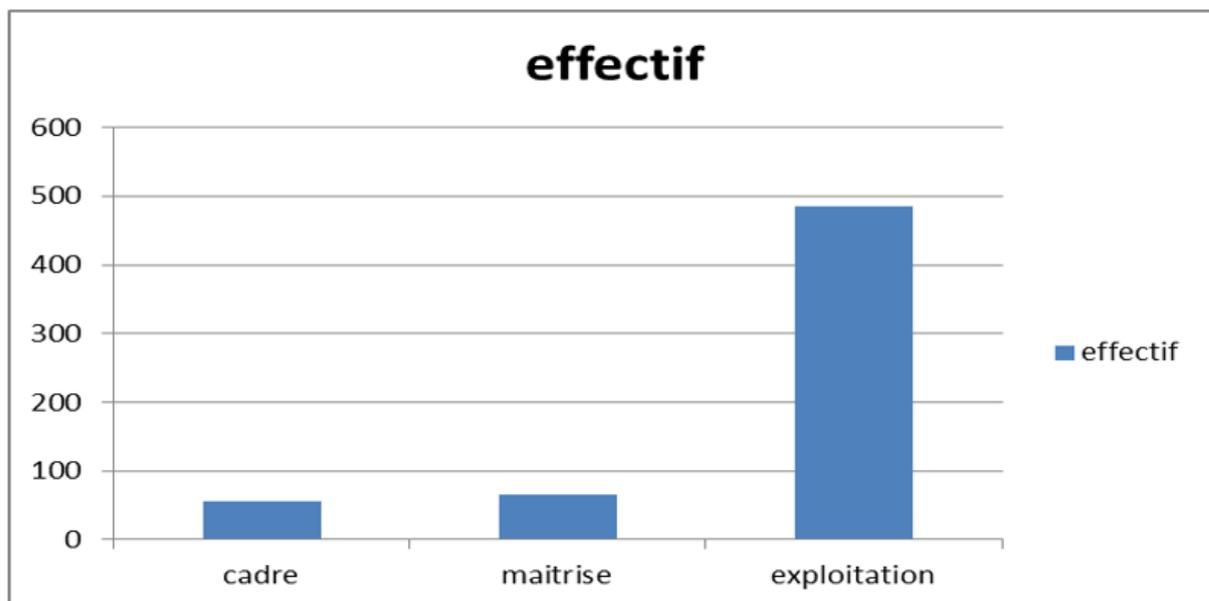
2 Lieu d'implantation de l'entreprise

Aujourd'hui, l'entreprise dispose de cinq sites de production, dont quatre sites dans la zone industrielle D'OULED YAICH elle dispose au total d'une surface de terrains de 16000 m² dont 3300 m² de surface bâties et 10104 m² de surface plancher. Et un site dans la zone industrielle d'ATLAS.

- Les deux premiers sites pour la fabrication et le conditionnement des shampoings, avec une production de l'ordre de 200 000 Unités/jour, des crèmes avec 26 000 Unités/Jour et des aérosols avec 14 000 Unités/Jour.
- Le 3ème site (Afric-plast) utilisé pour le stockage des matières premières et emballage, matériel de fabrication (cuves de préparation, cuves de stockage, émulseurs).
- Le 4ème site, est destiné à la fabrication des teintures pour cheveux.
- Le 5ème site (Unité de fabrication des emballages plastiques), il est situé dans la zone industrielle ATLAS, avec une capacité de production journalière de 170 000 bouchons et de 200 000 flacons.
- L'entreprise dispose encore de deux (02) laboratoires de contrôle qualité, pour les analyses physico-chimiques, microbiologiques et de métrologie. Et pour la fabrication de ses produits, l'entreprise dispose d'une station de production d'eau osmose. (L'osmoseur est un appareil qui filtre les minéraux et règle selon le besoin des molécules).

3 La répartition des salariées des laboratoires Venus

FIGURE N° 6: LA REPARTITION DES SALARIEES DE VENUS



Source : Document interne de l'entreprise

4 Fiche technique de l'entreprise

TABLEAU N° 6: FICHE SIGNALÉTIQUE DES LABORATOIRES VENUS

| | |
|--------------------|---|
| Dénomination | Laboratoire VENUS / SAPECO |
| Siège social | Ouled Yaich, Blida |
| Statut juridique | Société à Responsabilité Limitée (SARL) |
| Nombre d'employés | 606 salariés |
| PDG | Mr. Mourad Moula |
| Secteur d'activité | <ul style="list-style-type: none"> - Fabrication de produits cosmétiques et d'hygiène corporelle et emballages plastiques. - Distribution et commercialisation en gros et détail. |
| Date de création | Octobre 1981 |

| | |
|-----------------------|---|
| Les produits de venus | <ul style="list-style-type: none"> - Les shampoings avec 33 variétés, les savons liquides avec 7 variétés, les gels douches avec 16 variétés, les soins dermiques avec 20 variétés. - Les soins bucco-dentaires avec 1 produit. - Les soins bébé avec 4 variétés. - Les sticks et déodorants avec 36 variétés. - Les crèmes colorantes avec 26 couleurs - Les oxydants avec 4 variétés. |
| Marché | La production de cosmétiques |
| Logo |  |
| Slogan | La beauté au quotidien |
| Site web | www.laboratoiresvenus.com |
| Numéro de téléphone | +213 (0) 25 27 53 54 +213 (0) 25 27 54 54 |
| Email | contact@labovenus.dz |

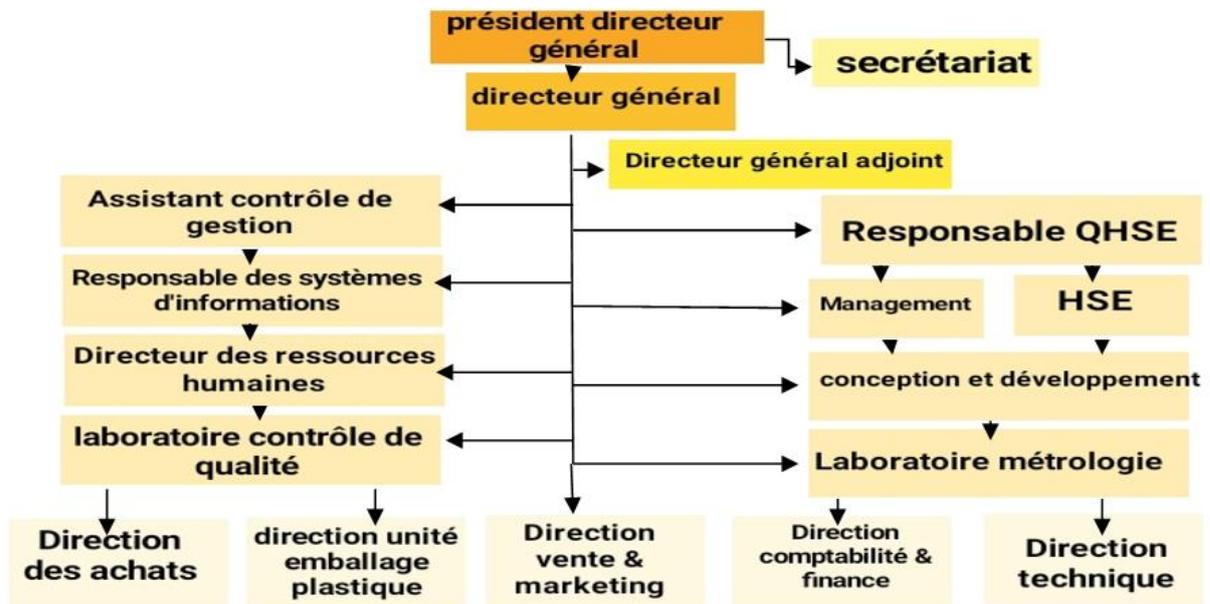
Source : Adapté par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

5 Mission des Laboratoires Venus

« Satisfaire au mieux nos clients et nos parties prenantes et pérenniser l'activité dans une optique de développement durable. »

6 L'organigramme de l'entreprise

FIGURE N° 7: L'ORGANIGRAMME DES LABORATOIRES VENUS



Source : Document interne de l'entreprise

6.1 Missions des différentes structures

Dans la présentation des principales directions de l'entreprise, nous allons examiner le rôle, les objectifs et les fonctions de chaque structure.

6.1.1 Direction générale

Elle comprend le président directeur général et 2 autres directeurs :

- **Président directeur général** : responsable secrétariat.
- **Directeur général** : assistant du DG chargé de technique.
- **Directeur général adjoint** : il comporte 5 autres responsables.
 - ❖ Responsable de laboratoire Contrôle qualité.
 - ❖ Responsable de management qualité/environnement.
 - ❖ Responsable des systèmes informatiques.
 - ❖ L'assistant chargé de l'hygiène et de la sécurité.
 - ❖ Responsable de la Conception & Développement.

Les principales missions de la direction générale sont :

- Définir et établir la stratégie globale de l'entreprise.

- Assurer les relations avec les différentes administrations.
- Contrôler et suivre les différentes structures.
- Veiller au bon fonctionnement du SMQ.

6.1.2 Direction administration et finances

Cette direction gère les comptes et les ressources financières de l'entreprise ainsi que les ressources humaines nécessaires à son fonctionnement, elle comporte 2 services :

➤ Service comptabilité

Ce service a pour mission :

- Concevoir et actualiser en permanence les systèmes de comptabilité, de gestion financière et des ressources humaines.
- Elaborer, mettre en œuvre et contrôler la stratégie financière de l'entreprise.

➤ Service ressource humaines

Ce service permet d'assurer le bon fonctionnement du travail dans l'entreprise à travers les points suivants :

- Veiller au respect des réglementations et procédures de travail.
- Elaborer et proposer la politique de gestion et de développement des ressources humaines.
- Examiner et satisfaire les besoins en personnel de l'entreprise.

6.1.3 Direction des achats

La direction des achats veille au bon fonctionnement de la fonction approvisionnement des matières premières et emballages locaux ou importés ainsi que la gestion des stocks et elle se compose des services suivants :

➤ Service approvisionnement

Le service approvisionnement réalise les missions suivantes :

- Conduire la politique à l'entreprise en matière de prospection de nouveaux fournisseurs.
- Réaliser l'homologation des fournisseurs.

Il comporte aussi la section des moyens généraux qui est responsable de contrôler et suivre les stocks du matériel de bureau, de production et d'hygiène.

➤ **Service gestion des stocks**

Ce service est chargé de la gestion et le contrôle des stocks de matières premières et emballages.

6.1.4 Direction ventes et marketing

La direction vente et marketing participe au choix des axes de développement et la stratégie commerciale de l'entreprise à travers les trois services suivants :

➤ **Service marketing**

Ce service accomplit les fonctions suivantes :

- Assurer la prise en charge des besoins des clients.
- Proposer le plan marketing et superviser son application après validation.
- Participer à l'élaboration de la politique de communication de l'entreprise.
- Définir le système d'information marketing.

➤ **Service commercial**

Le service commercial veille au bon déroulement de l'opération vente à travers les points suivants :

- Etudier les offres et négocier avec les distributeurs.
- Contrôler et animer l'équipe de vente.
- Suivre régulièrement la réalisation du chiffre d'affaires de chaque produit.

➤ **Services des relations extérieures**

L'entreprise dispose d'une équipe de force de vente dans ce service qui permet de :

- Renforcer les parts de marché de l'entreprise.
- Améliorer la distribution des produits de l'entreprise.
- Promouvoir les nouveaux produits.

6.1.5 Direction Production

Cette direction est responsable de la mise en œuvre des moyens de production nécessaire à la fabrication des produits conformément aux exigences spécifiques, elle comporte deux départements :

- **Le département de production** site 1 comprend deux ateliers pour la fabrication des shampoings et crèmes ainsi que leur conditionnement.
- **Le département de production** site 2 comprend un atelier de fabrication des shampoings ainsi que leur conditionnement.

7 Objectifs de l'entreprise

Les principaux objectifs que l'entreprise veut atteindre sont :

- Gagner la fidélité et la confiance des clients en satisfaisant leurs besoins et attentes.
- Assurer le développement et l'évolution de la variété des produits.
- Augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise.
- Conquérir de nouvelles parts du marché à l'échelle internationale.
- Assurer et maintenir la qualité des produits.
- Promouvoir les produits actuels, ainsi que les nouveautés.

8 Responsabilités de la direction

8.1 Engagement de la direction :

La direction des Laboratoires VENUS s'engage à établir, documenter, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer de façon continue son SMI conformément aux exigences des référentiels ISO 9001/2015 et ISO 14001/2015, à intégrer ses préoccupations relatives à la responsabilité sociétale.

8.2 Ecoute client :

Afin d'accroître la satisfaction de ses clients, un processus commercial recouvrant l'écoute client et parties prenantes a été mis en place. Ce processus est architecturé autour des opérations complémentaires suivantes : mesure de la satisfaction clients et la participation à des manifestations événementielles.

8.3 Politique globale :

En vue de répondre à son ambition de confirmer rapidement son statut d'entreprise citoyenne, les Laboratoires VENUS se sont certifiés en ISO 9001, ISO 14001.

Les Lingettes Bébé 98 % BIO de l'entreprise sont en conformité avec les exigences européennes.

L'amélioration continue des systèmes de management et des processus, a toujours été un principe bien ancré dans les valeurs partagées au sein des Laboratoires VENUS. Il s'agit de préserver, en vue de réaliser les axes directeurs fixés dans sa stratégie de croissance.

8.4 Planification

8.4.1 Planification du système de management

Les processus mis en œuvre pour atteindre les objectives qualités sont identifiés et planifiés et examinés. La planification se fait notamment au travers des plans d'action et d'amélioration.

8.4.2 Planification environnementale

Une analyse environnementale a été réalisés et les AES ont été déterminés, et pris en compte dans l'établissement, la mise en œuvre et la tenue à jour du SME ISO 14001/2015. Un programme environnemental a été établi et comprend les : exigences légales et réglementaire, objectifs et cibles environnementaux, échéances, ressources, moyens et budget nécessaires, responsabilités.

8.5 Responsabilité, autorité et communication

8.5.1 Responsabilité et Autorité :

Les responsabilités, l'autorité et les relations des personnes au sein des Laboratoires VENUS sont décrites dans les fiches de poste établies et dans l'organisation générale.

8.5.2 Communication interne, communication externe :

Au niveau des Laboratoires VENUS, la communication interne est un moyen nécessaire pour que chacun connaisse et comprenne les SM et en soit convaincu de leur efficacité.

Les moyens de communication interne sont : les divers moyens (diffusion, affichage téléphone...) et les revues de direction, de processus et de coordination.

En matière de communication avec les clients : des contrats directs, courrier, mesure et exploitation des résultats se font entre les acteurs des SM et les clients.

9 Management des ressources

9.1 Mise à disposition des ressources :

La direction met à disposition les ressources nécessaires en cohérence avec l'engagement pris dans sa politique globale.

Les ressources nécessaires sont identifiées par les pilotes des différents processus lors de la revue de direction. En cas d'urgence, le pilote concerné fait part avec diligence et justification, de son besoin de ressources, à la direction générale, qui appréciera et prendra les dispositions les plus adéquates.

9.2 Ressources humaines :

Les besoins en ressources humaines sont déterminés et planifiés chaque année permettant au gestionnaire des ressources humaines d'engager les opérations de sélection et de recrutement, conformément au plan de recrutement.

9.2.1 Evaluation des compétences :

Les nouvelles recrues font l'objet d'une première évaluation juste avant l'expiration de la période d'essai.

Une évaluation semestrielle des compétences est faite sur la base des critères de formation initiale et professionnelle, de savoir-faire et de l'expérience nécessaire.

9.2.2 Formation :

Chaque pilote recense une fois par an, les besoins en formation de son personnel, tenant compte notamment, des évaluations des compétences.

Les gestionnaires des ressources humaines établissent le plan annuel de formation en cohérence avec la politique globale.

Le choix de l'organisme de formation est fait selon les critères arrêtés, la mise en formation, le suivi et l'évaluation de l'efficacité de la formation.

9.3 Infrastructures et équipements :

Les installations et les équipements des différentes activités des Laboratoires VENUS sont déterminés, fournis, entretenus et développés en cohérence avec les objectifs visés. L'entretien des infrastructures est globalement suivi par le responsable des moyens généraux.

9.4 L'environnement de travail :

Le pilote du processus HSE en collaboration avec le responsable des moyens généraux est chargé du volet environnement de travail, et mène des actions particulièrement sur : la mise en place de condition de travail convenable, la diffusion des règles et conseils de sécurité, la

dotation en matériel et équipement de protection individuelle et collective et le respect des exigences légales et réglementaires applicables au produit, et aux aspects environnementaux.

10 Réalisation du produit et maîtrise opérationnelle

10.1 Planification de la réalisation du produit :

Laboratoires VENUS disposent d'un plan de développement élaboré sur la base : des informations relatives à l'environnement dans lequel ils évoluent, de l'expression des besoins de leurs clients et des bilans des différents exercices. Sur cette base, est défini un plan annuel pour l'ensemble des processus et activités.

10.1 Processus relatifs aux clients

- ✚ **Détermination des exigences relatives aux produits** : Les exigences des clients sont déterminées principalement au travers du processus commercial dans son activité d'écoute client. A chaque commande, le pilote du processus commercial détermine les exigences du client et réalise en collaboration avec des pilotes des processus production et contrôle de qualité, une revue des exigences du client.
- ✚ **Revue des exigences relatives aux produits** : La revue des exigences est réalisée systématiquement à chaque commande, en vue de s'assurer de la capacité de l'entreprise à répondre aux exigences des clients en vue de les satisfaire.
- ✚ **Communication avec les clients** : La communication avec les clients des Laboratoires VENUS se fait de manière régulière, en particulier : à l'occasion des rencontres et/ou réunions avec les clients, à travers les mesures satisfaction clients...

10.2 Conception et développement :

VENUS a choisi de ne pas intégrer les activités liées à la conception et de développement dans ses systèmes de management, ceci est justifié par le fait que la société fabrique actuellement des produits standards demandés par le marché.

11 Mesure, analyse et améliorations

11.1 Généralités :

VENUS met en œuvre des processus appropriés de surveillance, de mesure, d'analyse et d'amélioration tels que : démontrer la conformité de ses produits, assurer la conformité du SMI, améliorer en permanence l'efficacité du SMI et entretenir et améliorer la satisfaction de ses clients.

- ✚ **Satisfaction du client** : La satisfaction du client est mesurée et suivie par le processus commercial à travers la mesure satisfaction client ainsi qu'un questionnaire technique.
- ✚ **Audits internes** : Les activités d'audit interne permettent de réaliser des audits à intervalles planifiés pour déterminer si le SMI est conforme aux exigences de la norme ISO 9001/2015 et ISO 14001/2015, et aux autres exigences documentées par l'entreprise.
- ✚ **Surveillance et mesure des processus** : Les processus du SMI sont surveillés et suivis, au travers des revues de processus tenues périodiquement, sous la responsabilité de leur pilote, les enregistrements sont transmis au DSM.

Des actions correctives, préventives et/ou d'amélioration sont réalisées chaque fois que cela est nécessaire.

✚ **Surveillance et mesure du produit et évaluation de la conformité**

- **Surveillance et mesure du produit** : Les produits sont surveillés et leurs caractéristiques sont mesurées à différentes étapes de leurs réalisations. En cas de non-conformité, des actions sont mises en œuvre conformément à la procédure maîtrisée du produit non-conforme et à la procédure d'action corrective et préventive.
- **Évaluation de la conformité** : L'évaluation de la conformité aux exigences légales et réglementaires applicables et aux autres exigences auxquelles VENUS a souscrit, concerne les AES. Le responsable du management de la qualité en collaboration avec les pilotes, vérifie l'application de l'exigence applicable et évalue à travers les moyens de contrôle, les actions à engager pour assurer la conformité.

- ✚ **Maîtrise du produit non-conforme et autres non-conformités** : Les produits non conformes concernent les non conformités des produits destinés à ou exigés par le client et tous les éléments issus des processus de réalisation de produits.

Dès que le produit est détecté non conforme, le pilote concerné enregistre la non-conformité, les non-conformités sont traitées conformément à la procédure de maîtrise du produit non-conforme et autres non conformités.

- ✚ **Préparation et réponse aux situations d'urgence** : Des dispositions sont mises en place pour identifier les situations d'urgences potentielles et les accidents potentiels qui peuvent avoir un impact sur l'environnement et comment y répondre.

- ✚ **Analyse des données** : Les pilotes de processus déterminent en collaboration avec le DSM, les données appropriées, qu'ils analysent pour démontrer la pertinence et l'efficacité des SM et pour évaluer les possibilités d'amélioration.

11.2 Amélioration continue

- ✚ **Amélioration continue** : C'est l'un des objectifs majeurs des Laboratoires VENUS, qui recherche en permanence l'amélioration de l'efficacité de ses SM en mettant en œuvre des dispositions soutenues, suivies et contrôlées.
- ✚ **Actions correctives** : Les non-conformités identifiées relatives aux produits, processus, système et AS sont analysés pour la définition des actions visant à éviter leur renouvellement en recherchant les causes de non-conformités détectées.
- ✚ **Actions préventives** : Afin de prévenir les non-conformités potentielles et d'améliorer ses SM, VENUS analyse ses processus, en particulier les aspects liés aux produits non-conformes, aux réclamations clients et aux impacts environnementaux.

Section 02 : Méthodologie de l'enquête de terrain

Nous allons présenter la méthodologie que nous avons suivi pour répondre à notre problématique ainsi de confirmer ou infirmer les hypothèses.

1 Présentation de la méthodologie de l'enquête terrain

Dans un premier temps, nous présenterons notre approche et l'objectif de la recherche, puis nous expliquerons la méthode de collecte des données.

2 Approche de la recherche

Notre étude consiste à déterminer la contribution que pourrait avoir une pratique de management de la qualité dans l'amélioration des pratiques RSE. Dans le but de répondre à cette question de recherche et tenter ainsi de vérifier nos hypothèses dans le cadre théorique abordé dans les chapitres précédents, on a procédé à une enquête qualitative auprès de professionnels du domaine étant donné la spécialisation du sujet qui nécessite la contribution, les connaissances, et la vision objective d'un connaisseur.

3 Objectif de la recherche

Le choix de l'approche dépend de l'objectif de la recherche et vu que notre objectif est d'expliquer et comprendre la contribution des pratiques du management de la qualité introduites par les responsables au sein des Laboratoires VENUS à l'adoption des pratiques socialement responsables de leur entreprise et d'arriver à répondre à notre problématique : **Quelle est la contribution du management de la qualité à l'adoption des pratiques RSE au sein des laboratoires VENUS ?**

Donc, nous allons tester les hypothèses de recherches préalablement établies :

Hypothèse 01 : Les caractéristiques du SMQ des Laboratoires VENUS incluent des normes de qualité élevées, une approche axée sur l'amélioration continue et une gestion rigoureuse des risques.

Hypothèse 02 : Les pratiques RSE des laboratoires VENUS se limitent à la conformité réglementaire.

Hypothèse 03 : les pratiques du SMQ et les pratiques RSE des laboratoires VENUS sont convergentes.

4 L'étude qualitative

L'étude qualitative sera menée grâce à des entretiens semi-directifs, le choix de cette méthode est lié à notre problématique de recherche, qui relève beaucoup plus d'une analyse descriptive. Cette méthode permet d'orienter la personne sur des thèmes préétablis tout en ayant une possibilité d'adaptation, mais aussi d'exploration.

La démarche de l'étude qualitative est présentée comme suit :

4.1 Définition de l'étude qualitative

Laurent François définit les études qualitatives comme des études « *fondées sur des interrogations non quantifiables, individuelles peuvent être sous forme d'un entretien non directif ou non, des réunions de groupes, etc. Elle se caractérisent essentiellement par une finalité plus explicative et interprétative, voire créative, que descriptive* ». ¹

4.1 Définition d'un entretien

Un entretien est un rapport oral entre deux personnes dont l'une transmet des informations à l'autre sur un sujet donné, il a pour but de collecter des informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche. ²

4.2 Les types d'entretiens

Il y a trois catégories d'entretiens : **l'entretien directif**, qui a une structure bien définie et implique de poser les mêmes questions dans le même ordre et pour la même durée à tous les participants, tout en interrogeant ces derniers dans des circonstances similaires ;

L'entretien semi-directif, qui présente des questions ou des thèmes à aborder à l'avance, mais permet également aux interviewés de poser de nouvelles questions pendant l'entretien et offre une opportunité de rebondir pour obtenir de nouveaux éléments d'information ;

Et l'entretien non-directif ou libre, qui ne comporte aucune question pré-écrite, mais donne plutôt un thème général sur lequel la personne interrogée peut donner son avis, tout en étant encouragée à s'exprimer librement, sans interruption, sauf pour l'inviter à aller plus loin dans ses explications.

¹ Martine Gauthy-Sinéchal et Marc Vandercammen : *études de marchés, Méthodes et outils*, éditions de boeck, 2^{ème} éd., Paris, 2005, p.87.

² Ouacherine Hassane et Chabani Smail, *guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, 2^{ème} éd., Taleb Impression, 2018, p.72.

4.3 La réalisation de l'entretien

Pour notre étude, nous avons choisi d'opter pour un entretien semi-directif, car il est le plus adapté à notre objectif de recherche. Dans cette étude, les entretiens semi-directifs sont pertinents car nous avons besoin de réponses construites en réponse à des questions précises en lien direct avec notre problématique. Pour les réaliser, nous avons élaboré un guide d'entretien (voir annexe 01). Ce guide est conçu pour la collecte d'informations sur le thème de notre mémoire et repose sur nos hypothèses.

4.4 Le déroulement de l'entretien

Notre enquête s'est déroulée entre le 16 Février et le 28 Mai 2023. Pour mener à bien notre étude, nous avons opté pour une sélection de personnes appropriées à répondre à l'objectif principal de l'étude.

La durée des entretiens était comprise entre 40 et 90 minutes. Les réponses des différents interviewés n'ont pas été enregistrées car nous n'avons pas obtenu l'autorisation nécessaire. Par conséquent, nous avons pris des notes détaillées pendant les entretiens pour capturer l'essentiel de leurs réponses.

Les entretiens ont été menés auprès d'un échantillon de quatre personnes qui sont :

TABLEAU N° 7: LISTE DES CADRES INTERVIEWES AU SEIN DES LABORATOIRES VENUS

| Fonction | Durée |
|---|--------------|
| Responsable management de la qualité | 90 min |
| Responsable HSE | 60 min |
| Directeur des ressources humaines | 50 min |
| Responsable des achats et approvisionnement | 40 min |

Source : Elaboré par nous même

Nous avons choisi les répondants en fonction de leur poste, expérience et de leurs connaissances, afin de nous assurer qu'ils soient en mesure de répondre adéquatement à nos questions ainsi que de leur disponibilité.

4.5 Le lieu de l'entretien

Quatre entretiens ont été menés avec des cadres de la direction générale des Laboratoires VENUS au sein de l'entreprise.

4.6 Elaboration du guide d'entretien

Afin d'atteindre l'objectif de notre étude, nous avons établi un guide d'entretien (voir annexe 01) constitué de trois (03) axes :

Axe 01 : Le SMQ des Laboratoires VENUS.

Axe 02 : La RSE au sein des Laboratoires VENUS, cet axe se compose lui-même en trois rubriques essentielles celles de : la responsabilité économique, la responsabilité sociale et la responsabilité environnementale.

Axe 03 : Interaction entre SMQ et RSE.

Ce guide a évolué tout au long des différents entretiens, il n'a pas été figé, il a évolué selon les entretiens, et les différentes réponses. L'objectif de l'entretien est de répondre aux questions du guide, sans laisser de zones d'ombres.

Section 03 : Présentation et analyse des résultats

Dans cette dernière section, nous allons analyser et expliquer les résultats de cette étude.

1 Analyse des résultats de l'entretien

Axe 01 : Le SMQ de l'entreprise

Question 01 : Comment pouvez-vous nous définir la qualité ?

Tel que mentionné par le responsable du management de la qualité chez VENUS, « **la qualité au sein de notre entreprise de fabrication de produits cosmétiques se réfère à la conformité de nos produits aux normes, spécifications et attentes préétablies. Cette notion englobe une variété d'aspects, allant de la composition et de l'efficacité de nos produits à leur sécurité d'utilisation et à leur attrait esthétique. En résumé, la qualité se concrétise lorsque nos produits comblent pleinement les besoins et les souhaits de nos clients, tout en se conformant aux réglementations et aux normes de l'industrie. Afin de garantir cette qualité, nous avons instauré des processus rigoureux de contrôle, d'assurance qualité et d'amélioration continue à chaque étape de notre chaîne de production.** »

Le responsable HSE lui-même définit la qualité en ajoutant que la qualité des produits et services inclut non seulement leurs fonctions et performances prévues, mais aussi la valeur et les bénéfices perçus par le client.

De ce fait, la qualité englobe la conformité aux normes de l'industrie, la réalisation des objectifs fonctionnels et esthétiques, ainsi que la création d'une expérience positive et confiante pour les utilisateurs finaux.

Question 02 : Depuis combien de temps êtes-vous certifiés ?

Le responsable du management de la qualité nous a informé que VENUS est certifiée en ISO 9001 depuis 2003, ce qui garantit leur engagement envers la qualité dans leurs processus et produits. De plus, ils ont également acquis la certification ISO 14001 à partir de 2008, ce qui témoigne de leur dévouement envers une gestion environnementale responsable et durable. Ces certifications illustrent leur engagement constant envers l'excellence et la durabilité depuis de nombreuses années.

Question 03 : Comment le besoin de la certification s'est manifesté au sein de votre entreprise ?

Le besoin de certification s'est manifesté au sein des Laboratoires VENUS suite à plusieurs facteurs clés. Selon le responsable du management de la qualité, plusieurs raisons ont conduit à la reconnaissance de cette nécessité :

- Tout d'abord, l'entreprise a ressenti la nécessité de se conformer aux exigences internationales en raison de son orientation vers l'exportation. Cette orientation vers les marchés mondiaux a exigé l'obtention de certifications pour renforcer la crédibilité et la confiance de ses partenaires commerciaux ;
- Ensuite, dans un contexte de concurrence intense, les Laboratoires VENUS ont vu la certification comme un moyen de se différencier de leurs concurrents du même secteur d'activité. Cette démarche a contribué à positionner l'entreprise comme un acteur de confiance et de qualité dans le marché ;
- L'amélioration de l'image de marque a également été un facteur moteur. En obtenant des certifications reconnues, VENUS a pu projeter une image de sérieux et d'engagement envers la qualité, renforçant ainsi sa réputation auprès de ses clients et de ses parties prenantes ;
- Le désir d'améliorer continuellement leurs produits et services a joué un rôle crucial dans la recherche de la certification. Les normes et processus liés à la certification ont fourni une structure pour évaluer et améliorer constamment la qualité des produits et services offerts par l'entreprise ;
- La satisfaction des clients et autres parties prenantes était une priorité évidente. La certification a été perçue comme une preuve tangible de l'engagement de VENUS envers la satisfaction client, ce qui a contribué à renforcer la relation avec les clients existants et à attirer de nouveaux clients ;
- Le respect des exigences légales et réglementaires était une préoccupation cruciale. La certification a fourni un cadre solide pour s'assurer que l'entreprise respectait les normes et les règlements en vigueur, réduisant ainsi les risques et les éventuelles sanctions ;
- Enfin, l'amélioration globale de l'organisation interne a été un objectif stratégique. Le processus de certification a nécessité une analyse approfondie des processus internes, ce qui a contribué à une meilleure gestion des opérations et à une optimisation des ressources.

Question 04 : Le SMQ impose de passer d'une culture orale à une culture écrite (la documentation qui est une obligation), comment VENUS a vécu ce passage ?

Le passage du SMQ, qui impose de passer d'une culture orale à une culture écrite, a été vécu chez VENUS de manière proactive et planifiée. Selon le responsable du management de la qualité, ce processus a été abordé par le biais d'une série d'initiatives soigneusement élaborées.

Tout d'abord, une sensibilisation systématique a été entreprise à travers un programme de sensibilisation. Les employés ont été informés des avantages et de l'importance d'une documentation formelle pour garantir la qualité, la traçabilité et la conformité.

Ensuite, VENUS a entrepris la rédaction des procédures et des instructions de travail détaillées. Cette étape a permis de formaliser les meilleures pratiques, d'assurer la cohérence des processus et d'établir des références claires pour l'exécution des tâches.

La rédaction de formulaires standardisés a également été entreprise pour capturer les données et les informations essentielles de manière systématique. Cela a favorisé une collecte uniforme d'informations cruciales dans tout le processus opérationnel.

Pour assurer la traçabilité et la surveillance continues, un système de reporting a été instauré. Cela a permis de suivre les performances, d'identifier les problèmes potentiels et de mettre en œuvre des actions correctives rapidement.

Enfin, l'implication de la direction a été une pierre angulaire de cette transition. La direction a montré l'exemple en soutenant activement ce changement et en intégrant la culture de documentation dans la vision globale de l'entreprise.

En somme, VENUS a abordé avec succès le passage d'une culture orale à une culture écrite en sensibilisant les employés, en rédigeant des documents essentiels, en instaurant des systèmes et en impliquant la direction. Cette approche planifiée a facilité l'adaptation aux nouvelles normes et a renforcé les pratiques de qualité au sein de l'entreprise.

Axe 02 : La RSE

❖ La responsabilité économique

Question 01 : Comment votre entreprise assure-t-elle la qualité de ses produits et services ?

La qualité de leurs produits et services au sein de VENUS est assurée à travers un processus de certification rigoureux. Comme l'a souligné la responsable des achats et approvisionnements : « **la certification est une garantie écrite de la qualité** », ils croient fermement que l'obtention d'une certification est une garantie écrite de la qualité.

Ils travaillent en étroite collaboration avec leurs fournisseurs pour s'assurer que les matières premières utilisées dans leurs produits répondent aux normes et spécifications requises. Ils exigent également que leurs fournisseurs soient certifiés, lorsque cela est possible, pour garantir la qualité de leurs produits.

En ce qui concerne leurs propres processus de fabrication, ils suivent des procédures strictes et des normes internes pour maintenir la cohérence et la qualité tout au long de la chaîne de production. Ces procédures sont régulièrement mises à jour et améliorées en fonction des retours d'expérience et des évolutions des normes de l'industrie.

Ils s'efforcent également de se conformer à des normes de qualité reconnues au niveau international, telles que les normes ISO. Ces certifications externes leur fournissent une validation indépendante de la qualité de leurs produits et de leurs processus.

En somme, chez VENUS, ils mettent en œuvre un ensemble de mesures pour assurer la qualité de leurs produits et services, notamment en exigeant des certifications de leurs fournisseurs, en suivant des procédures strictes de fabrication et en obtenant des certifications externes de qualité. Cela leur permet de garantir à leurs clients des produits et services de haute qualité et de maintenir leur confiance en leur entreprise.

Question 02 : Comment votre entreprise assure-t-elle la transparence avec ses fournisseurs et ses clients ?

Au sein des Laboratoires VENUS, ils accordent une grande importance à la transparence avec leurs fournisseurs et leurs clients. Comme l'a indiqué la responsable des achats et approvisionnements, ils favorisent la transparence « **en partageant des informations clés de l'entreprise.** »

Avec leurs fournisseurs, ils entretiennent une communication ouverte en ce qui concerne leurs besoins, leurs attentes en matière de qualité et de délais, ainsi que leurs normes éthiques. Ils partagent des informations sur leurs processus d'approvisionnement, leurs exigences en matière de conformité et leurs critères d'évaluation des fournisseurs. Cette communication continue aide à établir des relations solides et mutuellement bénéfiques.

En ce qui concerne leurs clients, ils adoptent une approche similaire. Ils fournissent des informations détaillées sur leurs produits, leur composition, leur origine et leurs caractéristiques. Ils sont transparents sur les normes de qualité qu'ils suivent, les certifications qu'ils détiennent, ainsi que sur leur engagement envers la durabilité et la responsabilité sociale.

En partageant ces informations clés avec leurs fournisseurs et leurs clients, ils créent un environnement de confiance où chacun peut prendre des décisions éclairées. Cette transparence renforce leurs relations avec leurs partenaires commerciaux et favorise une meilleure compréhension mutuelle.

De plus, ils s'engagent à traiter les informations confidentielles avec le plus grand soin et à respecter les réglementations en matière de confidentialité. Cela leur permet de maintenir un équilibre entre la transparence et la protection des informations sensibles.

Question 03 : Comment votre entreprise traite-t-elle les plaintes des clients et s'engage-t-elle à offrir des produits et services à qualité supérieure ?

Au sein des Laboratoires VENUS, leur approche pour traiter les plaintes des clients et garantir des produits et services de qualité supérieure est basée sur une collaboration entre les différents départements, ils suivent un processus bien défini pour répondre aux plaintes des clients et s'engager à offrir une satisfaction maximale.

Comme l'a souligné le responsable du management de la qualité, lorsqu'une plainte d'un client est reçue, ils évaluent immédiatement la réclamation en identifiant les causes profondes du problème. Ensuite, ils établissent un plan d'action détaillé pour résoudre la situation de manière proactive. Ce processus implique une collaboration entre les équipes concernées pour mettre en place les mesures correctives nécessaires.

En parallèle, la responsable des achats et approvisionnements a avancé qu'ils communiquent rapidement avec le client pour montrer leur compréhension et leur sérieux face à sa préoccupation, ils s'efforcent de mettre le client en confiance en lui assurant qu'ils traitent activement la situation et qu'ils sont déterminés à trouver une solution rapide et efficace. !

Ils veillent également à exprimer leur gratitude pour la communication ouverte du client, car cela leur donne l'opportunité de s'améliorer et d'offrir une expérience de qualité supérieure. En résumé, VENUS s'engage à offrir des produits et services de qualité supérieure en écoutant activement les préoccupations des clients, en évaluant les plaintes de manière approfondie, en établissant des plans d'action pour résoudre les problèmes et en maintenant une communication transparente avec les clients tout au long du processus.

Question 04 : Votre entreprise a-t-elle des programmes pour encourager les relations durables avec ses fournisseurs et ses clients ?

Absolument, au sein de VENUS, ils attachent une grande importance à cultiver des relations durables avec leurs fournisseurs et leurs clients. Comme l'a mentionné la responsable des achats et approvisionnements, « **nous avons mis en place des programmes spécifiques pour soutenir ces relations, notamment sous forme de prévisionnels annuels.** »

Avec leurs fournisseurs, ils travaillent sur des prévisionnels annuels qui établissent des engagements et des objectifs clairs. Ces prévisionnels permettent de planifier les besoins d'approvisionnement, d'aligner leurs attentes en termes de qualité et de délais, et de maintenir une communication continue tout au long de l'année. Cette approche favorise la collaboration à long terme et la cohérence dans leurs relations commerciales.

En ce qui concerne leurs clients, leurs programmes visent à anticiper leurs besoins et à répondre de manière proactive à leurs attentes. Ils entretiennent des dialogues réguliers pour comprendre les besoins en évolution de leurs clients et pour adapter leurs offres en conséquence. Ils s'engagent à dépasser les attentes des clients et à leur offrir une expérience client exceptionnelle à chaque étape.

Ces programmes sont conçus pour promouvoir une approche holistique des relations commerciales, en veillant à ce que les interactions avec les fournisseurs et les clients soient fondées sur la confiance, la communication ouverte et la création de valeur mutuelle. Ils contribuent à bâtir des partenariats solides et durables, tout en renforçant leur réputation en tant qu'entreprise engagée envers la qualité et la satisfaction client.

❖ La responsabilité sociale

Question 01 : Votre entreprise a-t-elle des politiques en place pour assurer l'équité et la non-discrimination entre les individus ?

Absolument, au sein de VENUS, ils mettent en œuvre des politiques solides pour garantir l'équité et la non-discrimination entre les individus. Comme l'a souligné le DRH : « nous avons mis en place des mesures clés pour promouvoir un environnement de travail équitable et inclusif. »

En ce qui concerne la rémunération, ils utilisent une grille de salaire qui est basée sur les compétences, l'expérience et les responsabilités liées au poste. Cette approche garantit que la rémunération est déterminée objectivement et ne dépend pas du genre de l'individu. Ils veillent à ce que les employés, quels que soient leur genre, reçoivent une rémunération égale pour un travail équivalent.

Lors du processus de recrutement, ils maintiennent des exigences de poste uniformes et non discriminatoires. Les mêmes critères d'évaluation sont appliqués à tous les candidats, garantissant ainsi que les décisions de recrutement sont basées sur les compétences, les qualifications et l'adéquation au poste, plutôt que sur des caractéristiques personnelles.

Ils sensibilisent également leur personnel aux problèmes de discrimination et de préjugés inconscients. Des formations sont régulièrement proposées pour favoriser une culture d'inclusion et sensibiliser les employés à l'importance de respecter la diversité.

De plus, ils offrent des opportunités de développement professionnel égales pour tous leurs employés, en veillant à ce que chacun puisse progresser en fonction de ses compétences et de ses performances, sans discrimination.

Question 02 : Comment votre entreprise assure-t-elle l'hygiène, la santé et la sécurité de ses employés ?

Le DRH a avancé que : **« en résumé, la sécurité, l'hygiène et la santé de nos employés sont des priorités majeures chez VENUS. Nous nous engageons à fournir un environnement de travail sûr, à respecter les normes de santé et de sécurité, à offrir une formation adéquate et à promouvoir le bien-être global de nos employés. »**

Au sein de VENUS, l'assurance de l'hygiène, de la santé et de la sécurité de leurs employés est une priorité fondamentale. Ils ont mis en place un ensemble de mesures et de politiques pour créer un environnement de travail sécurisé et sain pour tous leurs collaborateurs.

Tout d'abord, ils respectent strictement les normes et réglementations en matière de santé et de sécurité au travail, en s'assurant que leurs opérations sont conformes aux exigences légales. Ils évaluent régulièrement les risques potentiels dans leurs installations et sur leurs sites de production, et ils mettent en œuvre des plans d'action pour minimiser ces risques.

Ils fournissent également une formation approfondie à leurs employés sur les pratiques de travail sécuritaires et les procédures d'urgence. Cela comprend des sessions sur la manipulation sûre des produits chimiques, l'utilisation adéquate des équipements de protection individuelle et les procédures d'évacuation en cas d'urgence.

La surveillance continue de l'hygiène et de la sécurité est également assurée grâce à des audits internes et à des inspections régulières. Ils encouragent activement la participation de leurs employés en mettant en place des mécanismes pour signaler les problèmes de sécurité ou les préoccupations en matière d'hygiène.

De plus, ils promeuvent une culture de bien-être au sein de l'entreprise. Cela inclut des initiatives telles que des programmes de promotion de la santé, des conseils sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que des ressources pour soutenir la santé mentale des employés.

En cas d'incident ou d'accident, ils ont mis en place des procédures d'investigation et de suivi pour analyser les causes et prendre des mesures correctives afin d'éviter que de tels événements ne se reproduisent à l'avenir.

Question 03 : Pouvez-vous nous décrire votre climat de travail en matière de : conditions générales, ambiance et motivation ?

Au sein de VENUS, le climat de travail se caractérise par des conditions générales acceptables, une ambiance de travail diversifiée et une motivation qui peut varier. Comme l'a mentionné le DRH, voici comment ces aspects se manifestent au sein de l'entreprise :

- **Conditions générales** : Les conditions générales de travail sont considérées comme acceptables. Les employés bénéficient d'environnements de travail sûrs, équipés des outils nécessaires pour accomplir leurs tâches. Les politiques et les pratiques de l'entreprise visent à maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, contribuant ainsi au bien-être général des employés.
- **Ambiance** : L'ambiance de travail chez VENUS varie en fonction des situations. Dans les environnements de travail en groupe, la complémentarité et la collaboration sont encouragées, ce qui favorise la créativité et le partage d'idées. Cependant, le DRH a également noté qu'il peut y avoir des conflits lorsque des personnes aux perspectives différentes travaillent ensemble. Ces conflits peuvent être une opportunité pour l'entreprise de favoriser la résolution de problèmes et d'améliorer la communication interne.
- **Motivation** : Le niveau de motivation peut varier au sein de l'entreprise. Le fait qu'il n'y ait pas de primes peut parfois influencer le niveau de motivation des employés. Cependant, VENUS reconnaît l'importance de maintenir et d'augmenter la motivation de ses employés. L'entreprise peut explorer des moyens d'introduire des incitations et des récompenses non financières, telles que la reconnaissance, la formation continue et la possibilité de croissance professionnelle.

Question 04 : Comment votre entreprise assure-t-elle la formation et le développement de ses employés ?

Chez VENUS, l'assurance de la formation et du développement de leurs employés est une priorité absolue. Comme l'a souligné le DRH : « **notre engagement envers la formation est à 100 %. Nous avons mis en place un ensemble de mesures et de stratégies pour garantir que nos employés bénéficient d'opportunités de formation et de développement de haute qualité.** »

- **Formation continue** : Ils croient en l'apprentissage continu et en l'amélioration constante. Ils offrent des programmes de formation réguliers pour développer les compétences techniques et professionnelles de leurs employés. Ces formations sont adaptées aux besoins spécifiques de chaque poste et aux évolutions de l'industrie.
- **Plan de développement individuel** : Chaque employé est encouragé à élaborer un plan de développement individuel en collaboration avec son supérieur hiérarchique. Ce plan identifie les compétences à développer, les objectifs de carrière et les opportunités de formation pour soutenir la croissance professionnelle.
- **Formation en leadership** : Ils investissent également dans le développement des compétences en leadership. Ils offrent des programmes de formation pour les employés à des postes de gestion, visant à améliorer leurs compétences en gestion d'équipe, en communication et en prise de décision.
- **Formation en ligne et hors site** : En plus des formations internes, ils collaborent avec des partenaires externes et utilisent des ressources de formation en ligne pour offrir une variété d'options de développement à leurs employés. Cela inclut des séminaires, des ateliers et des conférences qui couvrent une gamme de sujets pertinents.
- **Suivi et évaluation** : Ils suivent les progrès des employés en matière de formation et de développement, et ils évaluent l'efficacité des programmes de formation pour apporter des améliorations continues.
- **Promotion interne** : Ils encouragent la promotion interne en offrant aux employés qualifiés et performants des opportunités de croissance au sein de l'entreprise. Cela inclut la possibilité de prendre de nouvelles responsabilités et de progresser dans leur carrière.

Question 05 : Comment votre entreprise traite-t-elle les plaintes des employés et gère-t-elle les conflits avec les employés ?

Chez VENUS, le traitement des plaintes des employés et la gestion des conflits sont gérés de manière transparente et équitable. Comme l'a souligné le DRH : « **nous accordons une grande**

importance à la communication ouverte et à la résolution proactive de tout problème qui pourrait survenir au sein de l'entreprise. » Voici comment ils traitent les plaintes des employés et gèrent les conflits :

- **Canaux de communication** : Ils ont établi des canaux de communication clairs et confidentiels par lesquels les employés peuvent exprimer leurs préoccupations et déposer des plaintes. Cela peut inclure la possibilité de parler à leurs supérieurs hiérarchiques, aux responsables des ressources humaines ou à des équipes dédiées à la résolution des conflits.
- **Écoute active** : Lorsqu'un employé exprime une plainte ou un conflit, ils adoptent une approche d'écoute active pour comprendre pleinement la situation. Ils encouragent les employés à partager leurs points de vue et à fournir des détails pertinents, afin qu'ils puissent obtenir une image claire de la situation.
- **Médiation et résolution** : Dans de nombreux cas, ils favorisent la résolution des conflits par le biais de la médiation. Des médiateurs formés interviennent pour faciliter la communication entre les parties en conflit et les aider à trouver des solutions mutuellement acceptables. L'objectif est de parvenir à un accord qui satisfasse toutes les parties impliquées.
- **Processus équitable** : Ils s'engagent à traiter toutes les plaintes et les conflits de manière équitable et impartiale. Les employés peuvent s'attendre à ce que leurs préoccupations soient examinées objectivement, sans crainte de représailles.
- **Solutions préventives** : Outre la résolution après coup, ils mettent en œuvre des solutions préventives pour minimiser les conflits. Cela peut inclure des programmes de formation en communication, des ateliers sur la gestion des conflits et des sessions de sensibilisation pour créer un environnement de travail respectueux.
- **Évaluation continue** : Ils évaluent régulièrement leurs processus de gestion des conflits pour s'assurer de leur efficacité et de leur pertinence. Si nécessaire, ils apportent des ajustements pour améliorer leur approche et garantir que les employés se sentent entendus et soutenus.

❖ **La responsabilité environnementale**

Question 01 : La consommation d'énergie : dans les dernières années, avez-vous mené des projets pour réduire la consommation d'énergie ?

Selon les réponses du responsable HSE, VENUS se positionne en tant que consommatrice d'énergie, utilisant une variété de ressources telles que l'électricité, l'eau, le gaz et les carburants dans ses opérations. Ces éléments jouent un rôle crucial dans différents aspects de la chaîne de production et des activités quotidiennes de l'entreprise. Par exemple, le gaz est employé pour le conditionnement de produits spécifiques tels que les déodorants et les mousses de douche. En parallèle, l'eau est un composant essentiel, étant intégrée à hauteur de 80% dans la formulation de nombreux produits. De plus, le carburant est indispensable pour diverses opérations, incluant le transport des matières premières, la livraison des marchandises et les déplacements du personnel. Enfin, l'électricité est intrinsèque à presque tous les aspects de leurs activités quotidiennes.

Dans le but d'améliorer leur empreinte énergétique et de favoriser des pratiques durables, l'entreprise a mis en place un suivi approfondi de ses indicateurs de consommation énergétique. Ce suivi leur permet d'analyser en détail leurs schémas de consommation, de détecter les tendances et d'identifier les domaines où des ajustements pourraient être apportés. Cependant, malgré ces efforts, des variations occasionnelles dans la consommation d'énergie peuvent encore survenir en raison de divers facteurs.

Face à ces défis, VENUS s'engage résolument à poursuivre ses initiatives environnementales. Ils examinent activement des approches pour optimiser davantage leurs processus de production, en adoptant des technologies plus éco énergétiques et en améliorant leurs méthodes de gestion. Ces efforts visent non seulement à réduire leur empreinte environnementale, mais également à contribuer à la durabilité globale de leurs opérations. L'entreprise continue ainsi d'intégrer des pratiques responsables dans leur modèle opérationnel, en cherchant constamment à minimiser leur impact sur l'environnement tout en assurant une efficacité optimale.

Question 02 : La pollution de l'eau et des sols : est-ce que vos déchets et vos émissions contribuent à la pollution de l'eau et des sols ? Comment ?

Selon les réponses du responsable HSE, les activités de VENUS sont conçues de manière à minimiser leur impact sur la pollution de l'eau et des sols. En ce qui concerne la pollution de l'eau, les émissions générées se sont limitées aux eaux de lavage. Cependant, l'entreprise maintient un contrôle strict sur ces émissions pour rester dans les limites de conformité établies. Pour garantir cela, des prélèvements trimestriels sont effectués, suivis d'analyses approfondies de ces rejets. Cette démarche vise à s'assurer que les niveaux d'émissions restent en accord avec les réglementations environnementales.

En ce qui concerne la gestion des déchets, VENUS adopte une approche responsable en externalisant et sous-traitant le processus de traitement. Ils ont établi une convention annuelle avec un organisme étatique, le Centre d'Enfouissement Technique de la région de Blida. Cet organisme est agréé par le ministère de l'Environnement et possède les compétences, les équipements et les ressources nécessaires pour gérer efficacement les déchets. Ce partenariat assure que les déchets sont collectés et gérés de manière adéquate, y compris le recyclage lorsque cela est possible.

En ce qui concerne la pollution des sols, le responsable HSE souligne que : « **l'entreprise ne contribue pas à la pollution des sols** ». Leur approche responsable en matière de gestion des déchets et d'émissions contribue à éviter toute incidence négative sur les sols environnants. Les déchets générés par les opérations de VENUS sont directement acheminés vers les centres de collecte et, de là, transférés sans délai au Centre d'Enfouissement Technique de la région de Blida.

En somme, les mesures mises en place par VENUS, telles que le suivi rigoureux des émissions d'eau, la collaboration avec un organisme de traitement des déchets et le respect des réglementations, contribuent à atténuer l'impact potentiel sur la pollution de l'eau et des sols. L'entreprise demeure ainsi engagée envers des pratiques durables et respectueuses de l'environnement.

Question 03 : La pollution de l'air : qu'est-ce que vous faites pour réduire les rejets de CO2 et de NXO ?

Selon les réponses du responsable HSE, VENUS n'engage pas d'activités qui ont un impact significatif sur l'atmosphère. Leur processus de production est conçu de manière à éviter les rejets atmosphériques nocifs. Cependant, il convient de noter que des émissions de CO2 peuvent être associées au transport de marchandises. Ces émissions proviennent principalement du déplacement des produits, des matières premières et du personnel.

Pour minimiser leur empreinte carbone liée au transport, VENUS peut adopter diverses stratégies. Cela peut inclure l'optimisation des itinéraires de livraison pour réduire les distances parcourues. De plus, l'entreprise pourrait envisager de compenser ses émissions de CO2 en investissant dans des projets de reforestation ou d'autres initiatives de réduction des émissions.

Question 04 : Est-ce que vous disposez d'un système d'isolation de bruits et d'odeur ?

Selon les réponses du responsable HSE, bien que VENUS ne dispose pas d'un système d'isolation de bruits et d'odeurs en tant que tel, l'entreprise prend des mesures pour minimiser les impacts du bruit et prévenir les éventuelles nuisances olfactives. Voici comment ils gèrent ces aspects :

- **Mesure du bruit** : VENUS effectue des mesures régulières du bruit émis par ses équipements de production. Ces mesures permettent de s'assurer que les niveaux sonores restent dans les limites établies par les réglementations en vigueur.
- **Barrières de protection** : Pour protéger la santé et la sécurité des employés, l'entreprise met en place des barrières de protection. Les employés portent des Équipements de Protection Individuelle (EPI) dans l'atelier, notamment des protections auditives (stop bruit) pour prévenir les effets des niveaux de bruit élevés.
- **Limites d'exposition au bruit** : VENUS veille à ce que les employés ne soient pas exposés à des niveaux de bruit excessifs. Ils assurent que la durée d'exposition au bruit ne dépasse pas les normes réglementaires, généralement limitées à 8 heures par jour de travail.
- **Maintenance préventive** : Un programme annuel d'entretien est mis en place pour veiller à ce que les équipements de production soient toujours en bon état de fonctionnement. Cette approche de maintenance proactive permet de minimiser les bruits indésirables pouvant être générés par des équipements dégradés.

En ce qui concerne les odeurs, il n'est pas spécifiquement mentionné de mesures prises pour les isoler. Cependant, il est probable que l'entreprise prenne en compte les meilleures pratiques de gestion des odeurs pour éviter toute nuisance potentielle pour les employés et les environs.

Question 05 : Est-ce que vous disposez d'un SME ? Décrivez-le ?

Selon les réponses du responsable HSE, VENUS est certifiée en ISO 14001 depuis 2008, ce qui témoigne de l'existence d'un Système de Management Environnemental (SME) au sein de l'entreprise. Le SME, conforme à la norme ISO 14001, est une approche systématique et structurée pour gérer les aspects environnementaux de l'entreprise et améliorer sa performance environnementale.

Le SME mis en place chez VENUS inclue les éléments suivants :

- **Identification des aspects environnementaux** : L'entreprise identifie les activités, les produits et les processus qui ont un impact sur l'environnement. Cela peut inclure la

consommation d'énergie, l'utilisation de ressources naturelles, la production de déchets, etc.

- **Évaluation des impacts** : Les impacts environnementaux de ces aspects sont évalués pour comprendre leur portée et leur gravité. Cela aide à identifier les domaines où des améliorations sont nécessaires.
- **Établissement d'objectifs environnementaux** : Des objectifs spécifiques et mesurables sont définis pour réduire les impacts environnementaux. Par exemple, réduire la consommation d'eau ou la quantité de déchets générés.
- **Planification des actions** : Des plans d'action sont élaborés pour atteindre les objectifs environnementaux. Cela peut inclure des actions pour réduire la consommation d'énergie, mettre en place des pratiques de gestion des déchets plus durables, etc.
- **Mise en œuvre et suivi** : Les actions planifiées sont mises en œuvre et surveillées pour s'assurer qu'elles produisent les résultats souhaités. Cela implique souvent des mesures de suivi et de surveillance de la performance environnementale.
- **Amélioration continue** : Le SME est basé sur le concept d'amélioration continue. L'entreprise s'engage à identifier les opportunités d'amélioration, à ajuster ses objectifs et ses actions en conséquence, et à rechercher constamment des moyens d'avoir un impact environnemental moindre.

Question 06 : Est-ce que vous participez à des activités bénévoles ?

Selon les réponses du responsable HSE, « **VENUS est une entreprise citoyenne** », elle démontre un engagement fort envers le bénévolat et la responsabilité sociale en participant activement à diverses activités bénévoles. L'entreprise est impliquée dans des initiatives qui contribuent positivement à la société et à l'environnement. Parmi ces activités, on peut noter :

- **Compagnes de boisement** : VENUS participe à des campagnes de reforestation et de boisement. Cette implication dans des projets de plantation d'arbres contribue à la préservation de l'environnement et à la lutte contre la déforestation.
- **Collaboration avec des associations** : L'entreprise travaille en collaboration avec des associations actives dans des domaines tels que l'environnement, la protection des droits des enfants et la sensibilisation aux maladies chroniques. Cette coopération renforce l'impact positif des activités bénévoles de VENUS.

- **Engagement social et culturel** : VENUS s'implique dans des activités sociales, culturelles et environnementales. Cela témoigne de son rôle en tant qu'entreprise citoyenne, contribuant au bien-être et au développement de la société.

L'engagement de VENUS dans ces activités bénévoles a été reconnu et honoré par des instances telles que la Direction des Forêts. Plus spécifiquement, VENUS a été honorée pour sa participation active dans une campagne de boisement à Chréa, ce qui démontre son rôle actif dans la préservation de l'environnement.

Question 07 : Est-ce que vous avez des produits bio ou des produits écologiques ?

Selon les réponses du responsable HSE, VENUS propose des produits qui intègrent des composantes à base naturelle, ce qui les rend plus proches de la catégorie des produits bio. Par exemple, le dernier produit de lingettes pour bébé contient 98% de composantes naturelles. Cela montre que l'entreprise s'efforce d'offrir des produits dont les ingrédients sont plus respectueux de l'environnement et potentiellement bénéfiques pour les consommateurs sensibles à ces préoccupations.

En ce qui concerne les produits écologiques, VENUS met en œuvre des mesures d'écoconception pour réduire le cycle de vie de chaque produit. Conformément aux exigences de la norme ISO 14001, l'entreprise évalue chaque étape de production, de l'achat des matières premières à la fin de la vie utile du produit. Cette démarche permet d'identifier les points où une consommation excessive d'énergie pourrait se produire et d'optimiser cette consommation dans le cadre de l'écoconception.

L'écoconception implique donc une réflexion holistique sur le produit, en tenant compte de son impact environnemental tout au long de son cycle de vie. Cela peut inclure des actions telles que l'utilisation de matériaux recyclés, la réduction de l'emballage, l'optimisation des processus de production pour minimiser les déchets, etc.

Axe 03 : Interaction entre SMQ et RSE

Question 01 : Le respect des principes de management de la qualité a impacté quel principe de la RSE ? Veuillez cocher dans le tableau ci-dessous.

| Principes RSE Selon ISO26000 <i>Principes SMQ</i> | La responsabilité de rendre compte | La transparence | Le comportement éthique | Le respect des intérêts des parties prenantes | Le respect du principe de l'équité entre les individus | Le respect des normes internationales de comportement | Le respect des droits de l'homme |
|---|------------------------------------|-----------------|-------------------------|---|--|---|----------------------------------|
| Orientation Client | × | | | × | × | | |
| Leadership | | | | | × | | × |
| Implication du personnel | × | | | | | | |
| Approche Processus | | | | | | | |
| Amélioration Continue | | | | × | | | |
| Prise de décision fondées sur les faits (les preuves) | | × | | | | | |
| Relation avec les parties prenantes | × | | | × | | | |

Commentaire : Les principes du management de la qualité ont des répercussions sur plusieurs principes de la RSE, notamment en favorisant la transparence, la prise en compte des parties prenantes, l'équité entre les individus et le respect des droits de l'homme. Bien que le principe de l'approche processus n'ait pas d'impact direct mentionné dans les données, il peut

indirectement influencer plusieurs principes de la RSE en favorisant une culture d'excellence et de responsabilité au sein de l'entreprise.

Question 02 : Le respect des principes de management de la qualité est au service de la valorisation de quel pilier de développement durable ? Veuillez cocher dans le tableau ci-dessous.

| 5 Piliers De L'AGENDA 2030 <i>Principes SMQ</i> | La planète | Les populations | La paix | La prospérité | Les partenariats |
|---|------------|-----------------|---------|---------------|------------------|
| Orientation Client | | | | × | |
| Leadership | | | × | × | |
| Implication du personnel | × | × | | | |
| Approche Processus | × | | | | |
| Amélioration Continue | | | | × | |
| Prise de décision fondées sur les faits (les preuves) | × | | | | |
| Relation avec les parties prenantes | × | × | × | | × |

Commentaire : Le tableau examine les synergies entre les principes de gestion de la qualité (SMQ) et les piliers de l'Agenda 2030. Selon le responsable du management de la qualité chez Venus, il est à noter que leur engagement envers la qualité impacte positivement le développement durable. Leurs actions visant la satisfaction client, un leadership éthique, l'engagement du personnel, une gestion de processus efficace, l'amélioration continue, la prise de décisions basées sur des preuves et des relations responsables avec les parties prenantes contribuent indirectement à la prospérité, à la paix, à la préservation de la planète et à la valorisation des populations. Ces liens renforcent leur position en tant qu'entreprise contribuant activement aux objectifs mondiaux de durabilité.

Question 03 : Pourriez-vous évaluer les pratiques RSE de votre entreprise avant et après le lancement dans une démarche qualité ? Comment votre démarche qualité a-t-elle contribué à améliorer les pratiques RSE des Laboratoires Venus ?

| Les pratiques RSE | Avant le lancement dans une démarche qualité | Après le lancement dans une démarche qualité |
|---|--|---|
| La gestion environnementale (consommation d'énergie, production de déchets, émissions de gaz à effet de serre...) | Moins développée, consommation d'énergie élevée, production de déchets inefficace, émissions de gaz à effet de serre | Amélioration significative, réduction de la consommation d'énergie, gestion efficace des déchets, réduction des émissions de gaz à effet de serre |
| Qualité et sécurité des produits | Points faibles, manque de fiabilité, sécurité incertaine | Amélioration notable, produits plus sûrs, meilleure fiabilité |
| Relations avec les employés | Engagement limité, relations internes fragiles | Amélioration, meilleure implication et engagement des employés |
| Implication des parties prenantes (relations avec les fournisseurs et les clients) | Faible engagement avec les fournisseurs et les clients | Renforcement, meilleure implication des parties prenantes, y compris les fournisseurs et les clients |
| Ethique et transparence | Manque de transparence, éthique discutable | Amélioration, plus grande transparence et engagement éthique |

Commentaire : La démarche qualité des Laboratoires Venus a clairement contribué à ces améliorations en fournissant un cadre structuré pour identifier, évaluer et améliorer les processus et les produits. En intégrant les principes de gestion de la qualité et en mettant l'accent sur l'efficacité opérationnelle, Venus a pu optimiser ses ressources, réduire les déchets et minimiser les impacts environnementaux. De plus, en impliquant davantage les employés et en favorisant une culture de l'amélioration continue, la démarche qualité a stimulé l'innovation et la responsabilisation, contribuant ainsi à l'amélioration des relations internes et externes.

En résumé, la démarche qualité a été un catalyseur clé pour améliorer les pratiques RSE des Laboratoires Venus. Elle a non seulement renforcé leur engagement envers la qualité des produits et des processus, mais a également favorisé une approche plus holistique et responsable envers les enjeux environnementaux, sociaux et éthiques, alignant ainsi leur entreprise sur les objectifs de développement durable.

2 Synthèse des résultats

Tout au long de la réalisation de notre enquête sur le terrain à partir d'axe de problématique de départ qui rapporte au management de la qualité et son apport sur les pratiques RSE, nous avons pu retenir un ensemble d'éléments et résultats que nous allons essayer de résumer dans cette synthèse.

- Les Laboratoires VENUS inscrivent leurs activités dans une politique environnementale, sociale et économique dynamique. Ils ont pu accéder à une double certification et confirmer sa certification par l'organisme AFAQ/AFNOR ;
- VENUS a investi massivement dans le domaine de la protection de l'environnement afin de mener ce dernier comme une opportunité et non pas comme une contrainte ;
- L'analyse des résultats de l'enquête nous a permis de savoir la clé de succès de l'entreprise, qu'est la politique suivie par cette dernière : satisfaire et fidéliser le client, respecter l'environnement et assurer la santé et la sécurité des collaborateurs, lui a permis d'assurer sa performance en matière de RSE ;
- Le SMQ et les pratiques du management de la qualité des Laboratoires Venus sont caractérisés par leur approche structurée, leur engagement envers l'amélioration continue, leur souci de la satisfaction client, leur respect des normes éthiques et environnementales, ainsi que leur volonté de renforcer les relations avec les parties prenantes. Ces caractéristiques sont la base de leur succès dans l'atteinte de normes élevées de qualité et de leur contribution aux objectifs de développement durable ;

- Les Laboratoires Venus ont entrepris un voyage positif vers des pratiques de responsabilité sociétale des entreprises renforcées. Avant le lancement de leur démarche qualité, leurs pratiques RSE étaient moins développées, avec des défis dans plusieurs domaines. Cependant, après avoir engagé leur démarche qualité, ils ont notablement amélioré leurs pratiques RSE ;
- Les pratiques RSE des Laboratoires Venus dépassent le simple respect des réglementations en vigueur. Leur engagement en matière de RSE va au-delà des obligations légales et s'étend vers des initiatives volontaires visant à contribuer de manière positive à la société et à l'environnement ;
- Les Laboratoires Venus ont adopté une approche proactive pour intégrer des valeurs éthiques, sociales et environnementales dans leurs opérations et leur culture d'entreprise. Cela se reflète dans leurs efforts pour réduire leur empreinte environnementale, améliorer la qualité et la sécurité de leurs produits, favoriser des relations éthiques avec les parties prenantes, soutenir des activités bénévoles et s'engager dans des actions qui dépassent les exigences minimales imposées par la réglementation ;
- En mettant l'accent sur la transparence, l'engagement communautaire et la responsabilité envers les normes de comportement internationales, les Laboratoires Venus montrent leur volonté de jouer un rôle positif dans la société tout en renforçant leur réputation et leur succès à long terme ;
- Après le lancement dans une démarche qualité, les pratiques RSE des Laboratoires VENUS se sont nettement améliorées dans plusieurs domaines.
- Malgré les efforts entrepris, il est important de reconnaître qu'il peut toujours y avoir des insuffisances dans la démarche qualité et les pratiques RSE des Laboratoires Venus. La quête de l'excellence et de l'amélioration continue est un processus constant et évolutif. Dans le domaine de la qualité, des lacunes pourraient éventuellement se manifester dans la surveillance des processus, l'identification des points faibles, ou même dans l'adaptation aux évolutions des normes et des exigences de l'industrie. De même, dans le domaine de la RSE, malgré les efforts déployés, des défis persistent peut-être dans la réduction de l'impact environnemental, l'établissement de partenariats plus solides avec les parties prenantes ou encore l'intégration d'approches plus innovantes et durables ;

- Ces évolutions positives résultent de l'initiative des Laboratoires Venus à améliorer leurs pratiques de gestion de la qualité, qui a eu un effet d'entraînement sur l'ensemble de leurs pratiques RSE. Cette démarche démontre leur engagement à aligner leurs activités sur les principes de durabilité, à répondre aux défis sociaux et environnementaux, et à contribuer de manière proactive à un développement durable.

Cette section permet de conclure que les Laboratoires Venus ont entrepris un voyage positif vers des pratiques de responsabilité sociétale des entreprises renforcées. Avant le lancement de leur démarche qualité, leurs pratiques RSE étaient moins développées, avec des défis dans plusieurs domaines. Cependant, après avoir engagé leur démarche qualité, ils ont notablement amélioré leurs pratiques RSE.

Conclusion du troisième chapitre

En clôturant ce chapitre, il est évident que les Laboratoires VENUS ont instauré un système de management de la qualité qui se distingue par ses normes exigeantes, sa focalisation sur une amélioration continue et une gestion prudente des risques. Si leurs pratiques RSE se concentrent principalement sur la conformité réglementaire, il est crucial de souligner que la démarche qualité a agi comme un levier essentiel pour renforcer leur approche responsable envers les enjeux RSE. À travers la mise en place d'un cadre méthodologique visant à résoudre efficacement les problèmes, et en favorisant une culture d'amélioration continue, cette initiative a grandement contribué à rehausser leur engagement envers la durabilité environnementale, la satisfaction des parties prenantes et l'éthique des opérations. De manière frappante, cela reflète leur ferme volonté d'atteindre l'excellence opérationnelle tout en étant un acteur actif dans la réalisation des objectifs de développement durable.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Notre travail de recherche avait pour objectif d'étudier la contribution du management de la qualité à l'adoption des pratiques RSE au sein des Laboratoires VENUS.

La présente étude consiste à apporter une réponse à notre problématique de départ qui s'articule autour de la pratique de management de la qualité et son apport dans l'adoption des pratiques RSE. La recherche de ce sujet est fortement motivée sur une étude qui a conduit à la formulation de la problématique suivante : Quelle est la contribution du management de la qualité à l'adoption des pratiques RSE au sein des Laboratoires VENUS ?

Afin d'apporter une réponse à cette problématique, nous avons élaboré dans un premier lieu deux chapitres théoriques traitants les concepts fondamentaux de cette recherche, à savoir : la RSE et le management de la qualité. Par la suite, nous sommes parvenus au troisième chapitre qui traite l'aspect pratique de notre recherche, à travers l'analyse des résultats obtenus suite à des entretiens semi-directifs que nous avons menés avec les dirigeants de l'entreprise.

De la partie théorique, on a conclu que la RSE est un concept polysémique, où son application diffère d'une petite à une grande entreprise, et le développement durable constitue la mise en pratique concrète du concept de la RSE. On a pu également développer un cadre d'analyse du management de la qualité, et trouver une réponse théorique à notre problématique, traduite dans la contribution positive des pratiques du management de la qualité à l'adoption des pratiques RSE.

Dans le troisième chapitre, on a essayé de trouver une réponse pratique à notre problématique, en examinant la relation entre les deux variables d'analyse, la RSE, ou l'engagement sociétal, et le management de la qualité, dans le cas des Laboratoires VENUS.

Notre étude est faite en s'appuyant sur une méthode qualitative et en utilisant un style descriptif analytique. La réalisation de cette étude nous a permis de répondre à notre problématique, préalablement citée, en confirmant ou en infirmant nos hypothèses de départ, qui seront présentées, ci-après.

Test des hypothèses

La première hypothèse :

Après une analyse approfondie des résultats de l'entretien effectué avec le responsable du management de la qualité, les Laboratoires VENUS ont mis en place un SMQ solide caractérisé par des normes de qualité élevées, une orientation vers l'amélioration continue et une gestion

rigoureuse des risques. Ces éléments ont été évoqués à travers la certification ISO 9001, la transition vers une approche documentée et structurée, ainsi que l'engagement envers l'excellence opérationnelle et l'amélioration constante. Ces caractéristiques du SMQ soutiennent l'idée que les Laboratoires VENUS ont établi des standards élevés en matière de qualité.

D'après ce constat, on peut confirmer notre première hypothèse : Les caractéristiques du SMQ des Laboratoires VENUS incluent des normes de qualité élevées, une approche axée sur l'amélioration continue et une gestion rigoureuse des risques.

La deuxième hypothèse :

Les résultats de notre analyse des entretiens avec les managers révèlent que les Laboratoires VENUS vont au-delà de la simple conformité réglementaire dans leurs pratiques RSE. Ils ont mené des projets pour réduire la consommation d'énergie, prennent des mesures pour réduire les émissions de CO₂, disposent d'un système de management environnemental (SME), participent à des activités bénévoles et offrent des produits écologiques. Sur le plan de la responsabilité sociale, ils ont mis en place des politiques pour assurer l'équité et la non-discrimination, veillent à la santé et à la sécurité de leurs employés, et traitent les plaintes et conflits avec les employés. En ce qui concerne la responsabilité économique, ils assurent la qualité de leurs produits et services, favorisent la transparence avec les fournisseurs et les clients, et encouragent des relations durables avec eux. En somme, ces pratiques dépassent les exigences réglementaires et témoignent d'un engagement plus large envers la responsabilité sociale et environnementale.

Les résultats avancés nous ont permis d'infirmer notre deuxième hypothèse qui dit : Les pratiques RSE des laboratoires VENUS se limitent à la conformité réglementaire. En effet, les Laboratoires VENUS vont au-delà de la simple conformité réglementaire dans leurs pratiques RSE

La troisième hypothèse :

Les principes du management de la qualité adoptés par les Laboratoires Venus ont des répercussions positives sur plusieurs principes de la RSE, notamment en favorisant la transparence, la prise en compte des parties prenantes, l'équité entre les individus et le respect des droits de l'homme. De plus, il a été démontré que l'engagement envers la qualité impacte positivement le développement durable, contribuant indirectement à la prospérité, à la paix, à la préservation de la planète et à la valorisation des populations, tous ces éléments étant des

pilliers de l'Agenda 2030. En examinant les liens entre les principes du SMQ et les enjeux de développement durable, il est clair que le respect de certains principes de gestion de la qualité a influencé la prise en compte des enjeux économiques, environnementaux et sociaux du développement durable chez VENUS. En résumé, la démarche qualité des Laboratoires Venus a contribué à renforcer leurs pratiques RSE, confirmant ainsi la convergence entre les deux approches.

D'après ces résultats, on peut également confirmer notre troisième hypothèse : les pratiques du SMQ et les pratiques RSE des Laboratoires VENUS sont convergentes.

Recommandations

À travers notre étude, on peut accorder aux Laboratoires VENUS les recommandations suivantes :

- Élargir les initiatives de formation : Continuer à investir dans la formation et le développement des employés pour renforcer leurs compétences et favoriser une culture d'excellence. Les Laboratoires Venus pourraient explorer des programmes de formation spécifiques en matière de RSE, sensibilisant les employés à l'importance des pratiques durables dans leurs activités quotidiennes ;
- Il est recommandé aux Laboratoires VENUS d'envisager sérieusement de se lancer dans une démarche de certification en conformité avec la norme ISO 26000, cela serait un signe tangible de leur volonté de contribuer positivement à la société et à l'environnement tout en établissant des normes élevées pour leurs pratiques commerciales ;
- La formalisation de ces pratiques en termes de santé et de sécurité au travail, par la certification de son système de management de la santé et de la sécurité au travail selon la norme ISO 45001 ;
- Mettre en place les procédures nécessaires (telles que : l'amélioration des conditions de travail, la pratique du transfert des connaissances, la prise en compte d'initiatives...etc.) afin d'impliquer l'ensemble des employés dans sa démarche responsable.

Propositions de thèmes :

1. L'impact de la RSE sur la performance globale des entreprises : Ce mémoire pourrait examiner comment la mise en œuvre de pratiques de RSE affecte la qualité des produits et services, ainsi que la performance financière et la réputation de l'entreprise.

2. Les incitations économiques à la RSE et à la qualité : Ce mémoire pourrait se pencher sur les mécanismes économiques qui encouragent ou découragent les entreprises à investir dans la RSE et la gestion de la qualité, en se basant sur des études de cas et des analyses quantitatives.

3. L'évaluation de l'efficacité des labels et des certifications de RSE et de qualité des entreprises algériennes : Vous pourriez analyser comment les entreprises utilisent les labels et les certifications pour démontrer leur engagement envers la RSE et la qualité, et évaluer leur impact sur la perception des consommateurs et la performance de l'entreprise.

4. L'impact de la RSE et de la qualité sur la fidélisation des employés : Vous pourriez étudier comment la RSE et la qualité du milieu de travail influencent la satisfaction et la fidélisation des employés, et comment cela peut contribuer à la performance globale de l'entreprise.

Enfin, il convient de dire que notre travail de recherche reste notre première expérience, un travail qui nous a permis d'approfondir nos connaissances théoriques et de découvrir les difficultés de la recherche scientifique.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrages :

1. Michel Xavier, Patrice Cavaillé et al, *Management des risques pour un développement durable*, Editions Dunod, Paris, 2009.
2. Alice AUDOUIN, Anne Courtois et Agnès RAMBAUD-PAQUIN, *Communication responsable*, Editions d'Organisation, Paris, 2009.
3. Olivier DUBIGEON, *Mettre en pratique le développement durable : Quels processus pour l'entreprise responsable ?* Editions Village Mondial, Paris, 2005.
4. André Sobczak, Nicolas Minvielle, *Responsabilité globale : manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises*, Editions Vuibert, Paris, 2011.
5. Michel CAPRON, *L'économie éthique privé : la responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation*, UNESCO, Paris, 2003.
6. G. Féron, D. Debas et A. Genin, *Ce que développement durable veut dire*, Editions d'organisation, Paris, 2004.
7. Abdelmadjid Ibenrissoul, *Pratiques de la responsabilité sociale dans les entreprises marocaines : Analyse du modèle quadridimensionnel de Carroll (1991) et application au cas marocain*, Maroc, 2018.
8. P. DETRIE, *Conduire une démarche qualité*, 4ème édition d'organisation, Paris, 2001.
9. Frédéric CANARD, *Management de la qualité*, Gualino éditeur, Lextenso éditions, Paris, 2009.
10. P. BARACCHINI, *Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO14001*, 4ème édition mise à jour, Italie, 2012.
11. P. PINET, *10 clés pour réussir sa certification QSE*, Edition Afnor, 2009.
12. M. Richard HODGETTS, *Quality Lessons from America's Baldrige Winners*, Business horizons, New York, 1994.
13. Roger Ernoul, *Le grand livre de la qualité*, Editions Afnor, 2010.

Bibliographie

14. Nicolas Volck, *Déployer et exploiter Lean Six Sigma*, Eyrolles édition d'organisation, Paris, 2009.
15. S. FAUCHER, *Système Intégré De Management - Qualité Sécurité Environnement*, Éditions afnor, 2006.
16. Jean Marc Lebreton, *Le management de l'entreprise d'édition : Le management de la qualité et du développement durable*, Éditions du Cercle de la Librairie, 2014.
17. Martine Gauthy-Sinéchal et Marc Vandercammen : *études de marchés, Méthodes et outils*, éditions de boeck, 2^{ème} éd., Paris, 2005.
18. Hassane Ouacherine et Smail Chabani, *guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, 2^{ème} éd., Taleb Impression, 2018.

Articles :

1. Markus ZEMP, *Le management durable : un modèle global de direction d'entreprise*, *Gestion et Leadership*, Revue de l'acheteur, 2014, n.09.
2. Rachid El Hila, Hassane AMAAZOUL, *Impact de la tétranormalisation sur les pratiques de RSE*, *Recherche en sciences de gestion* 2013, Vol 3, n.96, p.p.199-216.
3. Najla JBARA, *Perspective historique de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)*, *Revue multidisciplinaire sur l'emploi ; le syndicalisme et le travail (REMEST)*, 2017, Vol.11, n.01, p.87.
4. Astrid Mullenbach, *L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises*, *Revue des sciences de gestion*, 2007, p.10.
5. L. Oumari, *La théorie des parties prenantes et ses limites*, *Revue internationale des sciences de gestion*, 2022, Vol 5, n.2, p.998.
6. M. Chiadmi, « *Responsabilité sociale de l'entreprise : un concept complexe, protéiforme et aux multiples approches* », *Revue internationale des sciences de gestion*, 2022, Vol 5, n.4, p.789.

Bibliographie

7. Adel Golli, Dorra Yahiaoui, *Responsabilité sociale des entreprises : Analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien*, Revue de Management et Avenir, 2009, Vol 3, n.23, p.p.139-152.
8. Adil Cherkaoui, *La responsabilité sociétale des entreprises : un concept controversé*, Revue d'Economie, Gestion et Société (REGS), Décembre 2015, n.3, p.6.
9. Archie B. CARROLL, *A three dimensional conceptual model of corporate performance*, Academy of Management Review, 1979, Vol.4, n.4, p.p.497-505.
10. Jacques Igalens, Najoua Tahri, *Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure*, Revue de gestion des ressources humaines, 2012, Vol 1, n.83, p.p.3-19.
11. Denyse Rémillard, Dominique Wolff, *Le développement durable : L'émergence d'une nouvelle convention ?* Revue Française De Gestion, 2009, Vol 4, n.194, p.p.29-43.
12. Abdelqader CHARBA et Abdelali LAHRECH, *L'implication du facteur humain et son importance dans la réussite des démarches qualité*, Revue Économie, Gestion et Société, décembre 2015, n.3.
13. Jacques André, *Caractères, codage et normalisation - de Chappe à Unicode*, Éditions Lavoisier Hermès, 2002, Vol 6, n.3-4, p.p.13-49.
14. Michel Debruyne, *La finance dans tous ses états*, La Revue des Sciences de Gestion, 2014, n.3-4, p.p.27-41.

Journaux :

1. MC. Jensen, William H. Meckling, *Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, Journal of Financial Economics, Volume 3, Issue 4, 1976, p.p.305-360.

Travaux universitaires :

Bibliographie

1. Celka ARNAUD, *Responsabilité sociale et gouvernance d'entreprise : étude de cas de firmes en situation de crise*, Thèse de Doctorat en Sociologie, Université de Montréal, 2014.
2. Michel CAPRON, *La responsabilité sociale d'entreprise est-elle destinée à satisfaire les intérêts des parties prenantes de l'entreprise ? Enjeux théoriques et pratiques*, Université Paris 12-Val-de-Marne, 2007.
3. Ivana Rodié, *Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen*, Diplôme d'études approfondies en études européennes, Genève, Avril 2007.
4. Imane Zitouni, *Impact de la responsabilité sociétale des entreprises sur la gouvernance des entreprises publiques algériennes*, Thèse de Doctorat en management des organisations, Ecole supérieure de Commerce, Tipaza, 2019.
5. S. Pillard, *La certification, leurre ou nécessité pour l'obtention de la qualité orientée client- le cas du Crédit Agricole Anjou-Maine*, mémoire CNAM d'ingénieur en organisation, Paris, 2003.

Webographie :

<https://www.decroissance.org>

<https://www.coe.int>

<https://www.afnor.org>

<https://www.supplychaininfo.eu>

<https://www.notre-planete.info>

<https://climate.selectra.com>

<https://greenly.earth>

<https://artisansdumonde.org>

<https://blog-gestion-de-projet.com>

<https://reussir-son-management.com>

<https://www.journaldunet.fr>

<https://www.leclubdesjuristes.com>

<https://fourweekmba.com>

Bibliographie

<https://www.europarl.europa.eu>

<https://www.economie.gouv.fr>

<https://www.oecd.org>

<https://www.strategieaims.com>

<https://www.label-emplitude.fr>

<https://www.iso.org>

<https://www.certification-iso-26000.com>

<https://www.ianor.dz>

<https://www.qualitiso.com>

<https://www.sgs.com>

<https://www.international.afnor.com>

<https://bivi.afnor.org>

<https://www.picomto.com>

<https://kanbanize.com>

<https://www.atlassian.com>

<https://www.wayden.fr>

<https://albaconseil.eu>

Autres documents

1. Mathilde BRES, *Mettre en place une démarche RSE dans son organisation : méthodologie, outils et pratiques*, comité 21, 2016.

ANNEXES

Annexe 01 : Le guide d'entretien.

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

GUIDE D'ENTRETIEN

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle intitulé « Analyse de l'interaction entre les pratiques de management de la qualité et les pratiques RSE », en vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion, option : organisations et management des entreprises, nous avons l'honneur de solliciter votre contribution en répondant à nos questions. Nous vous remercions de bien vouloir nous accorder un peu de votre temps.

Questions

Axe 01 : Le SMQ

1. Comment pouvez-vous nous définir la qualité ?
2. Depuis combien de temps êtes-vous certifiés ?
3. Comment le besoin de la certification s'est manifesté au sein de votre entreprise ?
4. Le SMQ impose de passer d'une culture orale à une culture écrite (la documentation qui est une obligation). Comment Venus a vécu ce passage ?

Axe 02 : La RSE (ces questions sont élaborées sur la base des indicateurs du GRI)

- **Responsabilité économique**

1. Comment votre entreprise assure-t-elle la qualité de ses produits et services ?
2. Comment votre entreprise assure-t-elle la transparence avec ses fournisseurs et ses clients ?
3. Comment votre entreprise traite-t-elle les plaintes des clients et s'engage-t-elle à offrir des produits et services à qualité supérieure ?
4. Votre entreprise a-t-elle des programmes pour encourager les relations durables avec ses fournisseurs et ses clients ?

- **Responsabilité sociale**

1. Votre entreprise a-t-elle des politiques en place pour assurer l'équité et la non-discrimination entre les individus ?

Annexes

2. Comment votre entreprise assure-t-elle l'hygiène, la santé et la sécurité de ses employés ?
3. Pouvez-vous nous décrire votre climat de travail en matière de : conditions générales, ambiance et motivation.
4. Comment votre entreprise assure-t-elle la formation et le développement de ses employés ?
5. Comment votre entreprise traite-t-elle les plaintes des employés et gère-t-elle les conflits avec les employés ?

- **Responsabilité économique**

5. Comment votre entreprise assure-t-elle la qualité de ses produits et services ?
6. Comment votre entreprise assure-t-elle la transparence avec ses fournisseurs et ses clients ?
7. Comment votre entreprise traite-t-elle les plaintes des clients et s'engage-t-elle à offrir des produits et services à qualité supérieure ?
8. Votre entreprise a-t-elle des programmes pour encourager les relations durables avec ses fournisseurs et ses clients ?

- **Responsabilité environnementale**

1. La consommation d'énergie : dans les dernières années, avez-vous mené des projets pour réduire la consommation d'énergie ?
2. La pollution de l'eau et des sols : est-ce que vos déchets et vos émissions contribuent à la pollution de l'eau et des sols ? Comment ?
3. La pollution de l'air : Qu'est-ce que vous faites pour réduire les rejets de CO₂ et de NXO ?
4. Est-ce que vous disposez d'un système d'isolation de bruits et d'odeur ?
5. Est-ce que vous disposez d'un SME ? décrivez-le.
6. Est-ce que vous participez à des activités bénévoles (des compagnes de ramassage des déchets, des compagnes de boisement...etc.) ?
7. Est-ce que vous avez des produits bio et des produits écologiques ?

Axe 03 : Interaction entre SMQ et RSE

Annexes

1. Le respect des principes de management de la qualité a impacté quel principe de la RSE ? Veuillez cocher dans le tableau ci-dessous.

| Principes RSE Selon ISO26000 <i>Principes</i> SMQ | La responsabilité de rendre compte | La transparence | Le comportement éthique | Le respect des intérêts des parties prenantes | Le respect du principe de l'équité entre les individus | Le respect des normes internationales de comportement | Le respect des droits de l'homme |
|---|------------------------------------|-----------------|-------------------------|---|--|---|----------------------------------|
| Orientation Client | | | | | | | |
| Leadership | | | | | | | |
| Implication du personnel | | | | | | | |
| Approche Processus | | | | | | | |
| Amélioration Continue | | | | | | | |
| Prise de décision fondées sur les faits (les preuves) | | | | | | | |
| Relation avec les parties prenantes | | | | | | | |

2. Le respect des principes de management de la qualité est au service de la valorisation de quel pilier de développement durable ? Veuillez cocher dans le tableau ci-dessous.

Annexes

| | | | | | |
|--|---|-----------------|---------|---------------|------------------|
| 5 Piliers De L'AGEN DA 2030 <i>Principes SMQ</i> | La planète | Les populations | La paix | La prospérité | Les partenariats |
| | Orientation Client | | | | |
| | Leadership | | | | |
| | Implication du personnel | | | | |
| | Approche Processus | | | | |
| | Amélioration Continue | | | | |
| | Prise de décision fondées sur les faits (les preuves) | | | | |
| | Relation avec les parties prenantes | | | | |

3. Pourriez-vous évaluer les pratiques RSE de votre entreprise avant et après le lancement dans une démarche qualité ? Comment votre démarche qualité a-t-elle contribué à améliorer les pratiques RSE des Laboratoires Venus ?

| | | |
|--------------------------|---|---|
| Les pratiques RSE | Avant le lancement dans une démarche qualité | Après le lancement dans une démarche qualité |
|--------------------------|---|---|

Annexes

| | | |
|---|--|--|
| La gestion environnementale (consommation d'énergie, production de déchets, émissions de gaz à effet de serre...) | | |
| Qualité et sécurité des produits | | |
| Relations avec les employés | | |
| Implication des parties prenantes (relations avec les fournisseurs et les clients) | | |
| Ethique et transparence | | |

Table des matières

Table des matières

Dédicace

Remerciements

Résumé

Abstract

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

INTRODUCTION GENERALE..... A

CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL DE LA RSE..... 1

Section 01 : Le développement durable et la RSE..... 3

1 L'émergence du développement durable 3

2 Les objectifs de développement durable 4

3 Les piliers de développement durable..... 5

4 Les principes du développement durable..... 9

4.1 Le principe d'éthique 9

4.2 Le principe de précaution 9

4.3 Le principe de responsabilité 10

4.4 Le principe « pollueur – payeur »..... 10

4.5 Le principe de prévention 11

4.6 Le principe de participation et de transparence 11

4.7 Le principe d'amélioration continue..... 11

5 Le management durable..... 12

Section 02 : Origines, théories et modèle de Carroll de la RSE 14

1 Origine de la RSE 14

2 Les théories de la RSE 15

2.1 La théorie néoclassique (l'école de Chicago)..... 15

2.2 La théorie de l'agence..... 16

Table des matières

| | | |
|--|--|----|
| 2.3 | La théorie des parties prenantes (stakeholder theory) | 16 |
| 2.4 | La théorie du contrat entreprise- société..... | 18 |
| 2.5 | La théorie néo-institutionnelle de la légitimité..... | 19 |
| 3 | Le modèle de Carroll de la RSE | 19 |
| 3.1 | Les responsabilités économiques..... | 20 |
| 3.2 | Les responsabilités légales..... | 21 |
| 3.3 | Les responsabilités éthiques | 21 |
| 3.4 | Les responsabilités philanthropiques..... | 22 |
| Section 03 : Définition de la RSE, Stratégie et Démarche RSE | | 23 |
| 1 | Définition de la RSE | 23 |
| 1.1 | Définitions d'ordre académique | 23 |
| 1.2 | Définitions d'ordre institutionnel : | 24 |
| 2 | Stratégie et démarche RSE..... | 26 |
| 2.1 | Les facteurs incitant à adopter une stratégie RSE | 26 |
| 2.1.1 | Pressions de la société civile | 26 |
| 2.1.2 | Pressions réglementaires | 26 |
| 2.1.3 | Avantages concurrentiels | 26 |
| 2.1.4 | La pression des investisseurs..... | 27 |
| 2.2 | Les stratégies RSE | 27 |
| 2.3 | Les pratiques RSE | 29 |
| 2.3.1 | Les bonnes pratiques économiques | 29 |
| 2.3.2 | Les bonnes pratiques sociales | 29 |
| 2.3.3 | Les bonnes pratiques environnementales..... | 29 |
| 2.4 | Les principes de la responsabilité sociétale selon la norme ISO26000 | 30 |
| 2.5 | Les points clés pour la mise en place d'une démarche RSE | 30 |
| 2.5.1 | Organisation et pilotage de la démarche | 30 |
| 2.5.2 | Élaborer le plan d'action : | 31 |
| 2.5.3 | Évaluer, rendre compte de la démarche | 31 |

Table des matières

| | | |
|---|---|-----------|
| 2.5.3.1 | Les outils d'évaluation d'une démarche RSE | 32 |
| 2.5.3.2 | Le guide SD21000, un outil d'autodiagnostic en matière de RSE : | 32 |
| 2.5.4 | Communiquer sur la démarche | 33 |
| CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL DU MANAGEMENT DE LA QUALITE ... | | 35 |
| Section 01 : Notions sur la qualité, les normes et la certification | | 37 |
| 1 | L'évolution de la qualité | 37 |
| 1.1 | L'inspection : | 37 |
| 1.2 | Le contrôle de la qualité : | 37 |
| 1.3 | L'assurance qualité : | 37 |
| 1.4 | La qualité totale : | 37 |
| 2 | Définition de la qualité..... | 38 |
| 2.1 | Définition littéraire | 39 |
| 2.2 | Définition des experts..... | 39 |
| 2.3 | Définition internationale (selon la norme ISO) | 39 |
| 3 | Les 4 éléments de la qualité (4Q) | 40 |
| 4 | Quelle déférence entre une norme et une certification ?..... | 40 |
| 4.1 | La norme..... | 40 |
| 4.1.1 | Définition d'une norme | 40 |
| 4.1.2 | La normalisation..... | 41 |
| 4.1.3 | Organismes de normalisation | 41 |
| 4.1.3.1 | Organisation internationale de normalisation (ISO) | 41 |
| 4.1.3.2 | Le Comité européen de normalisation (CEN)..... | 42 |
| 4.1.3.3 | L'Association française de normalisation (AFNOR)..... | 42 |
| 4.1.3.4 | L'institut Algérien de Normalisation (IANOR)..... | 43 |
| 4.1.4 | Normes de systèmes de management..... | 43 |
| 4.1.4.1 | Qu'est-ce qu'un système de management ? | 43 |
| 4.1.4.2 | La famille des normes ISO 9000 : Système de management de la qualité | |

Table des matières

| | | |
|---|--|-----------|
| 4.1.4.3 | Les sept principes de management de la qualité | 44 |
| 4.1.4.4 | La norme ISO 14001 : Le système de management environnemental | 45 |
| 4.1.4.5 | Transition de la norme OHSAS 18001 vers la norme ISO 45001 : SMSST 46 | |
| 4.1.4.6 | Vers un système de management intégré | 47 |
| 4.2 | La certification..... | 47 |
| 4.3 | La différence entre la norme et la certification..... | 48 |
| Section 02 : Vers le management par la qualité totale..... | | 49 |
| 1 | Définition du management par la qualité totale (TQM) | 49 |
| 2 | La norme ISO 9004 et le TQM | 50 |
| 3 | Les enjeux du Total Quality Management..... | 50 |
| 4 | Les outils du management par la qualité totale..... | 50 |
| 4.1 | La roue de Deming et l'amélioration continue | 51 |
| 4.2 | Kaizen..... | 52 |
| 4.3 | Lean six sigma | 52 |
| 4.3.1 | Lean Six Sigma : des outils hérités d'une longue tradition de qualité | 53 |
| 4.3.2 | Les apports complémentaires de Lean et Six Sigma..... | 53 |
| 4.4 | Les 7S de McKinsey pour avoir une vue d'ensemble | 54 |
| Section 03 : Interaction entre le management de la qualité et la RSE | | 55 |
| 1 | Le management de la qualité et la RSE : Deux concepts étroitement liés..... | 55 |
| 1.1 | Qu'apporte la qualité à la RSE | 56 |
| 1.1.1 | Impact du management de la qualité sur la responsabilité sociétale de 'entreprise | 58 |
| 1.1.2 | La relation entre le management de la qualité et le développement durable 58 | |
| 1.1.3 | La symbiose Qualité-Développement Durable en entreprise..... | 59 |
| 1.2 | Qu'apporte la RSE à la qualité | 60 |
| CHAPITRE III : LES PRATIQUES DU MANAGEMENT DE LA QUALITE ET LES PRATIQUES RSE AU SEIN DES LABORATOIRES VENUS | | 64 |

Table des matières

| | |
|--|----|
| Section 01 : Présentation de l'entreprise LABORATOIRES VENUS | 66 |
| 1 Historique de l'entreprise..... | 66 |
| 2 Lieu d'implantation de l'entreprise..... | 67 |
| 3 La répartition des salariées des laboratoires Venus | 68 |
| 4 Fiche technique de l'entreprise | 68 |
| 5 Mission des Laboratoires Venus | 69 |
| 6 L'organigramme de l'entreprise | 70 |
| 6.1 Missions des différentes structures..... | 70 |
| 6.1.1 Direction générale | 70 |
| 6.1.2 Direction administration et finances | 71 |
| 6.1.3 Direction des achats | 71 |
| 6.1.4 Direction ventes et marketing | 72 |
| 6.1.5 Direction Production | 72 |
| 7 Objectifs de l'entreprise..... | 73 |
| 8 Responsabilités de la direction..... | 73 |
| 8.1 Engagement de la direction : | 73 |
| 8.2 Ecoute client : | 73 |
| 8.3 Politique globale :..... | 73 |
| 8.4 Planification..... | 74 |
| 8.4.1 Planification du système de management | 74 |
| 8.4.2 Planification environnementale..... | 74 |
| 8.5 Responsabilité, autorité et communication..... | 74 |
| 8.5.1 Responsabilité et Autorité :..... | 74 |
| 8.5.2 Communication interne, communication externe : | 74 |
| 9 Management des ressources..... | 74 |
| 9.1 Mise à disposition des ressources :..... | 74 |
| 9.2 Ressources humaines :..... | 75 |
| 9.2.1 Evaluation des compétences : | 75 |

Table des matières

| | | |
|--|--|------------|
| 9.2.2 | Formation : | 75 |
| 9.3 | Infrastructures et équipements : | 75 |
| 9.4 | L'environnement de travail : | 75 |
| 10 | Réalisation du produit et maîtrise opérationnelle..... | 76 |
| 10.1 | Planification de la réalisation du produit : | 76 |
| 10.2 | Conception et développement : | 76 |
| 11 | Mesure, analyse et améliorations | 76 |
| 11.1 | Généralités : | 76 |
| 11.2 | Amélioration continue | 78 |
| Section 02 : Méthodologie de l'enquête de terrain | | 79 |
| 1 | Présentation de la méthodologie de l'enquête terrain | 79 |
| 2 | Approche de la recherche..... | 79 |
| 3 | Objectif de la recherche | 79 |
| 4 | L'étude qualitative | 80 |
| 4.1 | Définition de l'étude qualitative | 80 |
| 4.2 | Les types d'entretiens | 80 |
| 4.3 | La réalisation de l'entretien | 81 |
| 4.4 | Le déroulement de l'entretien..... | 81 |
| 4.5 | Le lieu de l'entretien..... | 82 |
| 4.6 | Elaboration du guide d'entretien | 82 |
| Section 03 : Présentation et analyse des résultats | | 83 |
| 1 | Analyse des résultats de l'entretien..... | 83 |
| 2 | Synthèse des résultats | 101 |
| CONCLUSION GENERALE..... | | 105 |
| BIBLIOGRAPHIE | | |
| ANNEXES | | |
| Table des matières | | |