

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion**

Spécialité : ORGANISTION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**Le rôle du management de la qualité dans la
mise en place d'une démarche responsabilité
sociétale de l'entreprise
Cas : Etude comparative entre trois
entreprises Algériennes**

Elaboré par :

M. HADDADEN Mehdi

Encadreur :

M. MAABOUT Mohamed Zakaria

Lieux de stage : SASACE Spa, Bousmail ;

EPE/SPA Groupe SAIDAL, UCC El-Mohammadia;

EPE/SPA FAGECO/ENMTP, Bejaia.

Période du stage : de 17/02/2016 au 19/05/2016.

2015/2016

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

THEME :

**Le rôle du management de la qualité dans la
mise en place d'une démarche responsabilité
sociétale de l'entreprise
Cas : Etude comparative entre trois
entreprises Algériennes**

Elaboré par :

Mr. HADDADEN Mehdi

Encadreur :

Mr. MAABOUT Mohamed Zakaria

Lieux de stage : SASACE Spa, Bousmail

EPE/SPA Groupe SAIDAL, UCC El-Mohammadia

EPE/SPA FAGECO/ENMTP, Bejaia.

Période du stage : de 17/02/2016 au 19/05/2016.

2015/2016

DEDICACES

A mes très chers parents

A mes deux sœurs

Et à tous ceux qui ont pris place dans mon cœur.

Mehdi

Remerciements

Au terme de ce travail

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude et mes plus vifs et sincères remerciements à toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

En particulier :

A mon encadreur M. MAABOUT Mohamed Zakaria pour sa disponibilité, son suivi et son assistance pour la concrétisation de ce travail.

A l'équipe de la bibliothèque de l'ESC et de L'ENSM

Je tiens aussi à remercier vivement tous les équipes de direction des trois entreprises : SASACE, SAIDAL et FAGECO qui ont été d'une amabilité sans réserve, Pour leurs accueils chaleureux qu'ils m'ont réservés et pour leurs conseils et orientations

&

Spécialement

Mme. TAOUSSI Khadija, directrice des systèmes de management et M. BENBIREM Nazim, Responsable HSE au sien de SASACE Spa

Mme. SEGHOUANI Nour el hana, Responsable Assurance Qualité au sien de L'UCC SAIDAL

Mme. KEKOUCHE Saloua, Responsable Système Management Qualité au sien de FAGECO/ENMTP

*M. ADMANE Mohamed, maitre-assistant a l'ESC
Dr. HADJ-SLIMANE Hind de l'université de Tlemcen*

Merci.

SOMMAIRE

Dédicaces.....	II
Remerciements	III
Sommaire	IV
La liste des tableaux	V
La liste des figures	VI
La liste des abréviations	VII
Résumé.....	VIII
Introduction générale	A
Chapitre 01 : le management de la qualité.....	01
<u>Section 01</u> : Concepts généraux et principes fondamentaux de la qualité	02
<u>Section 02</u> : La démarche qualité.....	09
<u>Section 03</u> : La certification qualité.....	19
<u>Section 04</u> : La qualité et le Développement Durable	28
Chapitre 02: Développement durable dans l'entreprise	39
<u>Section 01</u> : Le développement durable DD, un nouveau paradigme.....	41
<u>Section 02</u> : la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).....	51
<u>Section 03</u> : Stratégies et démarches RSE	65
<u>Section 04</u> : les approches d'intégration de la RSE	77
Chapitre 03 : Etude comparative entre trois (03) entreprises algériennes (comparaison entre le degré de maturité de la démarche qualité et développement durable)	84
<u>Section 01</u> : présentation des entreprises (SASACE, SAIDAL et FAGECO)	86
<u>Section 02</u> : Etat des lieux et constats sur la double démarche qualité RSE au sien des trois entreprises.....	93
<u>Section 03</u> : Etude quantitative et qualitative.....	115
<u>Section 04</u> : analyse des données et interprétation des résultats.....	120
Conclusion générale.	134
Bibliographie	I
Annexes.....	i
Table des matières	

LISTE DES FIGURES

Index	Titre de schéma/Figure	Page
1.1	Evolution Des Approches De La Qualite	04
1.2	La Démarche Qualité	12
1.3	Le Diagramme De Pareto	15
1.4	Le Diagramme d'Ishikawa (Cause-Effet)	16
1.5	La Roue De La Qualité Ou PDCA	18
1.6	Modèle D'un Système De Management De La Qualité Basé Sur Les Processus	25
1.7	Evolution De Qualité	30
1.8	Impact Environnemental	34
2.1	Evolution du concept du DD	44
2.2	le tétraèdre du développement durable	46
2.3	les trois piliers du Développement durable	47
2.4	Les différentes responsabilités de l'entreprise	55
2.5	Les parties prenantes de l'entreprise	57
2.6	La performance globale.	63
2.7	Les 6 types de stratégies DD des entreprises	68
2.8	Articulation des différentes rationalités	70
2.9	Les différentes approches en matière de RSE	78
2.10	Le développement durable comme une nouvelle valeur	80
2.11	Les normes de développement durable	81
3.1	Valeurs de SASACE	87
3.2	Les principes du SASACE Spa	88
3.3	La démarche certification de SASACE	99
3.4	Déploiement de la RSO au sien de SASACE	101
3.5	Les structures de pilotage de la démarche RSO	102
3.6	Évolution du Tableau de Bord Management Intégré Responsable (TBMIR)	102
3.7	Processus de biodégradabilité de Le Sac "OXO-Biodégradable"	104
3.8	Les valeurs fondamentales de SAIDAL	106
3.9	la RSE un concept qui s'intègre dans La Chaine de valeur	107
3.10	Organisation de la fonction qualité eu sien de FAGECO/ENMTP	110
3.11	Les axes de la démarche qualité de FAGECO	113
3.12	Présentation synthétique de notre méthodologie d'étude	116
3.13	Structure des corrélations des enjeux qualité et principes du DD	123
3.14	Octogone de maturité des démarches qualité des trois entreprises	125
3.15	Pentagone des performances sociétales de trois entreprises	127
3.16	Comparaison de la double maturité qualité/RSE	129

LISTE DES TABLEAUX

Numéro	Titre de tableau	Page
1.1	Le principe du QQQQCP	16
1.2	comparaison des deux versions 2008 & 2015 de la norme ISO 9001	27
1.3	Evolutions des objectifs des référentiels de management	29
1.4	Objectifs d'entreprise/ enjeux environnementaux	35
2.1	Les différentes approches qui sous-tendent l'évolution du concept de RSE	54
3.1	Fiche d'identité de SASACE	86
3.2	Fiche d'identité du Groupe SAIDAL	89
3.3	Valeur vénale 2014	91
3.4	Chiffres clés de FAGECO	91
3.5	Présentation des processus	96
3.6	Fiche descriptive de processus management qualité chez FAGECO	112
3.7	Données de la démarche qualité	117
3.8	Données de la démarche RSE	118
3.9	Présentation synthétique des résultats globaux	120
3.10	Représentation synthétique de la matrice des corrélations	122
3.11	Résultats synthétique de la double démarche RSE/Qualité pour les trois cas étudiés.	128

LISTE DES ABRÉVIATIONS

Abréviation	Signification
AC	Amélioration Continue
AFCIQ	Association Française pour le Contrôle Industriel de la Qualité
AFNOR	Association Française de Normalisation
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et leur Criticité
BSI	British standardisation institute
CE	Commission Européenne
CNQ	Couts de la Non-Qualité
CNQe	Cout de la Non-Qualité externe
CNQi	Cout de la Non-Qualité interne
COP	Conference Of the Parties
CSR	Corporate Social Responsibility
DD	Développement Durable
DRSE	Démarche Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
DQ	Démarche Qualité
FCS	Facteurs clés de succès
GC	Global Compact
GMDQ	Grill de maturité de la démarche qualité
GRI	Global Reporting Initiative
IANOR	Institut Algérien de Normalisation
ISO	International Standard Organisation
JUSE	Japanese Union of Scientists and Engineers
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economique
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
ONG	Organisations Non Gouvernementales
ONU	Organisation des nations unis
OP	Organisation pilote
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PGE	Performance Globale de l'Entreprise
PME-PMI	Petites et Moyennes Entreprises/Industries
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PPP ou 3P	Profit, Personne, Planète.
PSE	Performance Sociétale de l'Entreprise
QC	Quality Control
RPE	Responsabilité Publique des Entreprises
RSE	Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
SA 8000	Social accountability 8000
SD 21000	Sustainable Development 21000
SME	Système Management Environnement
SMI	Système Management Intégré
SMQ	Système Management Qualité
SST	Santé et Sécurité au Travail
TC	Technical Comity
TQM	Total Quality Management
UNESCO	Union des Nations Unies

RÉSUMÉ

Dans un contexte marqué par des anxiétés sociétales croissantes, le concept de développement durable ou celui de la responsabilité sociétale se fond petit à petit dans le vocabulaire des entreprises qui sont à la quête non seulement de profit, mais aussi d'une légitimité sociale ainsi d'une durabilité. Cette nouvelle réflexion qui rejoint aujourd'hui le sujet des discussions académiques sous le nom de la RSE apparue à la fin de 20^e siècle, elle incite les entreprises à travers le monde à l'égard des entreprises algériennes à adopter des attitudes « socialement responsable », mais ce phénomène qui constitue le débat du jour et ne cesse d'évoluer et ne réponds pas à « une science exacte », donc sa mise en place au sein des entreprises diffère, entre un engagement volontaire, attitude vis-à-vis des exigences réglementaires, un produit culturel ou un effet de mode, la RSE est un sujet complexe à appréhender ainsi à mettre en œuvre. Voir alors de quelle manière il serait possible ou convenable d'arriver à mettre en place une démarche sociétale dans les entreprises algériennes qui ne sont pas épargnées par l'attractivité de ce mode de management dite «durable» sera le sujet de notre travail, en essayant de mettre sous la lumière qu'une démarche qualité approuvée et conforme aux cadres normatifs constitue une démarche pertinente et cohérente qui intègre les préoccupations sociétales et « opérationnalise » la RSE. Le management de la qualité, cet autre phénomène qui marque l'entreprise « moderne » n'est pas un luxe, mais une exigence qui conditionne sa pérennité et un préalable pour sa performance globale et sociétale afin qu'elle s'inscrit dans une logique d'amélioration continue et de s'orienter vers la durabilité. Cherchant donc à mieux comprendre l'apport de management de la qualité comme l'un des facteurs fondamentaux d'un vaste mouvement de promotion des pratiques managériales dans l'instauration et la mise en place d'une démarche sociétale constitua l'axe central de notre thème de recherche.

Mots clés

Certification, Démarche qualité, Démarche RSE, Développement durable, Management de la qualité, Performance globale d'entreprise (PGE).

ملخص

في سياق الاهتمامات الاجتماعية والبيئية المتصاعدة و في ظل التطور الذي لا يستجيب للموارد المتاحة تنضم مفاهيم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية تدريجيا ضمن حقل المفردات المرتبطة بالمؤسسات التي تركز ليس فقط على الربح المادي و انما السعي لاكتساب "شرعية اجتماعية" و كذا الاستدامة. هذا التفكير الجديد ينضم حاليا الى قائمة المواضيع الاكثر مناقشة اكاديميا تحت اسم المسؤولية المجتمعية للشركات, هذه الظاهرة التي تجلت أواخر القرن 20 تشجع الشركات عبر العالم على غرار الشركات الجزائرية على اعتماد مواقف "مسؤولة اجتماعيا"، من الناحية التطبيقية لا ترتبط هاته الاخيرة بنموذج موحد او منهاج معتمد, بين سلوكيات طوعية او نتاج ثقافي يكتسب الموضوع قابلية للطرح و المعالجة العلمية, من هنا يصب مجمل دراستنا في اكتشاف ما مدى تناسق النهج المسؤولية الاجتماعية مع نهج الجودة الذي تسلكه المؤسسة في بيئة الأعمال الجزائرية, كون ادارة الجودة او هذا الأسلوب الإداري الذي يركز على الجودة من الوسائل التي تدعم التطور المستمر في المؤسسة و شرط من شروط الأساسية لتحقيق الاستدامة, بصيغة اخرى تعد دراستنا محاولة لتسليط الضوء على دور إدارة الجودة المعتمدة والمتمثلة لأطر مرجعية في إدماج الاهتمامات المجتمعية و"تفعيل" المسؤولية الاجتماعية للشركات ضمن حركة واسعة تهدف الى تعزيز الممارسات الاخلاقية التي تنعكس على الأداء المجتمعي للمؤسسات.

الكلمات المفتاحية :

إدارة الجودة, نهج الجودة, نهج المسؤولية المجتمعية للمؤسسات, التنمية المستدامة, والأداء المجتمعي.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans un contexte marqué par des préoccupations sociales et environnementales croissantes, le terme de développement durable ou celui de la responsabilité sociétale de l'entreprise s'intègrent petit à petit dans le vocabulaire commun des gouvernements, des entreprises et dans la société en générale. Des concepts qui s'évoquent comme solutions lorsque l'on parle de réchauffement climatique, des conflits sociaux, des scandales financiers qui bouleversent le monde de l'économie sous l'ordre de la mondialisation, des circonstances où les entreprises sont montrées du doigt et qualifiées « d'irresponsable » envers la société.

L'entreprise ne peut pas rester à l'étroit vue l'importance de ce contexte mondialisé et l'impact considérable que cette dernière a sur la société, elle doit alors assurer ses responsabilités sur les plans économique, sociale et environnementale envers la société dont elle est redevable.

Cette nouvelle réflexion apparue à la fin du 20^{ème} siècle plus exactement en 1999 sous une initiative nommée « le pacte mondial », elle incite les entreprises à travers le monde à adopter des attitudes "socialement responsable" en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes internationales du travail, et la lutte contre la corruption. La signature de ce pacte par la volonté de l'entreprise renforce sa notoriété aux yeux de ses partenaires et son environnement en général. De cela, les entreprises sont appelées à prendre des dispositions et des mesures pour réussir à faire intégrer la notion de développement durable dans leurs pratiques, ainsi que de repenser leurs manière d'allouer, de construire, de travailler, de consommer et même de réfléchir pour s'inscrire dans une démarche durable et pérenne.

Ces préoccupations des sphères économiques, sociales et environnementales rejoignent aujourd'hui le sujet des discussions académiques sous le nom de la RSE. Une économie mondialisée, conjuguée à une prise de conscience croissante des dangers environnementaux et des difficultés sociales engendre ce phénomène qui constitue le débat du jour et ne cesse d'évoluer, que ça soit par un engagement volontaire de la part des entreprises ou se conformer aux exigences réglementaires, comme produit culturel ou un simple effet de mode, la RSE est un sujet complexe à appréhender.

Voir de quelle manière il serait possible ou convenable d'arriver à mettre en place une démarche RSE dans les entreprises algériennes, des entreprises qui ne sont pas épargnées de l'attractivité de ce mode de management dite "durable" est le sujet de notre travail. Le fait que la RSE ne constitue pas une « science exacte » et son application diffère d'un contexte à l'autre même d'une entreprise à une autre, nous a motivé à essayer d'explorer la démarche qualité comme démarche pertinente et adéquate qui intègre progressivement les préoccupations sociétales ainsi pour mettre en place et « opérationnaliser » la RSE.

Le management de la qualité, un autre phénomène qui a fait l'apparition comme un concept évolutif et une discipline que les entreprises ne peuvent ignorer, car de nos jours, la

qualité est devenue une obligation vitale de compétitivité et un préalable pour la performance des entreprises, ce concept universel désigne non pas une caractéristique liée au produit ou au service, mais un concept organisationnel et un comportement qu'adoptent les entreprises afin de s'inscrire dans une logique d'amélioration continue et s'orienter vers la durabilité.

Actuellement les nouvelles tendances en termes de normalisation (l'un des concepts les plus associé au management de la qualité) sont orientées vers des aspects qui font référence à l'entreprise, à la société et à l'environnement, ces dimensions qui désignent les piliers du développement durable.

L'importance de s'inscrire dans une démarche qualité au sein des entreprises algériennes est primordiale, essayant à travers ce travail d'éclairer en quoi le management de la qualité peut apporter une « responsabilisation sociétale » à ces dernières qui ne cesse de prendre des initiatives et s'engagent volontairement à se certifier à des cadres normatifs ce qui illustre l'élargissement de la démentions de l'entreprise non seulement comme une entité avec une finalité purement économique, mais aussi comme une société qui est responsable envers ses parties prenantes et son environnement.

Donc, la RSE et le management de la qualité sont deux concepts à la fois complexes et riches, intimement liés, Ils occupent une position centrale dans les entreprises modernes. Cherchant alors à mieux comprendre l'apport de management de la qualité comme l'un des facteurs fondamentaux d'un vaste mouvement de promotion des pratiques managériales sur la maturité des entreprises en termes de responsabilité sociétale constitua l'axe central de notre thème de recherche.

Importance du sujet et justification du choix

Depuis quelques années et sous effet de la mondialisation, l'entreprise algérienne a connu des nouveaux enjeux et défis relatifs à l'instauration ou l'intégration des principes du développement durable dans son fonctionnement. Ce mouvement a pris de plus en plus d'ampleur, le fait qui a poussé cette dernière à chercher une dynamique et un cadre pour s'inscrire dans ce courant.

La qualité est plutôt considérée comme un phénomène socioculturel qui touche les comportements et le mode de vie de toute une entreprise, peut se présenter comme une démarche et un cadre qui accueille cette nouvelle réflexion, Car s'inscrivant dans une démarche qualité est le fait de s'orienter vers l'application des principes du Management de la qualité que nous estimons compatible avec ceux du développement durable. Il convient aussi de signaler l'absence de modèles culturels et références managériales pour une démarche RSE nous laisse penser que la voie normative est la plus adéquate et la plus compatible pour mettre en place une démarche de management dit durable.

Le manque sensible d'études dans ce genre de thème qui est d'une importance capitale nous a servi d'inspiration et de motivation pour présenter un travail qui met de la lumière sur ces deux phénomènes qui ne cesse de se développer ainsi donner une piste de recherche pour des futurs travaux plus pointus.

Sur le plan méthodologique, ce travail s'inscrit tout d'abord dans une étude exploratrice qui s'appuie sur une enquête sur le terrain qui a pour finalité de comprendre dans quelle mesure la démarche qualité formelle, structurée et conforme aux cadres normatifs constitue un vecteur d'intégration des principes de la RSE traduite à la fois par une performance globale et un développement d'une légitimité sociétale qui donne de sens éthique aux actions des entreprises.

La problématique

Partant de ce préalable, nous trouvons légitime de poser la problématique suivante :

Quel est le rôle du management de la qualité dans la mise en place d'une démarche responsabilité sociétale de l'entreprise ?

De cette problématique découle un certain nombre de questions secondaires qui consistent à dire:

- 01.** Dans quelle mesure les principes du DD et du management de la qualité sont-ils compatibles ?
- 02.** Est-ce qu'il existe une corrélation entre le degré de maturité en matière de management de la qualité et le degré de maturité de la responsabilité sociétale de l'entreprise ?
- 03.** Peut-on considérer la certification aux différentes normes qualité comme des étapes pour l'apprentissage de la RSE évaluée par une performance globale de l'entreprise (PGE) ?

Les hypothèses

Pour répondre à la problématique, nous avons jugé approprié de poser certaines hypothèses :

H 01 : Un management de la qualité mature contribue à la mise en place d'une démarche responsabilité sociétale de l'entreprise et offre un apport positif sur l'instauration et la promotion des principes de développement durable.

H 02 : Le degré de maturité par rapport à la démarche qualité est positivement corrélé avec le degré de maturité de développement durable, autrement dit Plus les entreprises s'impliquent et s'engagent davantage dans la démarche management de la qualité elles bénéficient d'une maturité en matière de responsabilité sociétale des entreprises.

H 03 : la certification aux normes qualité peut être considérée comme une phase d'initiation à la RSE permettant de faire progresser les indicateurs de la Performance Globale de l'Entreprise (PGE).

Objectifs du travail

Nous nous fixons comme objectif à travers ce travail d'établir des passerelles et des liaisons entre les démarches qualité de certification qui sont déjà mises en place dans les entreprises algériennes et les démarches nouvelles de RSE, cela permettra aux entreprises algériennes de bénéficier d'un effet de levier sur leur expérience du management de la

qualité et de l'utiliser pour faciliter le passage vers une plus grande prise en compte des enjeux du développement durable.

Méthodologie de la recherche

Afin de confronter le savoir académique traités dans l'état de l'art de ce travail au savoir pratique ainsi juger nos hypothèses de départ, nous avons choisi un raisonnement hypothético-déductif et une méthodologie analytique descriptive.

Pour confirmer ou infirmer donc nos hypothèses de recherche, le choix a été orienté vers une étude comparative, une étude qui nous servira d'un cadre pour analyse quantitative et qualitative, permettant à la fois de récolter un panel de données et d'en exploiter les statistiques ainsi et de récolter des informations sur des cas concrets sur la mise en place de démarches RSE au sien des trois entreprises tirées des entretiens semi-directifs permettait donc, contrairement au questionnaire, de « faire parler » les professionnels de la RSE ainsi de la qualité pour nous faire part de leur métier, leurs missions, mais aussi de bien entouré pratiquement les thèmes de la qualité et de la RSE.

Le terrain de cette étude comparative est trois (03) cas d'entreprises algériennes entre statut privé et public certifiées à différents cadres normatifs et à des niveaux de maturité en terme de démarche qualité variés, ces dernières sont :

- ✍ EPE/SPA SAIDAL (UCC El-Mohammadia), wilaya d'Alger ;
- ✍ EPE/SPA FAGECO/ENMTP, située à ZI Bejaia, wilaya de Bejaia
- ✍ L'entreprise privée SASACE, située à Bousmail, wilaya de Tipaza.

Cette démarche alors nous semble adaptée au contexte de l'étude pour aboutir à des conclusions générales pertinentes ce qui nous permettra ensuite de proposer des suggestions et des recommandations à la fois pour ces entreprises et pour le contexte algérien.

Structure et organisation de l'étude

Notre travail est organisé en trois grands chapitres, les deux premiers consistent d'une part à planter le décor et d'autre part à fournir la base théorique nécessaire à la réalisation de la partie pratique afin de mettre en examen notre problématique et les hypothèses suggérées.

Le premier chapitre s'agit d'une revue de littérature sur le management de la qualité. Devisé en quatre sections, le chapitre nous permettra d'exposer en premier lieu les fondamentaux de la qualité (origines, évolutions, définitions, dimensions, caractéristiques et enjeux), ensuite nous nous intéressons à la démarche managériale de la qualité dans les entreprises et en mettant à la lumière la certification aux cadres normatifs comme démarche formelle et structurée qui consiste à consolider l'engagement qualité de l'entreprise. En fin nous essayons de relier le management de la qualité avec le développement durable en éclairant l'évolution et prise de conscience des enjeux sociétaux par les normes et les systèmes de management notamment le Système de management de l'environnement SME le Système de management intégré QSE.

Le deuxième chapitre a pour but de présenter en premier lieu le développement durable en mettant l'accent sur son évolution, ses origines, ses définitions, ses dimensions ainsi ses défis actuels, ensuite examiner ce mouvement, mais à l'échelle de l'entreprise, nommé la responsabilité sociétale de l'entreprise, ce mouvement qui a pris de plus en plus d'ampleur est fortement suscité dans le monde des affaires, il convient alors de bien l'entourer en s'intéressant sur ses origines, ses définitions, ses principes, ses défis et sa conception théorique. Dans ce chapitre il s'agit aussi de s'intéresser à la mise en place de la démarche RSE ainsi son déploiement au sein de l'entreprise, de fait que la RSE constitue un axe stratégique pour les entreprises actuelles. Il est également pertinent de comprendre les raisons qui poussent ces dernières à intégrer la RSE au niveau stratégique et comment la RSE se présente comme un levier de performance globale pour l'entreprise. Enfin, la dernière section de ce chapitre abordera les différentes approches et modes d'intégration de la problématique de la RSE dans la gestion et le management des entreprises.

Le troisième chapitre qui fera l'objet d'une étude Comparative entre trois cas entreprises algériennes, se décline en quatre sections. La première section s'attache à présenter les trois entreprises d'une manière générale. Ensuite, par la deuxième section nous nous attardons sur la description de la double démarche qualité RSE ainsi les actions mises en œuvre dans le cadre de leur engagement Qualité puis un constat en termes de pratiques RSE dans les entreprises. Une troisième section consiste à présenter notre méthodologie de recueil et d'analyse des données (quantitatifs et qualitatifs) qui nous permettra par la suite d'étudier en premier la compatibilité entre la double démarche puis réaliser une évaluation des degrés de maturités des démarches qualité/RSE au sein des trois entreprises. Enfin, la dernière section sera dédiée à l'analyse des résultats et interprétations ce nous mènera à présenter un essai des suggestions et des recommandations pour les cas étudiés.

CHAPITRE I

LE MANAGEMENT DE LA QUALITÉ

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

David KEARNS

INTRODUCTION

La notion d'entreprise a beaucoup évolué au fil des années et cela grâce à l'évolution des modes de management, après le management classique au sens de Ford et Taylor, c'est aujourd'hui le tour de formes nouvelles qui s'accordent plus à des concepts techniques. Parmi ces derniers qui ont participé à cette évolution figure la qualité.

Le management de La qualité est un thème transversal qui concerne toutes les organisations spécialement les entreprises à la quête de développement et de l'amélioration continue. Pour Faire face aux contextes sociaux-économiques actuels qui sont très rude pour ses dernières, elles essayent d'assurer leurs pérennités et leur stabilité et même dans certain cas leur survie. La qualité alors se présente comme un outil indispensable et une solution à cette situation.

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 toutes entreprises qui cherche à être compétitive, performante et même responsables et "citoyennes".

Nous consacrons ce premier chapitre, devisé en quatre sections, en premier lieu à la présentation des fondamentaux et concepts généraux de la qualité, Nous allons nous intéresser ensuite à la qualité entant que démarche managériale au sien des entreprises, la normalisation et certification aux référentielles qualités reconnues.

Il s'agit-là de souligner à la fois l'importance de la systématisation de management de la qualité vers la recherche de l'améliorations et de la progression continue ainsi le développement des entreprises en terme de pratiques managériales les plus orientées vers non seulement à la satisfaction des clients et plus encore vers un management durable qui intègre l'environnement et la société dans la sphère des préoccupations de l'entreprise.

SECTION 1 : CONCEPTS GÉNÉRAUX ET PRINCIPES FONDAMENTAUX DE LA QUALITÉ

A travers cette première section relative aux fondamentaux et l'histoire de la qualité, nous souhaitons mettre en évidence cette évolution qui apparaît comme adaptation aux transformations des contextes socio-économique auxquelles les entreprises ont dû faire face, et d'autre part, l'émergence successive des travaux scientifiques et pratiques managériales, issus de théoriciens et de praticiens précurseurs de la notion qualité, nous allons aussi éclairer le concept de la qualité par les différentes approches, ses enjeux et ses objectifs.

1. Historique de la qualité

La qualité a été fondée sur la garantie des résultats¹. Et ce n'est qu'à partir du début du vingtième siècle que cette notion a pris un autre tournant ou elle a été le sujet de nombreux travaux et recherche. Les plus grandes étapes marquant l'évolution et l'expansion de la qualité sont illustrées comme suit :

1.1. Origines et évolution de la qualité

En 1924, la première initiative de construction d'un département d'assurance qualité a été prise par la direction technique des Bell Téléphone Laboratoires, dont l'objectif était d'optimiser la production tout en veillant à satisfaction des consommateurs. Et cela en faisant appel à une équipe d'ingénieurs et de chercheurs dont faisaient partie DODGE, REMING et SHEWHART, avec une participation temporaire du DEMING. Des noms qui sont restés célèbres dans le monde de la qualité.

DODGE et REMING s'intéressaient aux problèmes de jugement de la qualité de produit finis, SHEWHART par contre consacra ses efforts au problème de l'interprétation des mesures de la qualité sur le processus de production.

L'impulsion de concept qualité a été donné par SHEWHART en 1931 à travers la publication de son ouvrage intitulé "*economic control of quality of manufactured product*" ce mouvement a été suivi par plusieurs événements qui ont marqué l'histoire de la qualité on cite comme Les séminaires donnés par SHEWHART à STANFORD 1942, la fondation de l'American society of quality control en 1948 et aussi Les conférences données par E. DEMING devant le comité exécutif du keidanren à Tokyo 1950².

L'influence de la théorie de Taylor ou le sur les industries de l'époque « taylorisme » considère le contrôle de la qualité comme une opération relativement facile, indépendante des opérations de conception et de production, SHEWHART montra qu'au contraire les opérations réagissent en interaction et en complémentarité pour cette raison le contrôle traditionnel de la qualité ne pouvait pas améliorer cette dernière, alors il créa une théorie permettant d'éliminer les défauts en recherchant leurs causes. Dès 1930, et grâce à ses méthodes, l'usine de Hawthorne avait fait des progrès considérables. Les coûts des contrôles

¹ GOGUE Jean-Marie, le Management de la qualité, édition Economica, Paris, 2001, p.9.

² Idem. p 02 et 03.

et des opérations avaient réduit le volume de production avait augmenté sans que de nouveaux moyens aient été mis en place.

En 1936, DEMING invita SHEWHART a donné une série de conférences à la Graduat school du ministère de l'agriculture des Etats-Unis, où il enseignait les mathématiques. Le texte de ces conférences fut publié en 1939 sous le titre « Statistical methode from the view point of quality control ». Comme fruit de ces travaux théorique le fondèrent en 1947 d'une association nommée « Américain society for Quality Control» qui joua plus tard dans l'expansion du management de la qualité.

De l'autre côté de la planète et par le souci d'aider l'industrie japonaise à se relever de ses ruines et à vaincre la mauvaise image de marque qui s'attachait à sa production, un groupe d'ingénieurs fondèrent en 1945 la «Japanese Union of Scientists and Engineers», dont Kaoru ISHIKAWA fut nommé secrétaire général, cette organisation étudie les méthodes de contrôle statistique de la qualité et organisa des conférences en collaboration avec l'association japonaise des normes industrielles en 1945 et invita des experts américains notamment DEMING et JURAN. En mars 1950, la JUSE lance une revue intitulée «contrôle statistique de la qualité», qui constitue un excellent moyen de diffusion des méthodes statistiques de la JUSE dans l'industrie japonaise, en octobre de la même année, la JUSE édite un livre d'après les notes qu'ISHIKAWA a pris au cours des conférences de DEMING, qui plus tard laisse ses droits d'auteur à la disposition de la JUSE. Le conseil d'administration décida alors de fonder un prix national en reconnaissance de ses services, et c'est dans ces conditions qu'apparaît en juin 1951 le «Deming prize », connu dans le monde entier comme le plus haut prix concernant le management de la qualité.

En juillet 1954 c'est le Dr JURAN qui a été invité pour donner des conférences sur la Quality Control (QC), et qui connurent un succès retentissant. Par la suite ISHIKAWA lance ces travaux sur la "Total Quality Control" en 1956, cette nouvelle vision a connu un succès imparable, Ishikawa pense alors à la formation des ouvriers et leurs donner la possibilité de participer au management, cette dernière devenu l'un des principes de management de la qualité actuellement.

En 1958 a lieu la première conférence nationale sur la normalisation au japon, conférence qui donne le jour à l'émergence de concept de qualité intégrée au processus. Mouvement suivi en 1962 par l'essor des cercles de qualité suivi par une revue mensuelle fut éditée à l'intention des agents de maîtrise et des ouvriers. Ce vaste mouvement de promotion s'est continué j'jusqu'au 1970 ou les cercles de QC japonais connaissent une crise de croissance (88000 cercles de qualité ont été construits) ce qui, permet d'expliquer en grande partie le succès mondial que l'industrie japonaise connaît maintenant.

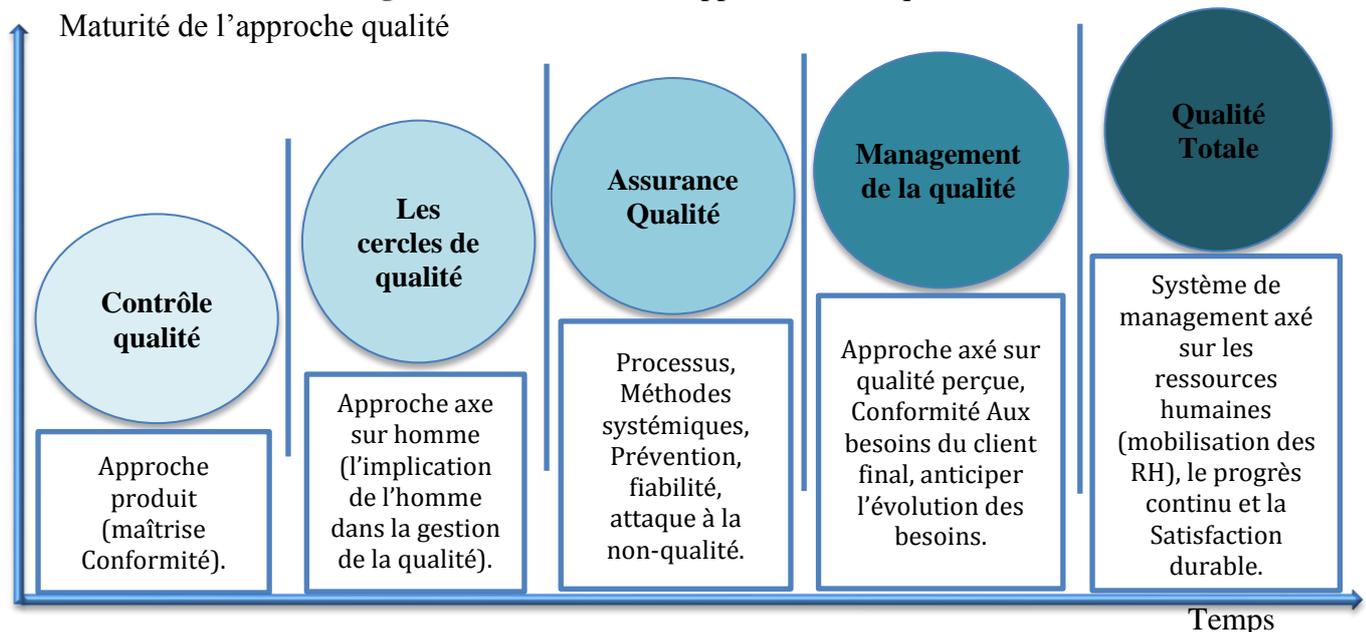
1.2. Le développement et l'expansion internationale du concept et des pratiques de qualité

Grâce à des associations telles que l'AFCIQ (association française pour le contrôle industriel de la qualité) en France et autres, que les principes et les méthodes du management de la qualité ont été diffusés dans l'industrie occidentale. L'ISO (l'organisation mondiale de la normalisation) à son tour participe à cette information en publiant des normes au niveau international.

A partir de 1975, les produits japonais inondent les marchés, une qualité meilleure pour un prix moins, et comme l'offre est supérieure à la demande, pour vendre un produit il faut se battre sur tous les plans, notamment sur la qualité, un domaine où la compétitivité est acharnée, car selon JURAN « le 20^e siècle est le siècle de la qualité ». Pour cela, les firmes américaines ont fait appel aux meilleurs experts en qualité, notamment DEMING, ISHIKAWA et JURAN, et comme résultats, on voit se multiplier les départements d'assurance qualité (AQ), les programmes d'amélioration de la qualité et les cercles de qualité. En 1980, toutes les actions contribuées par DEMING au développement de la qualité ont été communiquées au grand public américain par des émissions télévisées, des cours et conférences aux PDG des grandes firmes américaines. Un livre intitulé « out of the crisis » il a été publié dans le même but, ainsi qu'une longue série de séminaires dans les pays Anglo-Saxons.

L'expansion mondiale de la qualité, gagne les pays en voie de développement. La qualité d'hier, domaine réservé aux spécialistes, devient progressivement l'affaire de tous. L'entreprise passe du contrôle de la qualité à sa construction, au travers de l'assurance qualité et depuis les années 80, de la qualité totale (TQ). Le rapide panorama historique que nous venons de présenter nous est apparu comme un préambule essentiel pour décrire et expliquer l'évolution de la notion qualité, essayant de résumer cela la représentation graphique pour mieux appréhender cette évolution :

Figure 1.1. évolution des approches de la qualité



Source : Inspiré de Jean marie GOGUE, traité de la qualité, Edition Economica, paris, 2000, p 02 et 03.

2. Essai de définition de la qualité

Comme on a vu précédemment, L'évolution du concept de qualité a passé par plusieurs phases. En effet, le concept de qualité tel que nous le connaissons actuellement et qui est la satisfaction durable du client (et tous les parties prenantes), n'a pas toujours été le même.

Jusque dans les années 1970, on parlait essentiellement de contrôle de la qualité ou bien d'inspection qualité. On évaluait si un produit fabriqué était conforme aux règles énoncées.

On contrôlait les produits un par un, ou bien par échantillonnage pour s'assurer que le produit était conforme. Les clients peuvent exercer une surveillance concernant la qualité en vérifiant que les exigences en termes de qualité sont bien respectées, on appelle cela l'inspection. Le client se rend chez le fabricant et suit la démarche de contrôle. Il certifie que la démarche est satisfaisante.

Ce pendant le contrôle de la qualité et l'inspection peuvent poser deux difficultés. Tout d'abord, la qualité du contrôle dépend du facteur humain, et cela peut causer un risque de fiabilité, engendrant des tensions et des conflits entre ceux qui fabriquent et ceux qui contrôlent. Mais également, les ouvriers sont orientés vers la qualité du produit et non sur la qualité attendue par les clients, de cela on remarque deux approches qualité c'est ce que nous allons développer ultérieurement.

Littérairement, Le mot Qualité signifie : manière d'être bonne ou mauvaise, de quelque chose, état caractéristique, elle désigne aussi la supériorité l'excellence en quelque chose¹.

La qualité comme notion managériale se définit comme étant « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences », Norme ISO 9000:2000.²

Pour l'AFNOR (association française de normalisation) définit la qualité comme « un ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou un service qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites »³.

On remarque plusieurs définitions qui sont associées à la qualité, essayant de voir ce que les « pères » de la qualité disent.

2.1. La qualité selon les théoriciens

- ✍ Selon **K. Ishikawa**, la qualité désigne l'aptitude à satisfaire le client ;
- ✍ Selon **J. JURAN**, aptitude d'usage qui est déterminé par les caractéristiques du produit que l'utilisateur, et non le fournisseur ou le vendeur, considéré comme étant bénéfique pour lui ;
- ✍ Selon **W.E. DEMING**, la qualité est le degré de satisfaction ;
- ✍ Selon **P.B CROSBY**, la qualité est la conformité aux spécifications ;
- ✍ Selon **P. LYONNET**, la qualité est la satisfaction aux besoins appréciés par le client ;
- ✍ Selon **David GARVIN**, on distingue cinq types de définitions de la qualité :
 - La définition transcendante ou la qualité idéale ;
 - La définition de la qualité basé sur La qualité des attributs d'un produit (définition basé sur le produit) ;
 - La définition de la qualité basée sur La qualité définit par l'utilisateur final (facilité d'usage, confort...) ;
 - La définition de la qualité basé La qualité de production (conformité à un cahier de charge) ;
 - La définition de la qualité basée sur la valeur.

¹ Dictionnaire « le petit Larousse » encyclopédie 2012, p. 516.

² Norme ISO. (International Standarding Organisation) 9000:2000, §3.P11

³ NF X 50-120, publication de l'association française de normalisation (AFNOR), Paris 1987, p10

2.2. Caractéristiques de la qualité

La Qualité est un terme qui peut être très ambigu, du fait que plusieurs approches se présentent, pour ce nous avons jugé juste d'évoquer les caractéristiques de la qualité. Pour mieux assimiler cette notion, elle peut être donc, caractérisée par :

- **la performance** (exemple : temps mis pour passer de 0 à 100 km/h pour une automobile) ;
- **la sûreté de fonctionnement** (exemple : avoir un véhicule qui ne tombe pas en panne et dans le cas contraire, savoir qu'il existe une infrastructure où l'on peut le faire réparer) ;
- **la sécurité d'emploi** (exemple : garantie pour les appareils électriques de n'avoir aucune électrocution en fonctionnement) ;
- **le respect de l'environnement** (exemple : certains constructeurs s'engagent à recycler une bonne part des matériaux constituant leurs produits). De plus elle est conditionnée par
- **son coût** (le client veut un bon produit mais pas à n'importe quel prix, seul le produit de luxe semble échapper à cette contrainte) ;
- **sa disponibilité** (de nombreux fournisseurs sont capables de livrer des produits sensiblement équivalents, la rapidité de proposition peut devenir un argument prépondérant pour conclure une vente).

La qualité diffère aussi d'une partie à l'autre car on distingue entre :

2.3. La qualité entre producteur et consommateur (utilisateur)

On distingue entre :

2.3.1. La qualité recherchée par le consommateur (approche consommateur)

« Le consommateur est un roi », de cela On dira qu'un produit est de qualité s'il est en conformité avec les attentes des clients correspondantes à ce produit.

Par exemple L'approche japonaise d'être à l'écoute du client, d'être attentif à ses remarques ou suggestions même si elles sont plus ou moins bien formulées, a prouvé le bien-fondé économique de la démarche. Il faut savoir se mettre à la place du client et accepter d'être critiqué sur son produit. Comme la citation l'éclaire « *C'est une grosse erreur que de penser que les produits de bonne qualité sont uniquement ceux qui sont les plus luxueux* »¹

2.3.2. la qualité pour le producteur (approche producteur)

Pour le producteur la qualité peut-être cerner par les éléments suivants :

- Le respect du cahier des charges ;
- Le maintien de la conformité ;
- La satisfaction implicite ;
- La satisfaction économique².

¹ GOGUE Jean-Marie, traité de la qualité, éd Economica, Paris, 2000, P13.

² DURET Daniel et PILLET Maurice, Qualité en production De l'ISO 9000 à Six Sigma, édition d'organisation, paris, 2005

3. Les enjeux de la qualité

Comme nous l'avons vu, la qualité est devenue un facteur fondamental dont l'entreprise ne peut ignorer l'importance, car pour assurer sa pérennité par le biais de la qualité c'est faire face à divers enjeux, on cite :

3.1. L'enjeu économique

Les études menées au cours des dernières années, font apparaître des coûts de la "non-qualité" très importants. Par ailleurs, les analyses spécifiques effectuées par des experts qualité amènent à constater que ces mêmes coûts atteignent des parts importantes du chiffre d'affaire de l'entreprise.

Encore ces coûts ne prennent-ils le plus souvent en compte que les coûts traditionnels de la non-qualité (reprises et rebuts de fabrication, retours de produits sous garantie), et pratiquement jamais les coûts cachés liés à des erreurs administratives, des pertes de temps et retard. L'ensemble de ces dysfonctionnements grève de façon très importante, la compétitivité de l'entreprise. Derrière toute amélioration en ce domaine se profile donc un enjeu économique important.

Selon la norme **AFNOR X50-126** les CNQ se regroupent en deux catégories

- **Les CNQ Internes (CNQi) :** Ils désignent toutes les dépenses résultant du fait que le produit n'est pas conforme aux spécifications. Ce sont des coûts constatés à l'intérieur de l'entreprise, avant que le produit se trouve chez le client.
- **Les CNQ Externes (CNQe) :** Ce sont aussi toutes les dépenses résultant du fait que le produit n'est pas conforme aux spécifications. En revanche, ce sont des coûts détectés à l'extérieur de l'entreprise c-a-d chez le client. On parle des frais liés aux retards de livraison, remises, réclamations...etc.

$$\text{CNQ} = \text{CNQi} + \text{CNQe}$$

3.2. L'enjeu humain

L'aspect économique, certes fondamental, ne doit pas être le seul à être pris en compte pour relancer la compétitivité par l'amélioration de la qualité. Bien souvent, les membres de l'entreprise sont tous disposés à proposer des solutions aux anomalies existantes et à participer à leur mise en application.

Il existe dans toutes entreprises une source riche de propositions et de créativité à tous niveaux, souvent méconnue et ignorée, source de progrès pour l'entreprise et pour son personnel. L'enjeu humain est donc aussi un aspect important de l'amélioration de la qualité.

3.3. L'enjeu commercial

A ces deux premiers s'ajoute un troisième, qu'est l'enjeu commercial. Un produit, un service de qualité fidélise la clientèle, donc il se vend mieux. En conséquence, il résiste mieux à la concurrence et permet alors d'assurer la croissance de l'entreprise par l'investissement amenant à de nouveaux progrès.

Cet argument est corroboré par l'éclosion du mot qualité dans la publicité, phénomène qui tend à prouver que le concept est particulièrement porteur.

4. Les objectifs de la qualité

Il existe plusieurs objectifs liés à la qualité. Ces derniers sont regroupés en trois (03) objectifs importants on cite ;

4.1. La satisfaction et la fidélisation des clients

La qualité du produit et le service associé à ce produit sont très importants pour satisfaire puis fidéliser le client. Commercialement c'est "beaucoup plus cher d'acquérir un nouveau client que d'en conserver un ancien". Pour cela l'entreprise doit lui procurer la qualité voulue et les éléments de confiance de celle-ci, et aussi elle doit respecter les clauses contractuelles en matière de qualité, prix et délais.

4.2. L'amélioration des performances économiques

La fidélité des clients et la réputation de la qualité contribuent au développement du chiffre d'affaire, parce que l'amélioration de la qualité est un facteur essentiel de rentabilité, et de compétitivité, tout en réduisant les coûts de non-qualité, et évitant les dysfonctionnements. Une meilleure qualité permet de pénétrer des nouvelles parts de marchés ce qui va augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise.

4.3. La mobilisation du personnel

Toute entreprise a des obligations envers son personnel. La qualité permet de faire participer le tout, c'est-à-dire provoquer une dynamique interne au profit de tous. Il est en particulier établi que la satisfaction du client et la satisfaction du personnel sont étroitement liés, pour la réussite de l'entreprise.

Au travers de cette première section relative à l'historique et à l'évolution de la notion de qualité au sein de l'entreprise, nous avons souhaité mettre en évidence Cette évolution qui apparaît comme le fruit de deux déterminants principaux. D'une part, les transformations de contexte socio-économique auxquelles les entreprises ont dû s'adapter, et d'autre part, l'émergence successive de travaux scientifiques et de pratiques managériales, issus de théoriciens et de praticiens précurseurs.

SECTION 2 : LA DÉMARCHE QUALITÉ

Par La seconde section nous allons traiter la démarche qualité. A ce stade nous avons vu qua La qualité n'est plus envisagée comme un résultat au travers des caractéristiques du produit ou service perçues par un client. Il s'agit également de dépasser la problématique des contrôles qualité.

La qualité est appréciée du point de vue de la démarche de management qui conduit à un résultat. En d'autres termes, on s'interroge sur les caractéristiques d'une organisation qui permettent d'obtenir la qualité.

1. Le Management de la qualité, définitions et Evolutions de concept

L'histoire des définitions successives de la notion est intéressant car elle est révélatrice des courant de pensée de l'époque, dans la première norme de terminologie en 1987 publié sous le timbre de ISO (international standard organisation), le management de la qualité s'appelait alors « gestion de la qualité » défini comme « aspect de la fonction générale de gestion qui déterminer la politique qualité et met en œuvre ». Les normalisateurs souhaitaient ainsi démontrer que la qualité n'est pas une activité séparée, mais indissociable du management de l'entreprise, presque basé sur la réalité des produits et services.

En 1994, L'ISO propose la définition suivante pour le management de la qualité «ensemble des activités de la fonction générale de management qui détermine la politique qualité, les objectifs et les responsabilités et les mettent en œuvre par des moyens tels que la planification de la qualité, assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité dans le cadre du système qualité » la révision 2000 de cette norme propose une légère évolution, tout en faisant disparaître la norme d'assurance, de la qualité, jugée trop restrictive.

Il est alors intéressant de rapprocher ces définitions de celles de la qualité. Il devient alors évident de ne plus parler de « management de la qualité » mais bien de « management de l'entreprise prenant en compte la qualité »¹ en effet les décisions en matière de qualité peuvent avoir des répercussions sur les couts, l'organisation et le personnel. A l'inverse, les décisions de management sur les investissements, le marketing, le recrutement, les gammes de produits ont des incidences sur la qualité des produits et des services.

Certains théoriciens Comme Lucien CRUCHANT essayent de cerner ce concept. « Il s'agit ici, sans jouer avec les mots, de bien comprendre, sous 'angle pratique, que ce l'on appelle le management de la qualité, non comme un sous ensemble détachable, mais de manière indissociable, comme la qualité l'est dans le produit, les dirigeants ne peuvent pas s'en "délester" sur des spécialistes ».

Actuellement dans certains pays, des entreprises véhiculent le concept de management intégré, dans un sens surprenant mais révélateur : la combinaison de trois systèmes d'organisation et de modes de fonctionnement relève des normes internationales, qualité, environnement et sécurité.

¹ CHERFI Zohra & autres, la qualité- démarche, méthodes et outils, Edition Hermès Sciences Publications, Paris, 2002, P86 et 87 ;

1. Le Management par la qualité totale, une révolution de management de la qualité

Total quality management (TQM) ou le management par la qualité totale est défini par R.HODGETTS¹ « le TQM est un système basé sur les ressources humaines, qui vise un progrès continu dans le service de client à un coût toujours plus bas ».

Pour Shoji SHIBA, Alan David GRAHAM et WALDEN dans leur livre intitulé « *les quatre révolutions de management* », le TQM a introduit quatre révolutions dans le management : **la priorité accordé au client, l'amélioration continue, la participation totale du personnel et l'insertion de l'entreprise dans un réseau sociale.**

Selon Jean-Marie GOGUE le management par la qualité totale s'agit d'une extension de concept management de la qualité « *...il s'agit du TQM, la responsabilité de la qualité doit-être l'affaire de tous* »².

Optons pour une définition claire, c'est celle présenté par RENAULT Dans son album de la qualité totale³, Renault indique les Cinq principe de cette nouvelle culture⁴ :

- 01) le client juge suprême de la valeur.
- 02) la recherche de juste nécessaire.
- 03) Maitriser le processus, c'est réduire la désertion.
- 04) Impliquer et responsabiliser les hommes.
- 05) La spirale du progrès permanent.

D'après ces définitions précédentes on retrouve pratiquement exprimé de manière déférente la même définition, celle qui va vers un système de management intégrant une démarche de progrès permanent, visant l'excellence opérationnel y compris dans les méthodes d'élaboration stratégies.

2. La démarche qualité

La démarche qualité prend ses racines dans l'organisation scientifique du travail période ou les chercheurs en sciences de l'organisation expérimentant les meilleures organisations possibles. Taylor, Fayol et Ford ont, en leur temps, analysé et amélioré le processus du travail, des outils comme le diagramme de Gantt, la méthode PERT, les cercles qualité et le diagramme causes-effets d'Ishikawa ont apporté leur apport à la conceptualisation des principes de l'organisation.

SHIBA décrit la démarche de management qualité comme un système d'apprentissage qui se concentre sur le développement des compétences à chaque niveau et améliore les ressources humaines, il soutient que La démarche qualité est un système d'apprentissage.

¹ HODGETTS Richard, blueprints for continuous improvement :lessons for the baldrige winner, AMA Membership , New York, 1993

² CHRFI Zohra, op.cit., p83.

³ RENAULT, Album Renault de la qualité totale, un voyage au cœur de changement, éd Gallimard, paris, 1996

⁴ BRIMAN Jean et HERART Jacques, Les Meilleures Pratiques De Management, 6^e Edition actualisé et augmenté, édition d'organisation, Paris, 2006, P 298.

La mise en œuvre de la démarche qualité introduit le concept de culture d'excellence car le personnel s'implique aux différents niveaux de l'organisation, développent la mission, la vision et les valeurs de l'organisation (principe de management de la qualité).

Donc Adopter une démarche qualité, c'est mettre en place une organisation et des processus ayant pour objectif de produire un service ou un produit de qualité.

2.1. Définition de la démarche qualité

La définition claire et précise de la démarche qualité est très complexe ce qui explique le manque de définitions normalisée, Cette notion a trop de variantes pour cela nous proposons quelques essais :

Selon Eric SUTTER, c'est "l'ensemble des actions que met en place une organisation pour assurer sa mission et atteindre la satisfaction du public".

Une démarche qualité est le processus mis en œuvre pour implanter un système qualité et s'engager dans une démarche d'amélioration continue, elle désigne aussi une dynamique de progression. Elle touche donc la culture et les valeurs de l'organisme, son management et son organisation, sa stratégie et son positionnement, ses ressources humaines et financières.

2.2. Etapes et la chronologie de la démarche qualité

Afin de réussir la mise en place de la démarche qualité il est fondamentale de suivre un processus basé sur des phases progressives et continues, cela nécessite du temps et des moyens, la démarche qualité représente un certain nombre d'étapes que les entreprises doivent respecter, on va essayer de présenter ces étapes sachant qu'il n'existe pas d'une démarche type.

2.2.1. Réalisation de l'état des lieux

Cette étape consiste à faire un bilan général sur l'organisation, par les outils suivants :

- Etudes d'opinions internes ;
- Audit qualité ;
- Auto diagnostique qualité (audit blanc) ;
- Enquête de satisfaction clients ;
- Evaluation des couts de la qualité.

2.2.2. Lancement de la démarche (plan d'action)

Il s'agit de planifier et d'élaborer un Plan d'action pour la démarche qualité et opérer un changement au sien de l'organisation, ce plan d'action s'accompagne de prévisions. Cette action doit s'initier avec un engagement de la direction (la qualité résulte d'une décision stratégique) et cela se concrétise par :

- la création d'une structure qualité pour fonction de concevoir, organiser, gérer sensibiliser et piloter les actions qualité au sien de l'entreprise;

- Définitions de la politique qualité, défini selon la norme ISO comme « Orientations et intentions générales d'un organisme relative à la qualité telle qu'elle sont officiellement formulées par la direction »¹ ;
- Utilisation des outils de la qualité (benchmarking, brainstorming...).

2.2.3. mise en œuvre de la démarche et amélioration de la qualité

Cette étape est fondamentale il s'agit de mettre en œuvre la dynamique d'amélioration de la qualité afin d'améliorer la qualité interne et externe de l'entreprise, des éléments importants doivent être pris en compte :

- l'élaboration d'une charte qualité (document interne qui définit les exigences de l'entreprise se donne en matière qualité) ;
- formation du personnel ;
- la certification aux cadres normatifs ;
- Le benchmarking

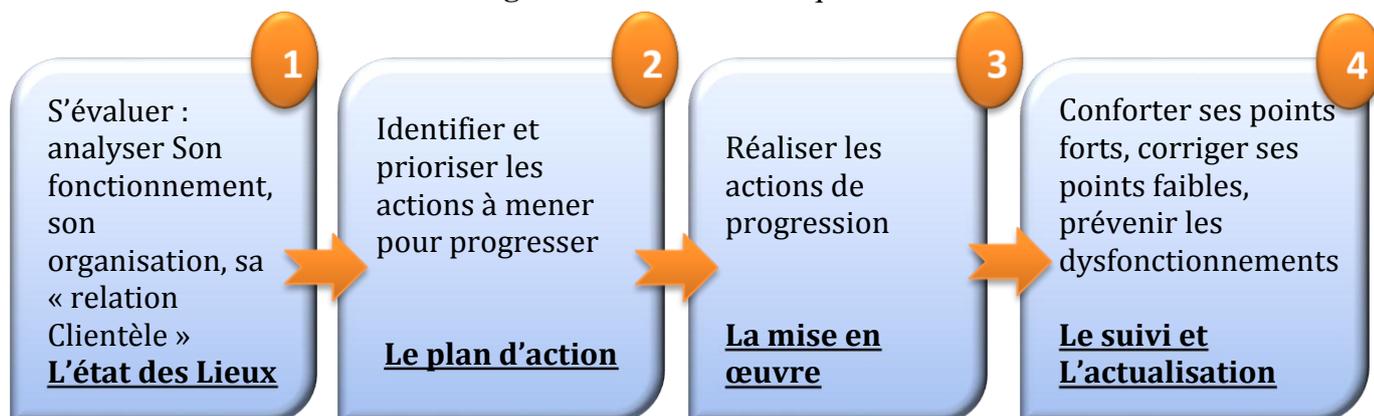
2.2.4. Le pilotage de la démarche

Le but de cette étape est de observer les effets du changement comme on la avancé précédemment, étudier les résultats enregistrés et de chercher des moyens afin de demeurer sur la logique d'amélioration continue, et cela par :

- suivi de l'avancement ;
- tableau de bord qualité ;
- la communication interne ;
- la valorisation des ressources.

Essayons de présenter ce "processus" par un schéma qui valorise la chronologie des étapes :

Figure 1.2. La démarche qualité



Source : ANSP, la démarche qualité dans le service des personnes-guide pratique, ANSP, paris, 2012, p 08.

En résumé, la mise en place d'une démarche qualité doit répondre à une méthodologie qui débute par un état des lieux, puis un lancement sous un plan d'action, ensuit une mise en œuvre de l'amélioration continue, et enfin un suivi et un pilotage.

¹ AFNOR, qualité système de management et audit, Édition Afnor, Paris, 2003, p.22.

Cette démarche fait l'objet d'un logique d'amélioration et du progrès, ces étapes ne suffit pas pour que cette démarche réussisse mais des facteurs déterminent cette dernière c'est ce que nous allons voir ci d'après.

2.3. Les enjeux de la démarche qualité

La démarche qualité s'inscrit dans une perspective d'avenir et d'amélioration des pratiques managériales afin d'atteindre des objectifs continues et bien déterminés. Pour cela divers enjeux dont l'entreprise doit faire face. Pour les citer on a jugé juste de les classifier selon les catégories suivantes :

2.3.1. Les enjeux économiques

L'enjeu majeur est La satisfaction permanente des clients, ainsi assurer leur fidélisation. Auguste DETOEUF l'a bien illustré en disant « *il n'est d'industrie durable que celle qui vend de la bonne qualité. On oublie le prix qu'on a payé une chose ; on oublie le temps pendant lequel on l'a impatientement attendu ; mais on se souvient des services qu'elle vous a rendus ou refusés car le prix ne se paie qu'une fois ; la livraison n'a lieu qu'une fois ; mais l'usage est de tous les jours* », et il s'ajoute à cet enjeu :

- La Compétitivité par la diminution des prix de revient et des coûts de non-qualité ;
- L'amélioration de l'image de marque de l'entreprise ;
- La capture de nouveaux marchés.

2.3.2. Les enjeux technologiques

- Maîtriser des processus de production de plus en plus complexes ;
- Protection accrue du savoir-faire (brevets,...) ;
- Transferts technologiques clients via fournisseurs.

2.3.3. Les enjeux juridiques

- Obligation de moyens / obligation de résultats ;
- Responsabilités du respect de la conformité du produit par rapport à son périmètre d'utilisation (sécurité sanitaire et environnementale) ;
- Fournir la preuve de bonne foi.

2.3.4. Les enjeux sociaux

- Responsabilité sociétale ou « déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise » ;
- Communication ;
- La Motivation des employées en :
 - ✓ donnant plus de responsabilités individuelles,
 - ✓ permettant l'accomplissement de l'individu dans son travail
 - ✓ rendant les acteurs partenaires actifs.

2.4. Les Préambules et FCS de la démarche qualité

La réussite d'une démarche qualité dépend de certains élément que l'entreprise doit maîtriser, ces derniers ont pour objectif ultime de faire tendre une organisation vers la performance durable.

D'abord, il vaut bien parler de «professionnalisme »¹, un facteur fondamental, car une implication et une fédération des énergies dans un seul but celui de réussir cette démarche.

La démarche doit être initiée obligatoirement par la direction générale de l'entreprise afin qu'elle montre dès le début son engagement et sa volonté d'améliorer son fonctionnement tout en motivant ses salariés, c'est un autre point fondamentale de la démarche, car ce dernier se concrétise par la Création d'une atmosphère favorable et un encadrement de tout le personnel, comme disait le professeur Shoji SAIBA en justifiant cet ordre « *le poisson pourrit toujours par la tête !* »².

Aussi le rôle de la formation du personnel, car Former et responsabiliser les 'acteurs de la qualité' au sien de l'entreprise c'est aussi garantir en quelque sorte la pérennité de la démarche qualité.

Entreprendre une démarche qualité pousse l'entreprise à réfléchir à son système d'organisation de façon à être en progrès constant, donc l'utilisation des outils d'amélioration continue est indispensable par exemple La mise en œuvre des cercles d'amélioration continue (PDCA), ce qui engendre :

- Diagnostiques périodiques et audits réguliers ;
- L'encadrement efficace et une bonne communication interne.

2.5. Les apports et bénéfices de la démarche qualité

La démarche qualité constitue globalement une preuve irréfutable de l'efficacité de l'implantation des concepts qualité au sien de l'organisme, elle a comme avantages :

- Amélioration continue dans La satisfaction clientèle et leur fidélité ;
- Pérennisation et capitalisation du savoir au sien de l'organisme ;
- Structuration et amélioration de fonctionnement d'un organisme ;
- Professionnalisation et fédération des équipes ;
- Optimisation des ressources humaines financières et matérielles

3. Les outils de management de la qualité

Il existe de nombreux outils de la qualité, cela dit, nous allons procéder à l'énumération des plus connus et utilisés d'entre eux :

3.1. Le diagramme de PARETO

Introduite au japon par J. JURAN en 1954 Le diagramme de Pareto est pour d'établir des priorités dans l'étude d'un problème³, suppose que parmi le nombre de variables susceptibles d'affecter la qualité d'un produit, d'un processus de fabrication ou d'un service, ont un impact économique ou opérationnel important. Il met en évidence ces principes en

¹ GILLET-GOINARD Florence et SENO-REUSSIR Bernard, la démarche qualité-appliquer des principes simples, Éditions d'Organisation, Paris, 2009, p 15.

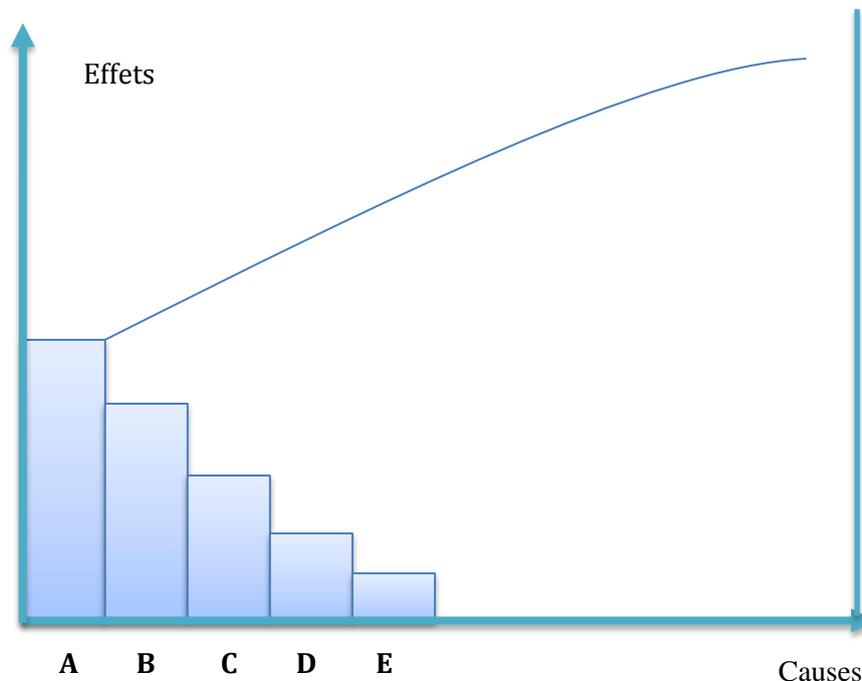
² CHRFI Zohra, op cite. p 88.

³ GOGUE Jean-Marie, op.cit., p.147.

notant qu'une minorité des facteurs a des effets vitaux alors qu'une majorité des facteurs a des effets faibles (20% des facteurs ont 80% des effets et 80% des facteurs ont 20% des effets).

Le diagramme de Pareto permet de classer (en trois classes A, B et C) les données (facteurs affectant la qualité) de la plus importante à la moins importante et permet de hiérarchiser les informations, afin de se consacrer à l'essentiel.

Figure 1.3. Le diagramme de PARETO



Source: SHIBA Shoji et autres, 4 évolution du management par la qualité totale, édition DUNOD, Paris, 1997, p.108.

3.2. Diagramme d'Ishikawa (diagramme cause effet)

Le diagramme d'Ishikawa s'appelle aussi diagramme causes-effets ou diagramme en arête de poisson. Il constitue « un outil graphique qui sert à comprendre les causes d'un défaut de qualité, et à analyser le rapport existant entre un problème et ses causes »¹

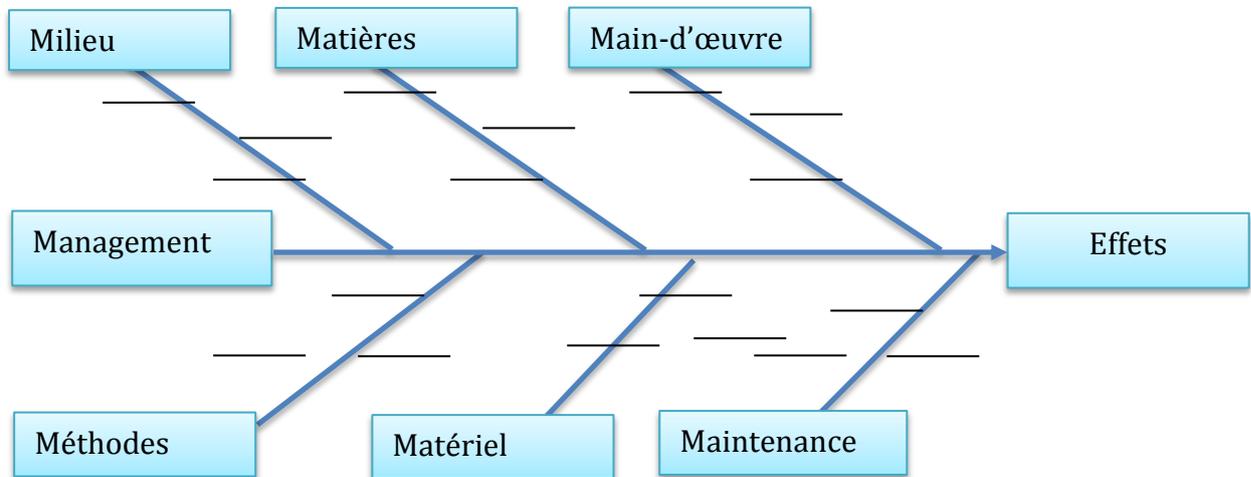
Le diagramme d'Ishikawa se construit après un déballage d'idées, qui permet de collecter un maximum d'idées. On regroupe sur une figure en forme d'arête de poisson, l'ensemble des familles de causes possibles de l'effet étudié qui sont appelés les 5M (milieu, matières, main-d'œuvre, méthodes, matériel). On peut ajouter d'autres M supplémentaires comme Management ou Maintenance, la loi des 5M devient alors la loi des 7M. On récapitule :

- **1^{er} étape:** définir les grandes familles de causes ;
- **2^{ème} étape :** lister par une séance de brainstorming toutes les causes susceptibles de concerner le problème considéré

¹ LASNIER Gilles, amélioration des performances par l'analyse de la valeur, édition Lavoisier, Paris, 2006, p.104.105

- 3^{ème} étape : classer par famille les causes du problème considéré sinon passer à l'étape suivante ;
- 4^{ème} étape : construire le schéma (précédent) et regrouper les familles de causes selon la règle des 5M.

Figure 1.4. Le diagramme d'Ishikawa (cause-effet)



Source : SEDDIKI Abdallah, Management de la qualité-de l'inspection à l'esprit kaisen, Office des publications universitaires, Alger, 2004,p.278.

3.3. Le QQQQCP

Le QQQQCP est un outil qui permet de se poser les bonnes questions pour aborder un problème. Il n'est en effet pas rare de se jeter tête baissée sur une solution sans avoir fait le tour de la question. C'est une fois la solution mise en œuvre que l'on s'aperçoit que l'on avait oublié un élément important qui remet en cause la solution choisie.

Pour être sûr d'appréhender le plus complètement possible un problème, il faut se poser les questions QQQQCP. La réponse à ces questions permet d'identifier les aspects essentiels d'un problème.

Tableau 1.1. Le principe du QQQQCP

		P= Pourquoi ?
Q= Quoi ?	Que fait-on ?	Pourquoi le fait-on ?
Q= Qui ?	Qui le fait ?	Pourquoi cette personne ?
O= OÙ?	OÙ le fait-on?	Pourquoi là ?
Q= Quand ?	Quand le fait-on ?	Pourquoi à ce moment ?
C= Comment ?	Comment le fait-on ?	Pourquoi de cette façon ?

Source : CHAUVEL, A.M : méthodes et outils pour résoudre un problème, édition DUNO, Paris, 2000, p.63.

Le principe est de poser les cinq (05) premières questions successivement et puis procéder à la sixième le « Pourquoi » pour chaque question afin de confirmer les réponses. Il

faut noter les idées de chacune de ces questions, puis on discute en groupe et définit de façon concrète le plan de travail de chaque participant¹.

3.4. L'AMDEC

AMDEC signifie analyse des modes de défaillances, de leurs effets et leur criticité, l'AMDEC constitue un outil méthodologique d'analyse prévisionnel qui permet d'identifier les défaillances, leurs risques d'apparitions, leur causes et leurs conséquences au cours d'utilisation d'un système.

C'est une méthode d'analyse inductive. Le raisonnement est effectué en partant de la défaillance potentielle du système, puis en remontant jusqu'aux effets de cette défaillance.

Il s'agit donc d'une procédure déterminant les causes principales des défaillances et qui définit les actions à entreprendre afin d'en minimiser les effets. Il faut pour cela déterminer les modes de défaillance (le comment), ainsi qu'une analyse des causes de ces défaillances (le pourquoi), La catégorie de risque est établie en fonction de la criticité des effets de la défaillance.

L'application de l'AMDEC se traduit par la conception d'un programme ayant pour but principal de réduire la probabilité qu'un problème particulier apparaisse.

L'application quantitative de l'AMDEC suppose que pour chaque mode de défaillance, on puisse définir sa probabilité d'occurrence (O), sa probabilité de ne pas être détecté (D) et enfin les conséquences qu'il engendre pour l'utilisateur qui le note par (S). Le produit de ces trois probabilités est appelé l'indice de criticité (C) et est utilisé pour ordonner les problèmes à résoudre :

$$C = (O) * (D) * (S)$$

Plus cet indice est élevé, plus le problème auquel il fait référence doit être traité et résolu en priorité. La simplicité de la méthode la rend très utile, bien que la définition pratique des probabilités (O) et (D) et le calcul des coûts (S) soient généralement difficiles.

3.5. LE PDCA (Roue de Deming)

Le PDCA basé sur l'idée d'amélioration continue à travers le contrôle ex-poste suivi des actions correctives et des actions préventives, Deming décompose en quatre étapes le processus qualité : Plan, Do, Check, Act (Planifier, Dérouler, Contrôler, Améliorer) qui signifie :

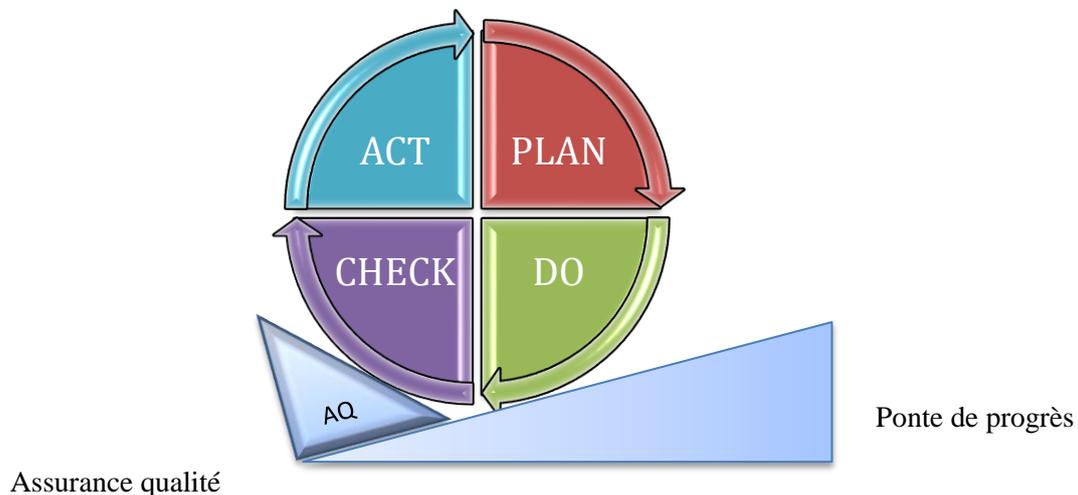
- **PLAN** (planifier), Cette étape définit l'objectif. On identifie et on précise les besoins du bénéficiaire de l'œuvre. On inventorie les moyens nécessaires à sa réalisation, son coût et son planning.
- **DO** (réaliser), C'est l'étape chantier ou La construction.
- **CHECK** (contrôler), C'est ici que l'on vérifie si le travail réalisé correspond aux besoins exprimés, dans les délais et les coûts précisés à la première étape.
- **ACT** (améliorer), On recherche les améliorations à apporter au projet.

¹ CHAUVEL, A.M : méthodes et outils pour résoudre un problème, édition DUNO, Paris, 2000, p.63

Et pourquoi pas, voir cette roue plutôt sous la forme d'une vis qui ne prend fin qu'à la mort du produit.

Cette méthode (présenté dans la figure ci d'après) permet de maîtriser et d'améliorer un processus par l'emploi d'un cycle en quatre étapes visant à réduire le besoin de corrections.

Figure 1.5. La roue de la qualité ou PDCA



Source : DURET Daniel et PILLET Maurice, Qualité en production- De l'ISO 9000 à Six Sigma, 3^e édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2005, p31.

3.6. Le brainstorming ou le Remue-méninge

Le brainstorming consiste à rassembler un groupe de personnes pluridisciplinaire pour exprimer leurs idées, pensées et intuitions, sur un ou plusieurs thèmes.

La conduite de ce groupe n'est pas sujette à une seule méthode. On peut toutefois noter, que dans tous les cas, il faut libérer l'imagination, la communication et les idées simples. On ne doit pas altérer la créativité, imposer une opinion ou bien encore offrir des solutions ingérables. La recherche d'un consensus et une volonté d'agir au mieux doivent marquer les remues méninges.

Le brainstorming s'effectue en quatre (04) phases¹ :

- Rappel du thème ;
- Collecte des idées ;
- Regroupement des idées ;
- Validation des idées retenues.

Le but de brainstorming est d'augmenter la capacité de créativité du groupe.

¹¹ DAUDIN Jean-Jacques et TAPIERO Charles: les outils et le contrôle de la qualité, édition Economica, Paris, 1996, P.34

SECTION 3 : LA CERTIFICATION QUALITÉ

1. La certification, définitions, objectifs et typologie

Parmi les notions les plus associées au management de la qualité figure la certification, une notion que présentons en détail.

1.1. Définition de la Certification

La certification est le moyen d'attester, par l'intermédiaire d'un tiers certificateur, de l'aptitude d'un organisme à fournir un service, un produit ou un système conformes aux exigences des clients et aux exigences réglementaires. L'ISO/CEI en donne la définition suivante « ...La certification se définit comme étant « fourniture d'une affirmation, par une tierce partie, que des exigences spécifiées relatives à un produit, un processus, un système ou une personne, sont respectées »¹.

1.1.1. La certification, 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 (organismes certificateurs), indépendant de l'entreprise et du client, de la conformité aux normes.²

1.1.2. La certification, une preuve de conformité

L'objet essentiel de la certification pour une entreprise est de fournir une garantie à ses clients au travers d'une preuve de conformité à un référentiel. Cette preuve se traduit, à l'image d'un diplôme, par l'obtention d'un certificat.

La certification n'est pas perçue comme le critère le plus important pour juger de la qualité des produits et n'est même reconnue qu'approximativement. Cependant, elle est au cœur d'un problème central : celui de la confiance.

1.2. Types de Certification

On distingue entre plusieurs types de certification :

1.2.1. La certification de produits ou de services

Une certification de produit ou de service l'activité par laquelle un organisme, distinct du fabricant, de l'importateur, du vendeur ou du prestataire, atteste à la demande de celui-ci qu'un produit ou un service est conforme à des caractéristiques décrites dans un référentiel et faisant l'objet de contrôles³.

1.2.2. La certification des personnes

Ce type de certification est délivré pour attester de la compétence d'une personne pour remplir une fonction ou exécuter une tâche donnée, au regard de critères préétablis.

¹ CATTAN Michel, Pour une certification qualité gagnante-premier pas vers la qualité totale, Éditions AFNOR, Paris, 2009, p 10.

² CANARD Frédéric, Management de la qualité, édition Gualino éditeur, Lextenso éditions, Paris, 2009, p. 110

³ CATTAN Michel, op.cit. p 36

1.2.3. La certification de système

La certification de système s'agit de la maîtrise des processus qui permettent la réalisation des produits ou services. Une telle certification a pour objet d'attester que l'organisme met effectivement en œuvre un système de management de la qualité conforme à un référentiel pour une gamme de fournitures donnée. On distingue plusieurs systèmes qui font l'objet de la certification :

- le management de la qualité ;
- le management de l'environnement ;
- le management de la sécurité alimentaire ;
- le management de la santé et de la sécurité en milieu professionnel.

2. La normalisation

L'essor actuel des certifications et des accréditations va de pair avec la normalisation croissante. La normalisation vise à produire et diffuser des normes, la certification à attester de leur respect, essayons d'entourer ce concept fondamentale :

2.1. La norme

Une norme est un document de référence et le résultat d'un consensus entre les experts représentatifs d'un domaine particulier et d'un ensemble de parties intéressées (entreprises, organisations professionnelles, organisations de consommateurs, pouvoirs publics...).

Les normes sont d'application volontaire (elles sont exceptionnellement rendues obligatoires dans certains domaines liés à la santé, la sécurité, l'environnement). Elles comportent des exigences allant au-delà du strict respect de la réglementation. Les normes sont utiles au quotidien pour les consommateurs et pour les entreprises en facilitant leurs échanges. On peut distinguer les normes selon leur contenu : normes fondamentales, de spécifications, de méthodes d'essais et d'analyse, et d'organisation. On peut les distinguer aussi selon leur structure : normes de moyens et de résultats. Les organismes de normalisation sont en charge de l'élaboration et de la diffusion des normes. Les principaux organismes sont l'AFNOR, en France, le CEN, en Europe, l'IANOR en Algérie et l'ISO dans le monde.¹

2.1.1. Les types de normes

On peut distinguer les normes par leur contenu ou leur structure.²

2.1.1.1. Selon le contenu

Selon le contenu on distingue entre :

A. Les normes fondamentales

Ce sont les normes de base à partir desquelles on débute, en général, des travaux de normalisation dans un nouveau domaine. Elles représentent 27 % des normes en vigueur.

¹ CANARD Frederic, op. cit. p. 100.

² GIARD .V, «La normalisation technique», Revue Française de Gestion, n° 147, 2003.p.42.

Ces normes concernent la terminologie, la métrologie, les conventions, les symboles, etc. Elles donnent des définitions, précises et univoques, très utiles. Par Exemples La norme ISO 9000 définit le vocabulaire en matière de qualité¹.

B. Les Normes de spécifications

Ces normes fixent les caractéristiques des produits (services) ainsi que des seuils de performance à atteindre. Elles constituent 40 % des normes. Par exemple Les normes relatives aux spécifications des produits traitent essentiellement de caractéristiques ayant trait à l'aptitude à l'emploi, au niveau de sécurité des produits et au respect de l'environnement.

C. Les normes de méthodes d'essais et d'analyse: elles indiquent comment mesurer les caractéristiques des produits (services) définies par les normes de spécifications. Ce sont 30 % de l'ensemble des normes. Par Exemple La norme ISO 21572:2004 décrit les méthodes d'essai qui permettent de détecter la présence d'Organismes génétiquement modifiés dans les aliments.²

D. Les Normes D'organisation: elles décrivent des règles d'organisation et de fonctionnement des entreprises en définissent par exemple des exigences concernant la conception et la réalisation des produits (services) Elles ne concernent que 3 % des normes mais sont largement reconnues.

2.1.1.2. Selon leur structure : On distingue entre :

A. Les Normes De Moyens: elles apportent des garanties sur des manières de faire en décrivant les moyens à mettre en œuvre pour que le produit réponde à des caractéristiques définies. (Les normes ISO 9001 et ISO 14001 sont des normes de moyens car elles concernent des dispositifs d'organisation et de management que doivent mettre en œuvre les entreprises dans des domaines particuliers comme la qualité dans le cas d'ISO 9001, l'environnement pour ISO 14 001).

B. Les Normes De Résultats : Elles décrivent de façon précise les caractéristiques exigées du produit (service) et non les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. (Les normes de produits et services sont des normes de résultats)

2.2. Les objectifs de la normalisation

En vue de trouver des solutions techniques et commerciales à des problèmes qui se répètent, on peut énumérer quelques objectifs de la normalisation :

- ✍ L'harmonisation des spécifications des produits ;
- ✍ L'optimisation de l'emploi des ressources ;
- ✍ Unifier le langage technique ; faire des économies ;
- ✍ Fournir des données techniques indispensables à l'élaboration des stratégies industrielles et commerciales ;
- ✍ Protéger l'environnement, la santé et garantir la sécurité des biens et des personnes.

¹ Norme ISO/TC 12, «Grandeurs, unités, symboles, facteurs de conversion».

² ISO 21572 (2004) «Produits alimentaires – Méthodes pour la détection d'organismes génétiquement modifiés et de produits dérivés, Méthodes basées sur les protéines».

3. La famille des normes ISO 9000 relatives au management de la qualité

La famille des normes ISO 9000 correspond à un ensemble de référentiels de bonnes pratiques de management en matière de qualité, portés par l'organisme international de standardisation ISO, elle comprend quatre normes fondamentales:

3.1. La norme ISO 9000 : « système de management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire ». La norme ISO 9000 Définit le vocabulaire relatif à la qualité, décrit les principes d'un système de management de la qualité.

3.2. La norme ISO 9001 : « système de management de la qualité – exigences ». ISO 9001 décrit les exigences relatives à un système de management de la qualité, Seule cette norme peut donner lieu à une certification.

Répondre aux exigences de L'ISO 9001 pour une organisation consiste essentiellement à démontrer l'efficacité de son fonctionnement. Les chapitres d'exigences de la norme version 2015, (révisée et actualisé) se portent respectivement sur : Domaine d'application, Références normative, Termes et définitions, Système de management de la qualité, Responsabilité de la Direction, Planification du SMQ, Support, Réalisation Des Activités Opérationnelles, Evaluation Des Performances et Amélioration.

3.3. La norme ISO 9004 : « système de management de la qualité – lignes directrices pour l'amélioration des performances ». Cette norme surnommée aussi « Une norme de conseil » donne des conseils pour l'amélioration continue des performances.

3.4. La norme ISO 19011, intitulé «Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management de la qualité et/ou de management environnemental». elle constitue un guide pour les audits et propose des lignes directrices pour les audits de système management de la qualité/environnement.

4. Les organismes de normalisation

La production des normes résulte d'un partage des rôles et d'une nécessaire harmonisation entre organismes à trois niveaux : national, européen et mondial.

4.1. Dans le monde

L'ISO, ou organisation internationale de normalisation. Créé en 1947. Située à Genève, elle fédère au niveau mondial organismes nationaux de normalisation, à raison d'un organisme par pays. L'ISO a publié plus de 17 500 normes. Son champ d'action embrasse presque tous les secteurs,¹

4.2. En Algérie

IANOR, L'Institut Algérien de Normalisation créé en 1998 dans le cadre de la restructuration de l'INAPI (Institut Algérien de Normalisation et de Propriété Industriel). Il est certifié ISO-9001-2000 par le bureau international AIB-VINÇOTE.il constitue l'infrastructure fondamentale de la qualité et de la promotion des activités normatives en Algérie et l'homologue de l'ISO (et membre de l'organisation)

Cet institut exerce les missions suivantes :

¹ <http://www.iso.org> , site consulté le 04/03/2016 à 14:57.

- Mise en œuvre de la normalisation nationale
- Centralisation, coordination des travaux de normalisation
- Promotion des travaux
- Certification
- Elaboration, publication, diffusion des normes Algériennes.

L'IANOR a la possibilité de délivrer une certification des produits. A cet effet, on reconnaît un produit certifié à travers la marque « TEDJ » qui est apposée soit sur le produit lui-même, soit sur son emballage. Cette dernière atteste que le produit est conforme aux normes Algériennes qui le concernent.

4.3. En France

L'AFNOR ou 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 chargé de l'industrie.

5. Le système management de la qualité (SMQ)

5.1. La qualité comme système de management

À partir de la fin de Seconde Guerre mondiale, les méthodes traditionnelles du contrôle qualité deviennent insuffisantes pour garantir et s'assurer de la conformité des produits. D'une part, les méthodes du contrôle final bien que demeurant nécessaires comprennent de trop nombreux inconvénients. D'autre part, les méthodes du contrôle statistique sont plus avantageuses que des contrôles systématiques mais les coûts moins élevés qui en résultent restent supportés par les acheteurs. L'assurance qualité a donc été créée par des donneurs d'ordre des secteurs militaire (OTAN), spatial (NASA) ou nucléaire (EDF) afin d'externaliser ces coûts vers les fournisseurs en demandant à ceux-ci de «prouver» qu'ils disposent d'une organisation de maîtrise de la qualité à même d'inspirer confiance aux acheteurs réels comme potentiels. «La qualité acquiert alors un caractère de système d'organisation et de gestion»¹.

La première condition pour que le management de la qualité donne des bons résultats est que, suivant la formule de Deming, «l'entreprise soit vue comme un système». Il faut donc naturellement considérer l'entreprise comme un système, est cela pour deux raisons ; parce que dès l'origine il lui a fixé un objectif et qu'ensuite affectés des moyens pour atteindre ce but, notamment à travers ses investissements et l'embauche de ses collaborateurs²

5.2. Définition de SMQ

Nous allons d'abord faire un rappel sur quelques notions (brèves définitions). Il pour ensuite examiner les rapports avec la qualité et le système.

5.2.1. Système : « ensemble d'éléments corrélés ou interactifs ».

5.2.2. Management : « actions ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier les domaines d'activités de l'entreprise »

¹ COUJARD J.L, La dérive des cadres normatifs : des standards d'interopérabilité au formatage des représentations, CREFIGE/CEREMO, Université Nancy 2, 5e du colloque La Métamorphose des organisations, Novembre 2006.Nancy. P.9.

² GOUGUE Jean-Marie, qualité totale, et plus encore, le management de la qualité en question, éd. Le Harmattan, Paris, 2006, P63.

5.2.3. Système de management : «système permettant d'établir une politique et des objectifs et d'atteindre ces objectifs »¹.

5.2.4. Système de Management de la Qualité : Si l'on se réfère aux définitions données par la norme ISO 9000 (2005), un système de management de la qualité est un «Système de management permettant d'orienter et de contrôler un organisme en matière de qualité. »²

Selon P.CROSBY, le management de la qualité comme étant « la gestion de la qualité est moyens systématiques d'assurer le respect intégrale de toutes les composantes d'un plan d'actions, c'est une discipline de gestion qui s'attache à prévenir les problèmes, à susciter des attitudes et à mettre en place des contrôles qui rendent la prévention possible »³.

D'après ces définitions, le système de management (SM) est un dispositif de gestion des processus ou activités pour une entreprise ou organisation. Il a pour but de répondre aux objectifs fixés en relation avec les produits ou services qu'il Fournit Dans le cadre d'un SMQ la qualité, les objectifs seront en lien avec la qualité.

5.3. Les principes de système management de la qualité

Les experts internationaux du comité technique ISO/TC 176 ont défini huit principes de management de la qualité qui sont développés dans la famille ISO 9000,Les voici tels qu'ils sont énoncé dans ces normes:

5.3.1. L'orientation vers le client : les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-delà de leurs attentes ;

5.3.2. Le leadership : les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme ;

5.3.3. L'implication du personnel : les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes aux profits de l'organisme ;

5.3.4. L'approche « processus » : un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférent sont gérées comme un processus ;

5.3.5. Le management par l'approche « système » : identifier, comprendre et gérer les processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et a l'efficience de l'organisme à atteindre ces objectifs ;

5.3.6. L'amélioration continue : il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'une entreprise ou d'un organisme d'une manière globale soit un objectif permanent de l'organisme ;

5.3.7. L'approche factuelle pour la prise de décision : les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations ;

5.3.8. Les relations mutuellement bénéfique entre les fournisseurs :une entreprise est ses fournisseurs sont interdépendant, et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes a « créé de la valeur ».⁴

¹ CHERFI Zohra, op.cit., p 84.

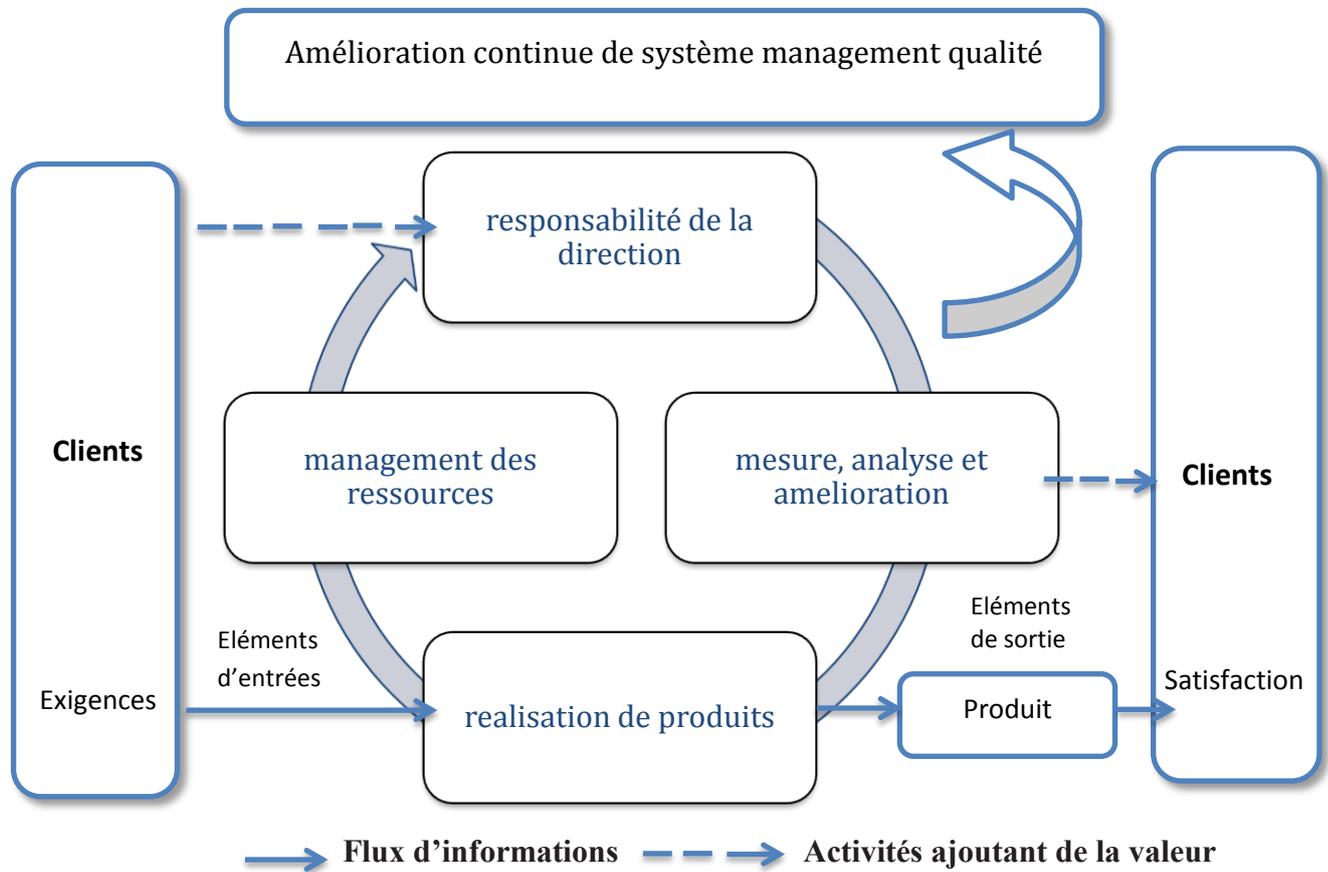
² CATTAN Michel, op.cit., p 43.

³ CROSBY.P, la qualité c'est gratuit, édition Economica, paris, 1986, p 24.

⁴ CABY, Louise et ROLLAND, La qualité au XXI siècle, vers le management de la qualité, éd Econmica Paris 2002, p 23,24

Ces principes s'harmonisent en créant une dynamique de Fonctionnement et un management de l'entreprise qui devienne un système de création de la valeur orienté vers de qualité et la satisfaction.

Figure 1.6. Modèle d'un système de management de la qualité basé sur les processus



Source : Frédéric CANARD, Management de la qualité, édition Gualino éditeur, Lextenso éditions, Paris, 2009, Page 144.

Ce modèle montre le fonctionnement et la dynamique d'un système de management de la qualité comme un ensemble de processus qui se déclinent du client, ce dernier constitue la source qui alimente ce système (l'entreprise) d'éléments d'entrées et un objectif pour l'entreprise, la finalité du système qui est directement liée à la réalisation des produits, et tout cela de une logique d'améliorations continue.

5.4. Les avantages du système management de la qualité (SMQ)

Mettre en œuvre un système de management de la qualité apportera à une entreprise ou organisme d'une manière générale une maîtrise des éléments suivants :

- Évaluer le contexte global de votre organisme pour mieux établir quelles sont les parties intéressées par vos activités et ce qu'elles attendent de vous. Vous pourrez ainsi clairement définir vos objectifs et identifier de nouvelles opportunités d'affaires ;
- Donner la priorité aux clients en veillant constamment à répondre à leurs besoins et à dépasser leurs attentes. Vous vous assurerez ainsi une clientèle régulière, vous pourrez gagner de nouveaux clients et développer votre entreprise ;

- Travailler de façon plus efficace car tous vos processus seront alignés et compris par l'ensemble du personnel de votre entreprise ou organisme. Vous gagnerez ainsi en productivité et en efficacité, tout en réduisant vos coûts internes ;
- Répondre aux exigences légales et réglementaires applicables ;
- Conquérir de nouveaux marchés, car, dans certains secteurs et pour certains clients, la conformité à ISO 9001 est un critère essentiel ;
- Identifier et gérer les risques associés à votre activité.

5.5. Le SMQ ISO 9001, le passage vers la version 2015

La dernière version de l'ISO 9001 a été publiée en septembre 2015 par l'Organisation internationale de normalisation. Cette norme de système de management de la qualité est utilisée par plus de 1,1 million d'organismes Ce qui en fait la norme volontaire la plus utilisée au monde¹.

ISO 9001 est une norme qui établit les exigences relatives à un système de management de la qualité (SMQ). Elle aide les entreprises et organismes à gagner en efficacité et à accroître la satisfaction de leurs clients. Une nouvelle version d'ISO 9001:2015 vient d'être publiée pour remplacer l'édition précédente (ISO 9001:2008).

5.5.1. L'évolution des chapitres de la norme ISO 9001

La différence la plus significative concerne la structure de la norme. Dans un souci de simplification pour ceux qui utilisent plusieurs systèmes de management, ISO 9001:2015 suit la même structure générale dite « de haut niveau » que les autres normes ISO de système de management.

L'autre grand changement est l'approche par les risques. Même si elle était déjà présente dans la norme, la nouvelle version lui accorde une place plus importante.

Par le tableau suivant on va essayer d'éclairer la complémentarité que porte la nouvelle (v2015) version à l'ancienne (v2008) sur la structure de La norme d'ISO 9001. Cette dernière est constituée d'une suite de chapitres traitant des exigences applicables à chacun des aspects d'un système de management de la qualité.

¹ www.Actuenvironnement.com/Certification/Management, site consulté le 20/02/2016 à 21:03.

Tableau 1.2. Comparaison des deux versions 2008 & 2015 de la norme ISO 9001

Chapitres ISO 9001 : 2000-08	Chapitres ISO 9001 : 2015
1. Domaine D'application	1. Domaine D'application
2. Références Normative	2. Références Normative
3. Termes et définitions	3. Termes Et Définitions
4. Système De Management De La Qualité	4. Système De Management De La Qualité
5. Responsabilité De La Direction	5. Responsabilité De La Direction
6. Management Des Ressources	6. Planification Du SMQ
7. Réalisations Des Produits	7. Support
8. Mesure, Analyse Et Amélioration	8. Réalisation Des Activités Opérationnelles
	9. Evaluation Des Performances
	10. Amélioration

Source : www.ISO.org, site consulté le 21/02/2016.

5.5.2. Les avantages présentent la nouvelle version ISO 9001

La nouvelle version de la norme présente pour l'utilisateur de nombreux avantages, on cite:

- Accorde plus d'importance à l'implication de la Direction
- Aide à traiter les risques et opportunités de façon structurée
- Utilise un langage simplifié, ainsi qu'une structure et des termes communs aux autres normes de système de management, ce qui est particulièrement utile pour les organismes qui mettent en œuvre plusieurs systèmes de management (environnement, santé et sécurité, ou continuité opérationnelle)
- Traite le management de la chaîne d'approvisionnement plus efficacement
- Est plus facile d'utilisation pour les organismes de services ou les organismes relevant de l'économie du savoir.

On remarque aussi d'après ce que on a vu au travers cette section, l'aspect le plus important du SMQ réside dans le développement de l'individu et l'encouragement de l'homme à l'apprentissage ». En particulier, il exige des dirigeants capables de développer leurs connaissances théoriques pratiques de la qualité.

SECTION 4 : LA QUALITÉ ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Dans cette dernière section, nous souhaitons éclairer la relation entre l'évolution de la qualité (management de la qualité) et le développement durable, pour cela nous présenterons ci-après l'évolution des normes (référentiels) comme justificatif pour notre point de vue qui se présente comme que le nouvel enjeu de management de la qualité et l'adaptation avec les principes du Développement Durable.

1. Evolution des normes

La normalisation a connu ces dernières années une forte évolution afin de s'adapter aux attentes des entreprises, des administrations et de la société pour faire face à un environnement international en pleine mutation.

D'après ce que on vue précédemment Les normes ont fait l'objet d'une évolution importante, d'abord porté sur les produits (aspects technique et économiques de la qualité) , puis sur le management et l'organisation puis encore sur l'environnement cela par le succès de ISO 14000 en consacrent l'intérêts des normes sur le management environnementale et les relations de l'entreprise et des organisations avec leurs environnement. De nos jours, des thèmes comme le développement durable ou la responsabilité sociétale des entreprises font l'objet des travaux normatif naissants (normes ISO 26000).

Les normes ISO 26000, cette dernière est pour l'objet d'aider les organisations à contribuer au développement durable. Elle vise à encourager les organisations à aller au-delà du simple respect de la loi, et a vocation à promouvoir une compréhension commune dans le domaine de la responsabilité sociétale et à compléter les autres instruments et initiatives de responsabilité sociétale.

ISO 26000, fournit des lignes directrices concernant le fonctionnement des entreprises et des organisations dans une optique de responsabilité sociétale. Elle permet de clarifier le concept de responsabilité sociétale, aide les entreprises et les organisations à transposer les principes en mesures concrètes et permet la valorisation des bonnes pratiques de responsabilité sociétale¹.

Pour justifier notre point de vue nous allons présenter ci d'après un tableau qui résume l'évolution des normes :

¹[Http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso26000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso26000.htm), site consulter le 05/03/2016.

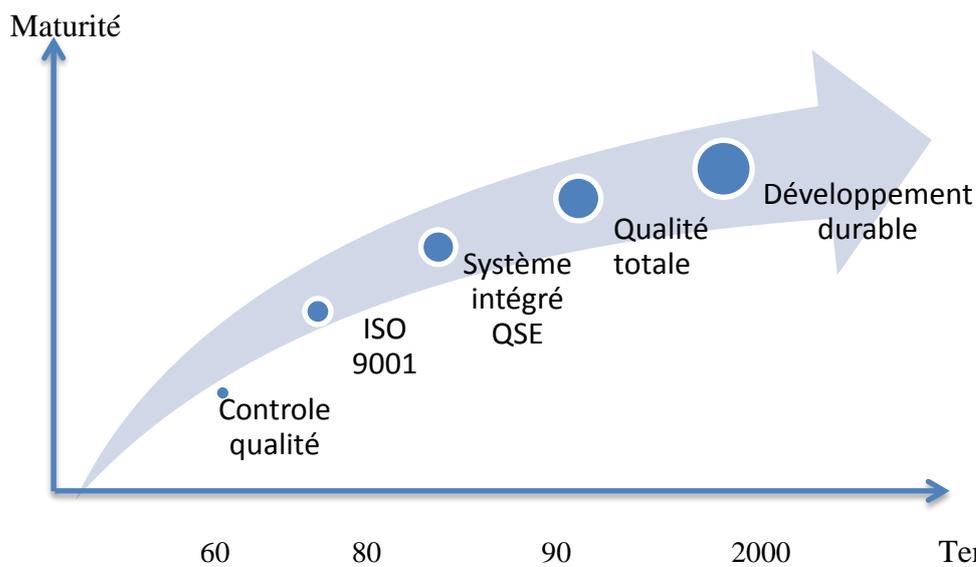
Tableau 1.3. Evolutions des objectifs des référentiels de management.

Référentiel	Objectifs
ISO 9001	Démontrer son attitudes a fournier régulièrement un produit conforme aux exigences des clients et aux exigences réglementaires applicables Accroitre la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système.
ISO 9004	Améliorer les capacités et performances globales de l'entreprise afin de satisfaire les besoins et attentes de ses clients et des autres parties intéressées.
ISO 14001	Etablir et évaluer l'efficacité des dispositions prises par l'entreprise pour définir une politique environnementale, s'y conformer, et démonter cette conformité à autrui. La norme ISO 14000 a pour objectif principal d'aider tout type d'organisme à atteindre ses objectifs environnementaux en fournissant les éléments d'un système efficace de management environnemental.
OHSAS 18001	Réduire et limiter au maximum les risques d'atteinte aux personnes exposées à des risques pour la santé et la sécurité au travail. Améliorer de façon continue le système de management mis en place.
SA 8000	Développer et maintenir sa politique et ses procédures pour gérer les questions que l'entreprise peut contrôler ou influencer dans le domaine de l'emploi et des conditions du travail, Démonter aux parties prenantes que les politiques, processus et pratiques sont conformes au standard SA 8000.
AA 1000	Contribuer au développement d'un dialogue plus effectif avec les parties prenantes, aider l'entreprise à recueillir les divers besoins et aspirations des parties prenantes ainsi qu'à gérer et équilibrer les éléments incorrects des performances sociales, économiques et environnementales.

Source : AFNOR, développement durable-vers une nouvelle gouvernance des entreprises, Édition afnor, saint Denis-la plaine, 2003, p.16 et 17.

Donc le développement durable est la nouvelle tendance de la démarche qualité, justifiant notre opinion par la figure suivante complémentaire à celle évoqué au début de travail (évolution de la notion qualité).

Figure 1.7. Evolution de la qualité



Source : GILLET-GOINARD Florence et SENO-REUSSIR Bernard, la démarche qualité-appliquer des principes simples, Éditions d'Organisation, Paris, 2009, p 15.

Agir en faveur de la société au sens large et intervenir contre tout acte au détriment de la société est au centre des préoccupations quotidiennes des entreprises doté d'une maturité dans la démarche qualité.

2. ISO 26000 comme cadre normatif pour la RSE

De fait que les entreprises subissent de plus-en-plus une pression forte de la société civile ces dernières rendent compte de leurs activités et leurs conséquences sur la société et l'environnement elles sont nombreuses celles qui cherche un cadre pour s'initier à la démarche de responsabilité sociétale. Pour cela et Afin de guider les ces organisations, l'ISO 26000 se présente comme démarche normatif (normes), à travers des lignes directrices qui tente à offrir une connaissance et une valorisation des pratiques compatible avec le développement durable.

Ces normes-là, sont par nature des documents d'application volontaire autrement dite elles font pas l'objet d'une certification.

2.1. Les principes de responsabilité sociétale selon ISO 26000¹

L'ISO 26000 présente une série de principes généraux de responsabilité sociétale de 'entreprise. Ces principes sont :

- la redevabilité (accountability) : « ...il s'agit à la fois d'assumer ses décisions et activités et leurs impacts, et d'en rendre compte. C'est le fait de répondre de ces décisions, de ses activités et des impacts associés » ;
 - la transparence ;
 - le comportement éthique ;
 - la reconnaissance des intérêts des parties prenantes ;

¹ AFNOR, ISO 26000 Responsabilité sociétales de l'entreprise-comprendre-déployer-évaluer, Éditions AFNOR, Paris, 2010. P.23.

- le principe de respect de la loi ;
- la prise en compte des normes internationales de comportement;
- le respect des droits de l'Homme.

3. La série OHSAS 18000

Essayons de présenter cette norme très connue qui deviendra une norme ISO prochainement

3.1. présentation de la norme OHSAS 18000

OHSAS ou « Occupational Health and Safety Assessment Series » est un référentiel britannique publié par le British Standards Institute (BSI), organisme de normalisation britannique. Il sanctionne la mise en œuvre officielle au Royaume-Uni du référentiel OHSAS 18001:2007¹.

La série OHSAS a été créée en 1999 et 2000. Constituée de :

- **OHSAS 18001/1999** : Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail. Spécification. Celle-ci a évolué, en 2007, en BS OHSAS ;
- **OHSAS 18002/2000** : Système de management de la santé et de la sécurité au travail. Lignes directrices de mise en application de l'OHSAS 18001.

Le référentiel OHSAS précise les exigences qu'un système de management de la SST doit remplir pour permettre à un organisme d'élaborer et mettre en œuvre une politique et des objectifs qui prennent en compte les exigences légales.

3.2. Objectifs et enjeux des normes OHAS face au défi du DD

Le référentiel OHSAS est pour objectifs de :

- établir un système de management de la SST afin d'éliminer ou réduire au minimum les risques dont le personnel et autres parties intéressées susceptibles d'être exposés;
- mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer en continu un système de management de la SST;
- Offre un programme de bien-être/soutien aux employés, sécurité des produits, dommages matériels ou impacts sur l'environnement.
- s'assurer la conformité avec sa politique SST.

4. Système management environnement (SME)

Management environnemental, conduite socialement responsable et croissance et développement durables sont des nécessités dont prennent de plus en plus conscience les entreprises et leurs différents partenaires dans le monde entier.

Au niveau de l'entreprise, la gestion proactive des aspects environnementaux se recoupe avec la gestion des risques, la bonne gouvernance et de saines pratiques opérationnelles et financières.

Le SME repose essentiellement sur le concept de développement durable. Un concept que nous allons traiter en détail dans le second Chapitre.

¹ GEY Jean-Marc et COURDEAU Daniel, Le management de la santé et de la sécurité au travail, Éditions Afnor, Paris, 2009, p.220.

Le système de management environnemental doit permettre à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs qui prennent en compte les exigences légales et les informations relatives aux aspects environnementaux¹ significatifs comme le recommande l'ISO 14001. L'objectif global est d'équilibrer la protection de l'environnement et la prévention de la pollution avec les besoins socio-économiques.

4.1. Définitions du SME

Le système management de l'environnement se définit comme étant « l'ensemble de l'organisation des responsabilités, des procédures, des processus et moyens nécessaire pour mettre en œuvre de la politique environnementale »²

Un système de management environnemental définit³ :

- Les objectifs d'une organisation ;
- Les politiques ;
- Les procédures ;
- Les processus.

4.2. Principe de la démarche Système de management environnement

L'ISO 14000 s'appuient sur des démarches volontaires dont l'objectif est de promouvoir des améliorations constantes liées aux résultats en matière d'environnement, ceci est facilité par la mise en place d'un SME, ce dernier est une preuve que l'entreprise respecte les différentes exigences environnementale⁴.

4.3. Structure de la norme 14001 relatif au SMI

L'obtention de cette certification ou cet enregistrement n'est possible que si l'entreprise s'appuie sur une démarche structurée, basé, comme dans le cadre démarche qualité, sur la roue de Deming qui résume le principe d'amélioration continue, ces principes sont comme suit :

4.3.1. Engagement de la direction

L'engagement de la direction est indispensable pour rendre le SME crédible vis à vis le personnel.

4.3.2. La politique environnementale

La politique environnementale reflète l'engagement de la direction a son plu haut niveau, elle constitue un point obligatoire de la norme ISO 14000, elle doit prendre en compte la nécessité de l'amélioration continue, de la prévention des pollutions et de l'engagement de conformité aux différentes règlementations.

4.3.3. Planification du système management environnemental

A ce stade, l'organisme élabore un processus de planification qui comporte :

¹ PINET Claude, 10 clés pour réussir sa certification QSE, Edition afnor, paris, 2009, p59.

² MEYRONNEFEINC Jean-Paul, le management de l'environnement dans l'entreprise Édition AFNOR, Paris, 1994, P210

³ TERFAYA Nassima, Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques, Editions HOUMA, Alger, 2004.P.90.

⁴ CHRFI Zohra, op. cite. P263.

- Identifications des aspects environnementaux ;
- Identification des réglementations et des exigences ;
- Déterminations des objectifs.

4.3.4. La mise en place de SME

Cette étape désigne la mise en œuvre et la concrétisation de la stratégie environnementale, La responsabilité environnementale, l'affectation des ressources, la sensibilisation et la communication constituent les piliers de cette phase.

4.3.5. Le contrôle

La vérification, la mesure et l'évaluation des résultats obtenues est une étape primordiale, on se base sur la logique d'amélioration continue, le contrôle est source d'amélioration et de progrès de fait que est suivi par des actions correctives et aussi préventives.

4.3.6. Revue de la direction

La direction, à son plus haut niveau, doit passer en revue le système de management environnemental de l'organisme afin de s'assurer qu'il est toujours approprié, suffisant et efficace. Pour ce faire, la direction doit :

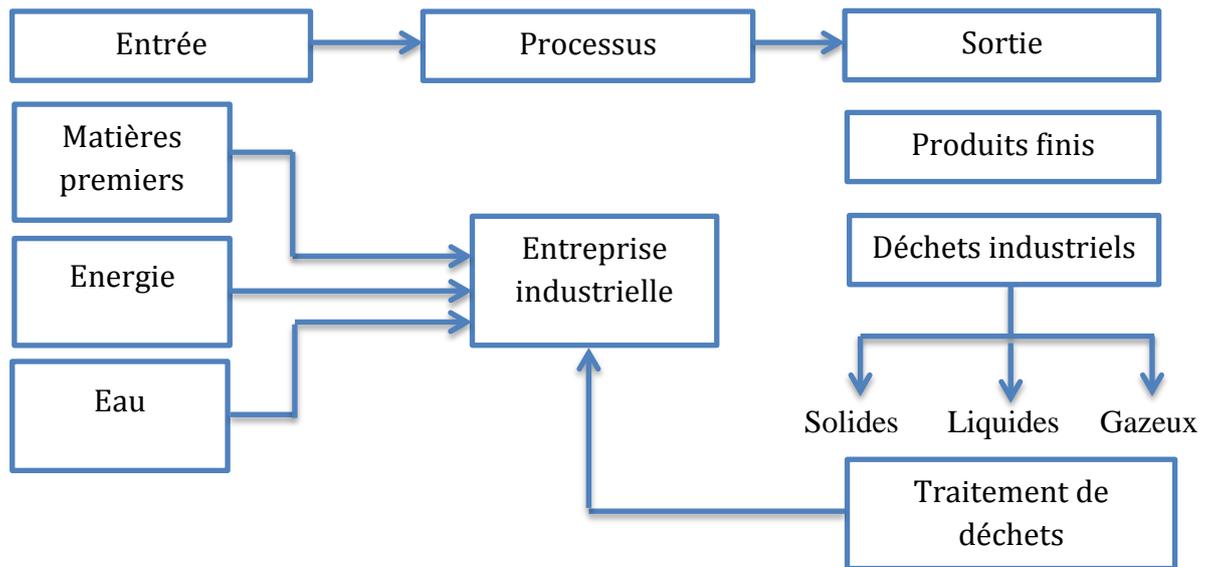
- Réunir la direction et l'encadrement pour analyser et suivre l'évolution du SME ;
- Décider des axes d'améliorations en fonction des résultats obtenus ;
- Adapter le système (politique, objectifs, cibles, programmes, processus, procédures...) aux changements conjoncturels.

Toutes les revues de direction doivent faire l'objet d'un compte rendu avec le relevé des décisions prises et le plan d'actions à entreprendre. Les comptes rendus des revues de direction constituent des enregistrements¹.

4.4. SME, Une intégration d'une politique environnementale

Les industries ont beaucoup d'impacts sur l'environnement. Lors activité économiques et industrielles produit de nombreux déchets susceptibles de polluer l'environnement. En effet tout processus de production nécessite de l'énergie, donc, l'activité de toute entreprise contribue d'une façon ou d'une autre a la pollution atmosphérique avec l'émission des de produits gazeux e de particules issue des différentes formes de combustion, le processus produit rejets également des liquides contribuant à la pollution de l'eau ou déferent déchets industriels contribuant à la pollution des sols. Par ailleurs toute industrie provoque un impact nocive sur l'environnement dans sa démentions écologique.

¹ PINET Claude, op.cit., p59.

Figure 1.8. Impact environnemental

Source : CHRFI Zohra (sous la direction), la qualité-démarche, méthodes et outils éditions hermès sciences publications, Paris 2002, p257.

La prise en compte de l'importance de la protection de l'environnement est devenue urgente. Pour cela de nombreux textes internationaux incitent donc les entreprises à s'intéresser à ce problème et opter pour des politiques environnementale et à respecter des procédures bien précises, il s'agit principalement des normes ISO 14000 et des règlements éco-audit.

4.5. Les raisons pour que les entreprises doivent adopter un SME

Les raisons sont nombreuses et de différents types on cite :

- **Humaines :** engagement des employés autour d'un projet de protection de l'environnement qui s'applique aux processus de production dans lesquels ils s'interviennent directement ;
- **Economiques :** optimiser la consommation des matières premières, d'énergies et d'eau ;
- **Commerciales :** offrir une meilleure image face à la concurrence;
- **Technique :** investissement dans les différents techniques par rapport aux exigences de différentes normes environnementales;
- **Ecologiques :** diminution ou bonne utilisation des différents déchets (recyclage), lors de la production, ce qui entraîne une sauvegarde de l'environnement.¹

4.6. Intérêt, Objectifs et enjeux de Système de Management Environnement

Le SME a pour objectif de pérenniser l'organisation et sa compétitivité, de lui permettre de maîtriser les risques environnementaux, et enfin de satisfaire les parties intéressées de l'organisation, par ailleurs faire face à trois enjeux environnementaux : réglementaire, économique et stratégique.

¹ CHRFI Zohra, op.cit., P.258

Pour éclairer cette synergie entre les objectifs et intérêts de SME d'une part et les enjeux environnementaux d'autre part, nous allons procéder par le tableau suivant qui a fait l'objet d'une enquête auprès de cinquante PME-PMI effectuée par l'association OREE.

Tableau 1.4. Objectifs d'entreprise / enjeux environnementaux

Motivation	Enjeux	Objectifs
Etre en conformité avec la réglementation	Réglementaires	Exister
Réduire les coûts	Economiques	Faire des profits
Confronter et améliorer une image d'entreprise responsable	Stratégique	Se développer

Source : CHRFI Zohra (sous la direction), la qualité-démarche, méthodes et outils éditions hermès sciences publications, Paris 2002, p258.

L'intérêt derrière l'adoption d'un système de management environnemental pour une entreprise ou un organisme d'une manière générale peut être interprété par :

- Répondre aux attentes des clients et leurs exigences ;
- Améliorer l'image de l'entreprise ;
- Mobiliser le personnel ;
- Maîtriser les coûts ;
- Prévenir les incidents et minimiser leurs impacts ;
- Informer les parties prenantes de l'entreprise et les intégrer dans le fonctionnement de l'organisation.

4.7. Relation entre Le SME et développement durable

En adoptant un SME permet aux organisations de mettre en avant leurs performances sociétales. On peut placer sur le même niveau les résultats économiques, les résultats sociaux et les résultats environnementaux. dans le cadre du SME, le client (vision économique) est considéré comme un «citoyen du monde ».

Le SME est basé sur le développement durable peut être considéré comme un prolongement d'une "politique d'excellence". Le SME est centré sur l'humain et son environnement naturel car il repose comme Le développement durable sur trois principes qui sont :

- La rentabilité économique ;
- L'équité sociale ;
- Le respect de l'environnement.

La norme ISO 14001, (utilisée pour la certification) répond principalement au respect de la réglementation environnementale et aux attentes du personnel de l'entreprise et du public en matière de prévention de la pollution dans le cadre d'une politique d'amélioration continue, tandis que l'ISO 14004 (hors certification) contient des recommandations qui aident

à construire un système de management environnemental (SME) satisfaisant toutes les parties prenantes en articulation avec le management global d'un organisme.

Donc, d'après ce qu'on a vu ultérieurement, la relation entre SME et le DD est une relation de complémentarité et de soutien, car le SME est un dispositif qui permet aux entreprises désirant adopter les principes de DD dans leurs fonctionnements de moins le DD dans la dimension environnementale.

5. Le Système management intègre SMI

5.1. Définitions

La Qualité, la Sécurité et l'Environnement ou plus connu sous l'abréviation (QSE) a longtemps été des activités séparés au sein des organisations. Mais actuellement, on assiste à une fusion des domaines entre eux, ces trois fonctions ont de nombreuses méthodes d'analyses, d'outils qui s'appliquent aux trois. Leur point commun principal est le système de management.

Le management intégré consiste à mettre en place un management prenant en compte les exigences en termes de qualité, sécurité et d'environnement. Lors de la mise en place d'une action au sein de l'organisation, les trois domaines doivent être concernés.

L'émergence d'un management intégré relève de plusieurs facteurs. Tout d'abord, le progrès technique est un facteur ayant permis l'évolution de ce concept. Il a permis l'arrivé de produits, de processus de plus en plus complexe. Cette évolution du progrès technique a des incidences sur le niveau de la qualité.

Un SMI est « Système permettant d'établir et de déployer des objectifs en matière de qualité, d'environnement et de santé/sécurité au travail. Ce système peut inclure trois sous parties distincts »¹.

Donc Le SMI est un système de gestion, qui combine tous les composantes d'une entreprise dans un seul système et qui prends en considération trois domaines de management différents : la qualité, sécurité (et santé au travail) et environnement, et cela pour garantir une satisfaction durable de la clientèle en matière de sécurité des produits et services et aussi la sécurité et santé du personnel de l'entreprise et enfin respecter l'environnement ou même protéger et la biodiversité.

5.2. Enjeux du système management intégré

Les enjeux de SMI sont multiples on cite :

- Pour la sécurité des produits l'enjeu est de satisfaire les exigences de sécurité et de conformité des produits et services ;
- Pour la santé et la sécurité au travail, l'enjeu est de réduisant le risque d'incident liées aux activités de l'entreprise ;
- pour l'environnement est de se déclarer conforme aux exigences légales et même permettre d'attester de la performance écologique de ce produit.

¹ BERNARD. F et JEAN-MARC. G, Qualité, Sécurité, Environnement : construire un système de management intégré, AFNOR, 2007, p.08.

L'enjeu majeur d'un système intégré est de placer les organisations dans une démarche de progrès (amélioration continue), permettant la satisfaction de toutes les parties intéressées de l'entreprise.

5.3. Avantages du système management intégré

Les avantages de du système management intégré s'agissent de :

- flexibilité et rapidité des de l'organisme en matière de l'écoute client prenant en compte leur préoccupations ;
- optimisation des ressources liée au fonctionnement de cette structure (qui harmonise Qualité, Sécurité et Environnement ;
- système documentaire consistant ;
- Unification des systèmes de l'entreprise sous un seul, permettant une bonne gestion, et des décisions pertinentes et efficaces ;
- satisfaire toutes les parties intéressées à l'organisation sur le plan de la qualité, de la sécurité et de l'environnement ;
- bénéficier d'une image positive auprès de son environnement ;
- L'implication de l'organisation dans des actions citoyennes ;
- Création de bonnes conditions de travail ce qui renforce la pérennité de l'organisation ;
- Prendre en considération les exigences du personnel liée à la consiste à sécuriser le travail ;
- Une compétitivité durable et cela d'une manière équitable et responsable.
- et sur le plan environnemental, cela consiste à protéger l'environnement sur le lieu de travail.

Conclusion

La qualité, d'après ce qu'on a vu à travers ce premier chapitre n'est pas juste un objectif à atteindre mais bien un outil de gestion et un mode managérial centré une logique de progrès et d'amélioration continue. Fédérer l'entreprise a une Démarche qualité est synonyme de l'inscrire à une route celle qui a comme destination l'excellence durable avec objectif la performance et la satisfaction durable et permanente non pas des clients mais de tous les parties prenantes de l'entreprise.

Développer un système qualité (système de management) est primordiale pour les entreprises, la décision d'opter pour une démarche qualité engendre une dynamique de progrès et une adhésion a une nouvelle formalisation de l'entreprise et une évolution continue, mais cela n'aura lieu sans l'engagement de la direction car La démarche qualité se décline de soumet et s'élargie à tous les fonctions de l'entreprise ce qui construit une conscients et responsable des parts de tous les acteurs de l'entreprise ses derniers seront des « acteurs qualité ».

Les organisations ont de plus en plus, une approche globale des problématiques sociétales et environnementales. Qui ont une incidence accrue sur l'amélioration de leurs performances économiques, pour cela, Le management de la qualité est devenu pour les organisations un axe stratégique à développer non seulement pour accroître leurs performances économiques (fonction de la qualité qui est liée à l'exigence de la satisfaction des clients) mais aussi pour le but de faire face aux problématiques environnementales et sociétales et s'inscrire dans une nouvelle vision durable celle d'une entreprise citoyenne et responsable.

Le management de la qualité à travers la normalisation constitue une initiative et une réflexion pour l'élaboration d'une démarche au service du développement durable à l'échelle de l'entreprise et une conduite vers une Responsabilisation de l'entreprise (citoyenneté de l'entreprise). Cette nouvelle finalité repose sur un principe rationnel qui doit résister au temps et s'appuie sur les valeurs essentielles et un engagement, il s'inscrit dans la vision de l'entreprise.

CHAPITRE II

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS L'ENTREPRISE.

« ...Dans la prochaine société, le plus grand défi que devra relever l'entreprise d'envergure sera sans doute celui de démontrer sa légitimité sociale : ses valeurs, ses missions et sa vision. »¹

Peter DRUCKER

Introduction

Les modèles de développement économique adoptés par les pays après la révolution industrielle ont engendré à l'échelle planétaire des problèmes environnementaux et sociaux, ces problèmes ne cessent de s'accroître et conduisent les gouvernements à revoir les modèles de croissance économique.

Cette prise de conscience a fait émerger la notion de développement durable, un mouvement qui a pris de plus en plus d'ampleur face aux évolutions des sociétés, ce dernier met en cause le rôle principal que joue l'entreprise en tant qu'acteur économique qui assure la croissance, en apportant une nouvelle forme de réflexion plus moderne le DD à révolutionner les modes de gestion dite "classiques" des entreprises. Équitable, viable et vivable, des qualités qui incitent les entreprises à repenser leurs modes relationnels et pratiques managériales et adopter pour un management durable qui harmonise et tient compte des arbitrages difficiles entre les questions économiques, environnementales et sociales.

Comme l'exprime la citation de P.F DRUCKER ci-dessus, le problème de la légitimité des entreprises a été à ce jour le sujet des réflexions des auteurs et chercheurs en économie, chaque jour, des entreprises sont pointées du doigt pour leurs pratiques managériales irresponsables. C'est dans ce contexte que le concept de la responsabilité sociétale des entreprises a vu le jour. En propose une conception et une configuration multidimensionnelle aux entreprises, le concept de la responsabilité sociétale fait la promotion d'une adhésion de l'entreprise aux valeurs globales de la société, pratiquement, comme n'importe quel autre domaine organisationnel, la RSE requiert une structuration, un suivi et un pilotage rigoureux autant qu'axe stratégique qu'aspect opérationnel ce qui fait d'elle un volet de performance globale pour l'entreprise.

Loin d'être aisée, la mise en œuvre de ce concept fait face à des freins des enjeux, ce changement organisationnel doit prouver son utilité. Bien trop souvent, la RSE est considérée comme un coût et non un investissement. Autre souci, celui lié à la mise en place du concept à l'heure actuelle, malgré de nombreuses études menées sur le sujet, il n'y a pas encore d'une démarche type, dans cet angle nous essayons de formaliser les approches qui traitent ce sujet et faire le lien avec le management de la qualité à travers la normalisation comme une proposition soutenue par des assiettes théoriques.

Cette déclinaison du DD fera l'objet de chapitre présent, entre historique et actualité, axe stratégique et aspect opérationnel, opportunités, enjeux et approches d'intégration ainsi nous formalisons le contenu de ce chapitre afin de mettre en lumière à ce phénomène.

¹ DRUCKER Peter Ferdinand, « Will the enterprise survive? » in the economist, article publié le 03 novembre 2001.

SECTION 1: LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, UN NOUVEAU PARADIGME

Le développement durable est une conception récente mais une préoccupation très ancienne et largement partagée par l'ensemble de l'humanité, en apportant une nouvelle forme de réflexion, le DD s'aperçoit comme une nouvelle vision en faveur d'une économie dite "soutenable"¹ ou "durable".

Dans ce qui suit nous évoquerons la notion du développement durable en essayant de mettre en avant des éléments théoriques les plus importants : ses origines, son évolution, définitions accordées à ce phénomène, ses principes et piliers fondamentaux, par la suite nous allons mettre à la lumière le management durable comme résultat de la maturité de ce mouvement.

1. Origine et évolution de Développement durable

Le concept de DD s'est fortement propagé dans le monde dans les dernières années avec le phénomène de la mondialisation, mais quelle est l'origine de ce concept et comment a-t-il évolué au cours de l'Histoire, c'est ce que nous allons voir ci d'après

1.1. Les Origines religieuses très anciennes

L'idée de DD est très ancienne, de moins ses fondements, les religions avaient pris en compte depuis bien longtemps les échanges et les relations de fraternité et de subordination entre les hommes et les sociétés, les grandes religions monothéistes ont été l'origine des bonnes conduites et des pratiques éthiques.

Le concept est alors lié à des notions religieuses très anciennes qui se présente sous plusieurs formes comme les devoirs des plus riches et la préoccupation de la condition de vie des plus pauvres qui est au cœur des textes de la plupart des religions on cite :

- Le précepte dans la période médiévale subordonnée aux restrictions de la doctrine de l'Église catholique sur les richesses et les obligations de charité;
- Les différentes formes de l'éthique protestante qui ont marqué selon Max Weber l'esprit du capitalisme en Europe et aux États unis²;
- L'islam à travers une taxe sociale purificatrice appelée la "zakat" qui constitue aussi le troisième pilier de la religion et il s'agit d'un acte obligatoire. Le nom "Zakat" signifie accroissement. Ceci veut dire que le don n'est pas vécu comme un appauvrissement, mais comme enrichissement par purification de l'âme humaine de l'avarice.

1.2. Malthus, l'insinuation

Thomas Malthus fut le premier à se pencher sur les risques qu'encourrait l'humanité à cause de son développement. Il utilisa, en ce sens, des outils scientifiques dans une optique prospective. Pour Malthus, la croissance géométrique de la population ne cadrait pas avec la croissance arithmétique de la production agricole, car les dernières terres utilisées étaient

¹D'HUMIERS Patrick et autres, Le développement durable le management de l'entreprise responsable, Édition d'organisation, Saint-Just-la-pendue, 2005, p. XIX.

² HADJ SLIMANE-KHEROUA Hind et AYAD Sidi Mohammed, La Réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en Algérie, International Journal of Business & Economic Strategy, Vol.2, p.1 et 2.

celles qui, logiquement, représentaient le moins de valeur, celles dont la productivité était supposée la plus faible. Dans son Essai sur le principe de population (Malthus, 1798), il arrive à la conclusion que ces deux dynamiques sont incompatibles. La population devait donc ajuster son développement.

1.3. Club de Rome puis Stockholm, les premières impulsions

En **1970**, le premier rapport du Club de Rome, intitulé " Halte à la croissance " analysait le rapport entre les limites écologiques et la croissance économique. Deux ans plus tard, en **1972**, les Nations Unies organisaient à Stockholm la première conférence internationale sur l'environnement, qui devait aboutir à la création du PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement). À cette occasion, le concept "d'écodéveloppement ", analysé entre autres par l'économiste Maurice STRONG, qui a mis en avant un modèle de développement respectueux de l'environnement et de l'équité sociale.

1.4. Rapport Brundtland, le rapport fondateur

Il a fallu ensuite attendre jusqu'à **1987** pour voir apparaître la notion de "durabilité ", traduction française de " sustainability ". Le concept du développement durable est pour la première fois consacré dans le rapport Brundtland (nom du 1^{er} ministre norvégien, rapporteur du projet de la Commission mondiale pour l'environnement et le développement), intitulé " *Notre avenir à tous* ". Ce rapport, publié dans plus de vingt langues, il fait la synthèse des travaux engagés au plan international sur l'environnement et le développement. Il donne la définition suivante du développement durable: "un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs". Cette nouvelle approche du développement est fondée sur l'équilibre entre croissance économique et écosystème. Elle accorde aux pays en développement une place plus équitable dans l'économie internationale, ainsi qu'un accès plus démocratique à la santé et à l'éducation. Le rapport défend également l'idée d'une consommation maîtrisée des énergies et des ressources naturelles.

1.5. Rio de Janeiro

Encore peu défini, le concept trouve un large écho dans la communauté internationale, de nombreux chefs d'État s'appuyant sur la notion de "durabilité" dans leurs politiques nationales. En **juin 1992**, les Nations Unies organisent la deuxième conférence sur l'environnement et le développement, également appelée "Sommet de la Terre". À l'issue de cette conférence, les 173 chefs d'État présents se sont engagés sur cinq textes:

- la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement ;
- la Convention sur les changements climatiques ;
- la Convention sur la biodiversité ;
- la Déclaration des principes relatifs aux forêts ;
- l'Agenda 21, un programme d'action international fixant des objectifs en matière d'environnement et de développement.

Enfin, le Sommet de la terre consacre l'importance et le rôle des Organisations non gouvernementales (ONG) et de la société civile dans la réalisation des objectifs de l'Agenda 21.

1.6. Protocole de Kyoto

En 1997, le protocole de Kyoto fixe des objectifs de réduction pour les pays industrialisés au-delà de l'an 2000, sanctionné par un protocole (protocole de Kyoto) basé sur un principe celui de développement propre.

1.7. Le forum de Davos

Sanctionné par le "Global compact" ou Pacte mondial, le congrès des Nations unies qui eut lieu à Davos en 2000, invite 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.

1.8. Johannesburg

*«Les gouvernements ne peuvent agir seuls. La société civile et les entreprises privées ont un rôle fondamental à jouer. Nous ne leur demandons pas de changer de métier, nous leur demandons de le pratiquer différemment»*¹ Était la déclaration de Kofi ANNAN, ex-secrétaire général des Nations Unies au sommet mondial pour le Développement durable qui a lieu à Johannesburg en 2002.

Le sommet connaîtra l'intégration des principes de précaution et de responsabilité commune sont confirmés les axes d'actions suivants sont identifiés : droits humains, lutte à la pauvreté, protection de la santé, eau potable, substances chimiques, biodiversité, protection des océans et pêche, énergie, changements climatiques.

La conférence se clôt avec l'approbation de la Déclaration du Développement durable et de son Plan d'Action. Les représentants de 28 gouvernements régionaux et de quatre associations de régions donnent vie à la 1ère Conférence des Gouvernements régionaux pour le Développement durable durant laquelle est approuvée la Déclaration de Gauteng.

1.9. COP 21 de Paris... les efforts continus

La Conférence de Paris sur le climat qui a eu lieu du novembre/décembre 2015 a permis de créer un cadre international sur l'action climatique et elle opte pour des principes phares pour guider l'action des pays en matière de lutte contre les changements climatiques qui représente un défi planétaire, quelques principes ont été accentués notamment celui de la solidarité : la Convention appelle les pays développés à appuyer, financièrement et technologiquement, les pays en développement, et aussi le principe de «responsabilité commune, mais différenciée des États» : celui-ci signifie que si tous les pays sont et seront touchés par les changements climatiques, ils ne portent pas tous la même responsabilité dans

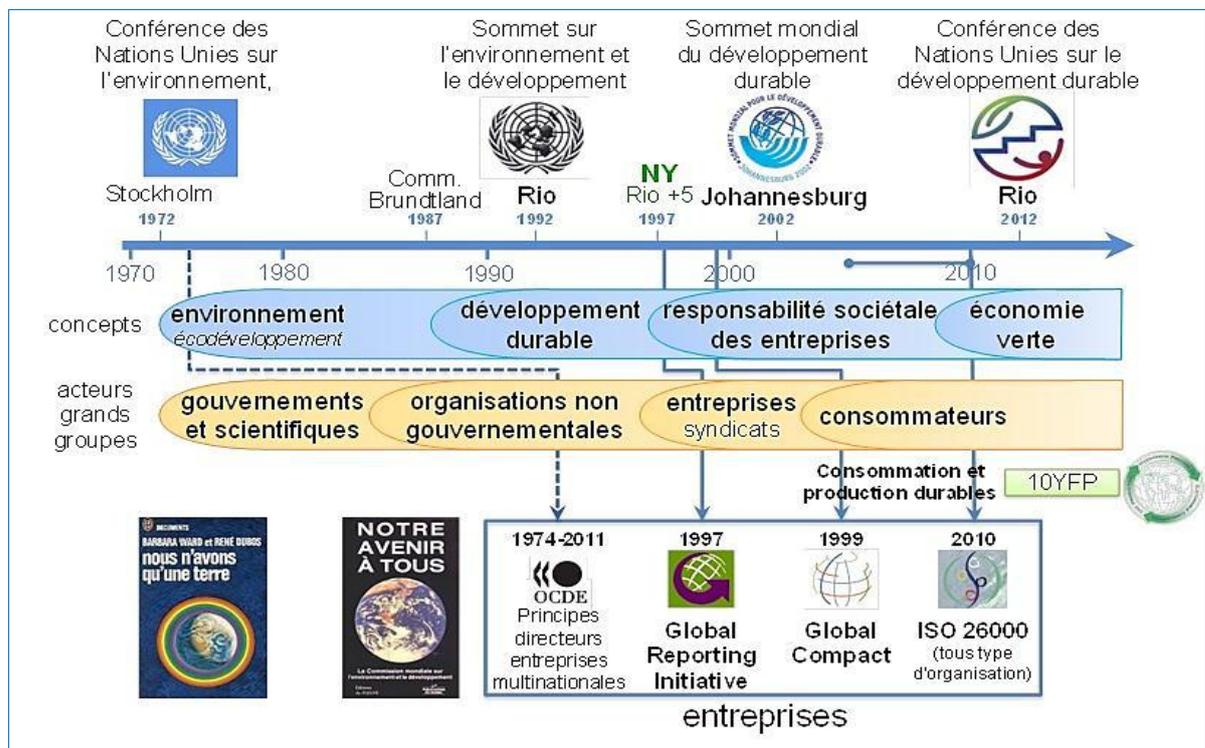
¹ AUDOUIN Alice, COURTOIS Anne et RAMBAUD-PAQUIN Agnès, Communication responsable, Éditions d'Organisation, Paris, 2009.p. 28.

l'apparition du dérèglement climatique et que les plus responsables doivent donc fournir le plus d'efforts¹, une articulation de principe « pollueur /payeur).

La COP 21 a engendrés des engagements en faveur e la promotion du DD dont² :

- ✗ Accélérer les efforts maintenant, sans attendre l'entrée en vigueur de l'accord de Paris en 2020 ;
- ✗ Créer un cadre international pour l'action des États contre le réchauffement climatique ;
- ✗ Prendre des engagements nationaux de réduction des gaz à effet de serre, pour maîtriser le réchauffement en deçà de 2°C et dégager des financements pour aider les pays les plus pauvres à lutter contre les impacts des changements climatiques.

Figure 2.1. L'évolution du concept du DD



Source : www.ISO.org, site consulté le 14/02/2016 à 14:50

Cette figure résume en quelque sorte par un aperçu l'évolution du «phénomène» du DD dans le monde et les principaux évènements qui l'on marqué cité ultérieurement.

2. Les piliers et dimensions du développement durable

Le développement durable s'articule autour de cinq (ou 6 pour certains chercheurs) piliers majeurs et interdépendants :

3.1. l'économie

Mettre en place une coopération internationale avec les pays en voie de développement, lutter contre la pauvreté, modifier les modes de production et de consommation, favoriser le

¹ GAUTIER Celia, MAZOUNIE Alix, COP 21 comprendre la conférence de paris sur le climat, Réseau climat France, Paris 2015, p.6.

² Idem. P. 8 et 9.

commerce équitable entre le Nord et le Sud, intégrer les paramètres du développement durable dans les processus de décisions.

3.2. l'environnement

Diminuer les rejets polluants l'atmosphère, lutter contre le déboisement, la désertification et la sécheresse, protéger la biodiversité, les forêts et les montagnes, promouvoir une agriculture respectueuse de l'environnement et de la santé, protéger les océans et les ressources halieutiques, promouvoir les énergies renouvelables...

3.3. le social

Garantir l'accès à la santé et de l'éducation, lutter contre la pauvreté et la faim, améliorer les conditions de vie, lutter contre l'exploitation des enfants, renforcer les groupes sociaux à travers les syndicats, les associations et les ONG (populations locales, femmes, enfants, travailleurs...). A ces trois piliers s'ajoutent:

3.4. La Gouvernance

La Gouvernance ou « la bonne gouvernance »¹ défini par le Programme des Nations Unies pour le développement comme : "La gouvernance peut être considérée comme l'exercice des pouvoirs économique, politique et administratif pour gérer les affaires des pays à tous les niveaux. La bonne gouvernance est participative, transparente et responsable. Elle est aussi efficace et équitable. Elle assure que les priorités politiques, sociales et économiques sont fondées sur un large consensus dans la société et que les voix des plus pauvres et des plus vulnérables sont au cœur du processus de décision sur l'allocation des ressources pour le développement."¹ Donc cette "manière de faire"² vise en effet à chercher autant des solutions consensuelles grâce la concertation et l'arbitrage.

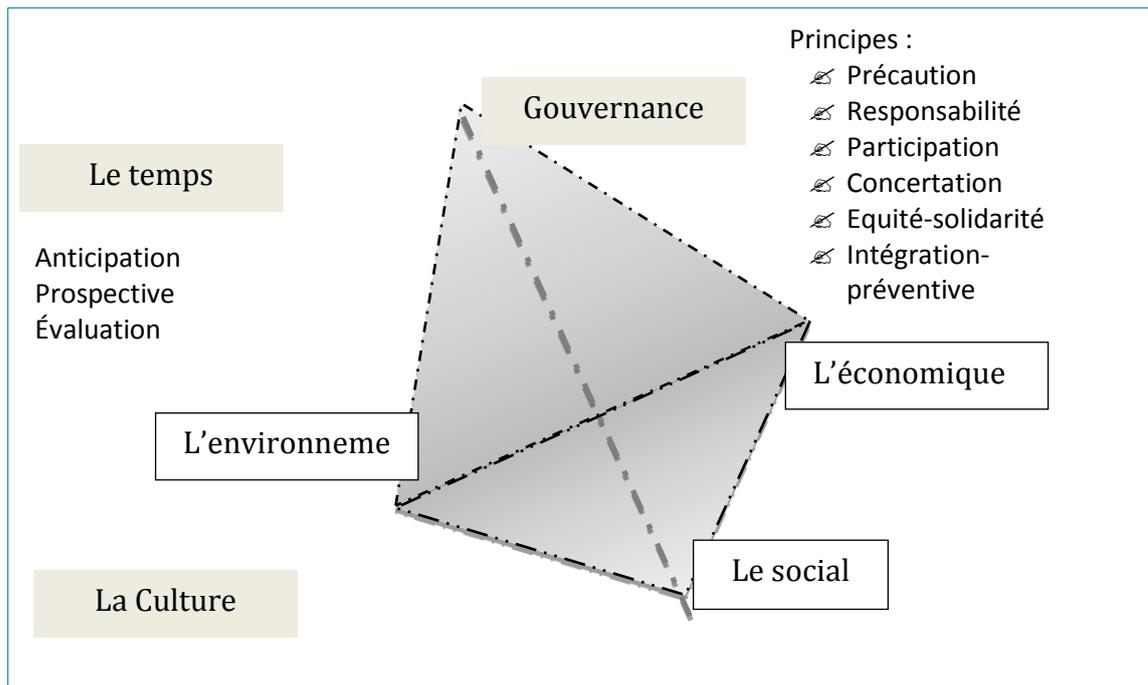
3.5. La Culture

A ce qui concerne la culture, le fondement de cette dernière est de respecter la diversité des cultures et des collectivités humaines (leurs réalités locales en matière de spécificité écologique, culturelle et des paysages).

Certain auteurs, ajoutent *le temps* comme un volet du Développement Durable, car il se traduit d'abord par **la prospective** comme moyen de dessiner la vision collective d'un avenir souhaitable qui est profitable pour tout le monde, par la suite, *l'évaluation* en tant qu'outil de management.

¹ www.pnue.org, Programme des Nations Unies pour l'Environnement, site consulté le 17/02/2016 à 23:46.

² IGALENS Jacques (sous la direction), Tous responsables, Édition d'organisation, Paris, 2004. p.81.

Figure 2.2. Le tétraèdre du développement durable

Source : Jacques IGALENS, Tous responsables, Édition d'organisation, Paris, 2004. p.79.

Le schéma illustre les dimensions (volets) du concept du DD, c'est-à-dire l'intégration économique-sociale-environnementale, ainsi que la gouvernance et la culture et il s'ajoute à un dernier celui du temps (difficile à figurer).

3. Définitions du Développement durable

D'abord L'expression « développement durable » est la traduction la plus courante (et celle utilisée dans la première traduction en français du Rapport Brundtland) de « *sustainable development* ». Elle introduit de façon plus explicite la notion de "durabilité" que la traduction littérale, « développement soutenable », de l'expression anglaise¹, Littérairement « Durable » désigne « capacité d'être poursuivi selon un futur à long terme »².

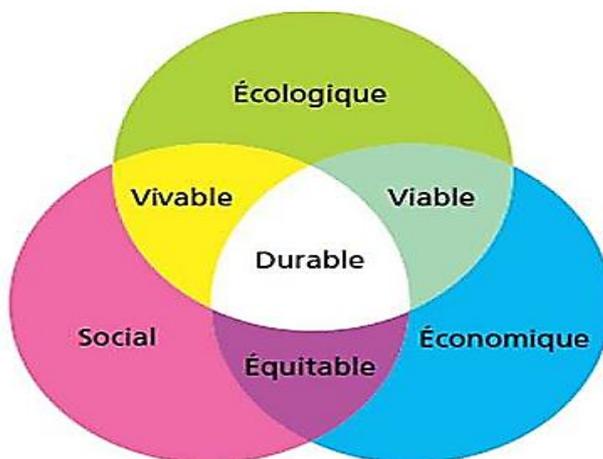
La définition la plus répandue et la plus officielle du développement durable est celle qui parait dans le Rapport Brundtland (rapport fondateur)³ en 1987, selon ce dernier le DD se définit comme étant «Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ».

Autrement dit, le DD est un développement soutenu par trois piliers comme la figure ci-après le montre : viabilité économique, équité sociale et préservation de l'environnement (Sommet de Rio, 1992).

¹ WIDLOECHER Patrick et QUERNE Isabelle, Le guide du développement durable en entreprise, Les Echos Editions, Paris, 2009, P14.

² IGALENS Jacques et JORAS Michel, La responsabilité sociale de l'entreprise-comprendre, rédige le rapport annuel, Édition d'organisation, Paris, 2002, p. 15.

³ ZACCAÏ Edwin, Qu'est-ce que le développement durable, Intervention lors du cycle de conférences "Rio, le développement durable 10 ans après" à la Cité des Sciences, Paris. p.2.

Figure 2.3. Les trois piliers du Développement durable.

Source: Alice AUDOUIN, Anne COURTOIS et Agnès RAMBAUD-PAQUIN, Communication responsable, Éditions d'Organisation, paris, 2009.p.29.

Il s'agit d'une approche qui postule qu'un développement à long terme n'est viable qu'en conciliant trois aspects indissociables : la rentabilité économique (performance économique), le respect de l'environnement (performance environnementale) et l'équité sociale (performance sociale). Parce que le développement ne peut être durable que s'il est à la fois économique, social et environnemental, il doit s'appuyer sur trois piliers. Il est avant tout un choix de société qui place l'être humain au cœur des préoccupations.

4. Les objectifs du développement durable

D'après ce que on a vu précédemment et travers la schématisation on peut conclure que le DD a comme objectifs trois éléments liés aux trois piliers, ils sont ainsi:

- ✚ **La viabilité**, maintenir l'intégrité de l'environnement ;
- ✚ **L'équité** dans la répartition des richesses ou Améliorer l'équité sociale ;
- ✚ Garantir un environnement La "vivable" ;
- ✚ Améliorer l'efficacité économique.

5. Les principes fondateurs (généraux) du développement durable

Le développement durable est fondé sur des principes généraux reconnus issus des textes juridiques internationaux, parmi ces principes, on retrouve notamment :

5.1. Le principe de précaution

Principe selon lequel l'absence de certitudes, compte tenu des connaissances scientifiques et techniques du moment, ne doit pas retarder l'adoption de mesures effectives et proportionnées visant à prévenir un risque de dommages graves et irréversibles à l'environnement¹.

¹ DELCHET Karen, Développement durable, l'intègre pour réussir, Édition Afnor, St-Just-la-pendue, 2007.p26.

5.2. Le principe de prévention

La prévention a l'inverse de la précaution, consiste à prévenir en amont les risques et à réduire l'impact sur l'environnement avec l'utilisation des moyens techniques

5.3. Principe de participation et gouvernance

D'après le texte de Rio, (Sommet de la Terre 1992) « *Chaque individu doit avoir dûment accès aux informations relatives à l'environnement (...) et avoir la possibilité de participer aux processus de prise de décision (...)* » L'action citoyenne et la participation de tous les groupes tel qu'ils soient économiques, politique ou sociaux à la construction d'un nouveau mode de développement est le fondement de ce principe elle se base sur la prise en conscience, la contribution, l'implication et l'engagement de tous.

5.4. Le principe de responsabilité ou principe pollueur payeur

Comme son nom l'indique, ce principe prévoit que celui qui engendre des dommages en termes de pollution soit également celui qui assume des mesures de dépollution et paie les coûts associés (taxes, recyclages, traitements ...). Ce principe aussi implique en effet des taxes à mettre en place, applicable sur les entreprises qui ont un impact négatif soit en terme de consommation énergétique (déchets, eau, électricité, etc.) ou de pollution pour tenter de réduire ou du moins contrôler la consommation et le gaspillage.

5.5. Le principe de Transparence

Ce principe suppose la présentation des informations de manière accessible, exhaustive et compréhensible et, comme pour les données sous-jacentes, de pouvoir identifier leur origine et les modifications entreprises, avec la possibilité de vérifier leur crédibilité.

5.6. Le principe de Préservation et sauvegarde de l'environnement

Préserver, améliorer et valoriser l'environnement et les ressources naturelles sur le long terme est le contenu de ce principe, car La conservation et la gestion des ressources passent par la gestion durable des ressources naturelles, le maintien des grands équilibres écologiques (climat, diversité biologique, océans, forêts...), la réduction des risques et la prévention des impacts environnementaux sont des mesures dont tout le monde doit adhérer auteur.

5.7. L'amélioration continue

Ce principe, basé sur des processus de diagnostics et d'évaluations concrétisé par une batterie d'indicateurs vise l'amélioration et le progrès continue et préconise l'adhésion a et l'engagement des moyens afin de mettre en œuvre d'une façon permanente des décisions en faveur de la promotion des principes et valeurs universels.

5.8. Le principe d'équité

appréhender globalement les questions de santé, de logement, de consommation, d'éducation, d'emploi et de culture en favorisant afin de satisfaire des besoins essentiels des populations, lutter contre l'exclusion et la pauvreté, réduire les inégalités et respecter les cultures.

En résumé, Le développement durable, est un développement qui harmonise efficacité économique, l'équité sociale et la "viabilité" écologique.

6. La prise en compte du DD dans le management de l'entreprise

Ces dernières années, un bon nombre d'entreprises à l'échelle internationale et de mois au niveau national ont pris conscience que DD est un acte stratégique au sien de la politique générale de l'entreprise¹, de cela il se présente comme un nouveau modèle de direction et de mangement des entreprises qui permet à la fois de d'installer un consensus idéal entre les préoccupations économiques (rentabilité) et les attentes de la société civile en matière d'engagement sociale.

Pour Doris LEUTHARD, agir de façon durable est la condition indispensable d'une réussite économique pérenne», souvent assimilé à la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise, le management durable ne cesse de gagner de l'importance.

L'enjeu de développement durable, entre une prise de conscience et changement esthétique ou un "effet de mode"

Loin de vouloir citer les enjeux du DD ou recenser les problèmes du développement, mais le souci que nous essayant d'exposer est celui de la maturité en matière de l'adoption des principes du DD,

Les organisations actuellement ne peuvent pas se contenter d'un ensemble d'actions visant à l'acquisition d'une image positive, il est difficile de tenir un langage de DD s'il n'est pas traduit dans la réalité avec une batterie d'indicateurs pour le vérifier²

La définition des orientations stratégiques en prenant compte les principes de DD et des réoccupations et la mise en place d'une politique de Développement durable ou une « démarche responsable³ » est un véritable enjeu qui se présente actuellement pour les entreprises précisément.

7. Le management durable

Depuis l'émergence du concept de développement durable, le management comme discipline semble s'est à la fois enrichi et complexifié. Une nouvelle forme de management qui se fonde sur les valeurs éthiques et orientée vers des préoccupations sociétales, des préoccupations qui intègrent les responsabilités sociales et environnementales aux responsabilités économiques,

Le management durable a été défini par la conférence de Rio à travers l'agenda 21 comme étant «... une démarche humaniste et responsable du développement des organisations, Opérationnellement parlant, le management durable est l'amélioration continue des prestations et performances des entreprises, dans le respect le plus strict de l'environnement et des intérêts de toutes les parties prenantes (y-compris les générations

¹ D'HUMIERS Patrick, op.cit. p. 177.

² WOLFF Dominique et MAULEON Fabrice, le management durable - l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises, Édition Lavoisier, Hermès sciences publications, Paris, 2005.p 98.

³ Idem, p 99.

futures) du système auquel elles appartiennent. Plus pragmatique, le management durable se définit comme une façon de résoudre et financer les problèmes du passé, de telle sorte que les solutions du présent ne deviennent pas les problèmes du futur. »¹. Autrement, Le management durable est l'intégration de la responsabilité sociétale de l'entreprise dans les modes de management qui s'inscrivent dans une logique de durabilité et qui visent une 'performance durable'.

« Agir d'une façon durable est une condition indispensable pour une réussite économique pérenne »². Le management durable donc est un levier de la RSE qui permet d'ancrer une culture de performance durable dans les comportements managériaux de l'entreprise face à son environnement et ses parties Prenantes.

Cette section nous a permis de prendre connaissance et entouré de concept de développement durable, son origine ses dimensions et les questions et problématiques les plus liées au DD notamment le changement de la vision qu'il implique de fait que traditionnellement la maximisation de profit est l'objectif ultime de l'entreprise et aussi la difficulté de concilier et arbitrer les intérêts de toutes les parties prenantes.

La RSE est donc l'adhésion des entreprises ou les organisations de manière générale aux principes du développement durable, ce phénomène qui gagne progressivement du terrain fera l'objet de la section suivante.

¹ www.Agenda21.org/Agenda_21_local, site consulté le 22/03/2016 à 23:51.

² ZEMP Markus, Le management durable: un modèle global de direction d'entreprise, Gestion & Leadership, Revue de l'acheteur 9/2014, p.15.

SECTION 2 : LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE D'ENTREPRISE

D'après ce que on a vu précédemment, nous assistons aujourd'hui à l'émergence d'une notion de DD réactualisé est adapté aux entreprises, celle de la responsabilité sociétale de l'entreprise, cette dernière fera l'objet d'une seconde section, au travers nous allons essayer de cerner le concept de RSE qui, à l'instar du développement durable, est un concept large et pas encore totalement stabilisé, nous soulignerons ses dimensions, principes, enjeux et facteurs clé du succès.

1. Origine de la notion

1.1. Le Pacte Mondial (Global Compact)

Le pacte mondial ou le global compact est initié par l'ex-Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies (ONU), Kofi Annan, lors du Forum économique mondial de Davos en janvier 1999 et officiellement lancé en juillet 2000, le Pacte mondial invite, dans un esprit de « développement responsable et durable », les entreprises à respecter dix « principes » portant sur les droits de l'homme, l'environnement, l'insertion sociale, les normes de travail et la lutte contre la corruption.

Le Global Compact comprend un ensemble de politiques et un cadre pratique pour finalité de « stimuler le comportement positif des entreprises » et vise à l'alignement des activités et stratégies des organisations (entreprises) du monde entier sur dix principes universellement reconnus dans les domaines des droits de l'homme, du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Cette initiative volontaire des Nations Unies vise à faire progresser deux objectifs complémentaires ¹:

- L'intégration des dix principes du Pacte aux activités des entreprises, à l'échelle mondiale.
- L'orientation des actions dans le sens d'objectifs plus larges des Nations Unies – tels que les Objectifs du Millénaire pour le développement (les OMD)

Selon Ban KI MOON, Secrétaire général des Nations Unies en résumant l'objectif de cette initiative « Les entreprises doivent donner un sens concret à leur action et respecter les valeurs et principes qui font le lien entre toutes les cultures et tous les peuples ».

1.2. Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies², les premiers pas de la RSE

Le Pacte mondial des Nations Unies invite les entreprises à adopter, soutenir et mettre en œuvre, dans leur sphère d'influence, un ensemble de valeurs fondamentales en matière de droits de l'homme, de normes du travail, d'environnement et de lutte contre la corruption.

¹GLOBAL COMPACT, L'entreprise citoyenne dans l'économie mondiale, Publication du Bureau du Pacte mondial des Nations Unies (the United Nations Global Compact Office), octobre 2008, p.02.

² www.unglobalcompact.org, site consulté le 08/03/2016 à 21:46.

1.2.1. Les Droits de L'homme

- Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence;
- veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

1.2.2. Les Droit du travail

- Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective;
- Élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire;
- Abolition effective du travail des enfants;
- Élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

1.2.3. L'environnement

- Les entreprises sont invitées à adopter le principe de précaution face aux problèmes d'environnement;
- A prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
- favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

1.2.4. La Lutte contre La corruption

- Les entreprises sont invitées à lutter contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

2. Définitions de la RSE

Dès les années 1950 La Responsabilité Sociale de l'Entreprise est redevenue l'un des thèmes phares de plusieurs disciplines de la littérature managériale de ce fait, sa définition est très complexe.

2.1. Les spécialistes

D'abord analysons le terme, Le terme de RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) n'est pas encore stabilisé : ainsi, le « S » qui signifie tantôt «sociale», tantôt «sociétale ». Le terme est à l'origine de la traduction du terme anglais CSR (Corporate Social Responsibility) utilisé dans les pays anglo-saxons, dans lesquels le mot « social » indique la notion « sociétal ».

Ce qui est convenu d'appeler "responsabilité sociétale de l'entreprise" est la déclinaison de développement durable au niveau micro-économique ou à l'échelle de l'entreprise

Pour A.B. CAROLL la responsabilité sociétale de l'entreprise est « ce que la société attend des organisations en matière économique, sociale, éthique et discrétionnaire »¹. Elle avance que la RSE insère les attentes de la société : économiques, éthiques, légales et philanthropiques vis-à-vis de l'entreprise.

¹ CARROLL, A.B, A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, Academy of Management Review, 1979, p.497.

Tandis que BOWEN nommé comme étant le père fondateur défini La RSE comme « une série d'obligation entraînent une série de politiques de décisions et de lignes de conduite compatibles avec les objectifs et valeurs de la société »¹.

Pour définir clairement la RSE il convient de se référer à la définition de la commission européenne (CE), « la RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par l'entreprise des préoccupations sociales et environnementale à leurs activités commerciales et leur relations avec les parties prenantes. Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement les obligations juridiques applicable, mais aussi au-delà et investir «d'avantage» dans le capitale humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes »²

D'après cette définition-là, la CE qualifie les entreprises de “socialement responsables” lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par la loi pour répondre à des besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires

Ces définition la responsabilité sociétale de l'entreprise est cette prise de conscience à la contribution au bien-être de la société et ce comportement responsable qui harmonise l'économique, l'écologique et le social afin d'accroître le « capital sympathie »³ de l'entreprise et pour une “création durable de la valeur”.

Pour mieux assimilé la notion et ses dimensions et frontières, nous avons estimé convenable de citer certains auteurs connu comme précurseurs en la matière et de mettre en lumière les approches de définition.

2.2. Les approches de définition la RSE

Donner au concept RSE une définition exacte est très complexe comme on a souligné auparavant, d'ailleurs plusieurs chercheurs ont tenté de cerner une définition mais sans arriver à un consensus. Pour cela nous avons jugé adéquat de mentionner les différents angles de vue sous lesquels le concept a été appréhendé, illustrons par le tableau suivant :

¹ BOWEN, H.R, responsibilities of the businessman, Edition Harper & row, New York, 1953.p.6.

² CE, Livre vert, juillet, 2001, commission européenne, Bruxelles, 2001, p 8.

³ WIDLOECHER Patrick et QUERNE Isabelle, Le guide du développement durable en entreprise, Édition Les Echos Editions, Paris 2009. P.209.

Tableau 2.1. Les différentes approches qui sous-tendent l'évolution du concept de RSE

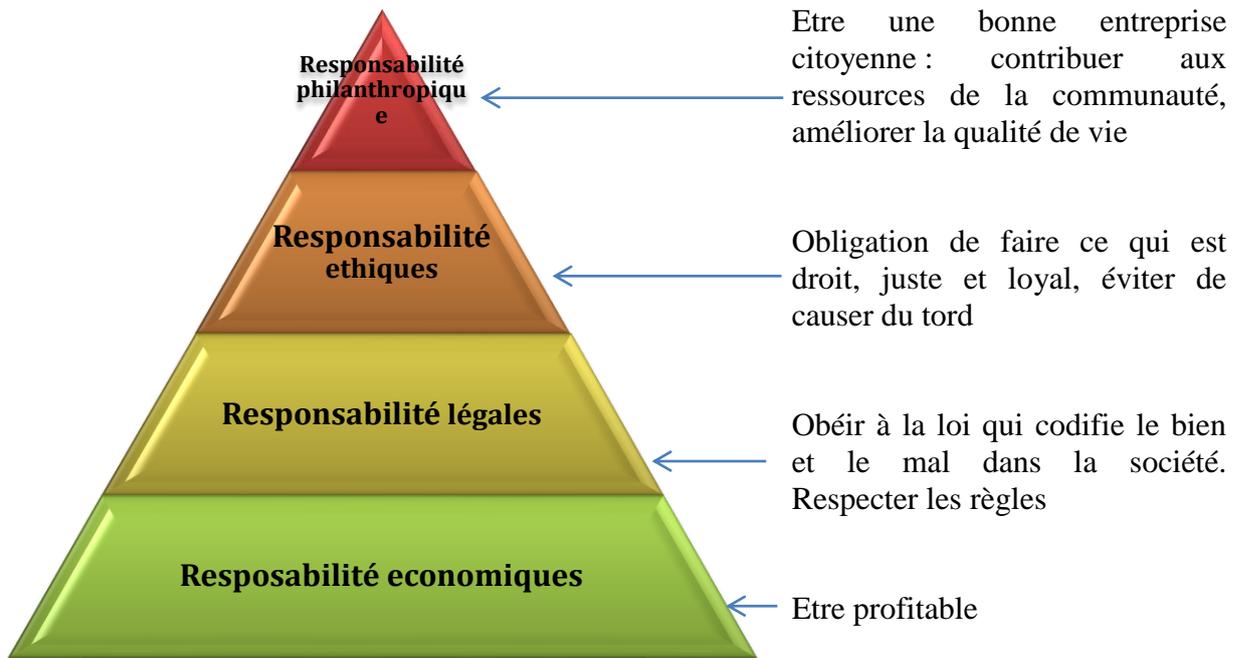
Auteurs	Approches	Essais de définition
Bowen	La RSE va au-delà de l'intérêt économique de la firme :	La RSE revoie à l'obligation de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions, et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par la société
Friedman	La RSE consiste à maximiser le profit pour les actionnaires	Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociétale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires
Preston et post	La RSE vue comme une simple responsabilité publique	La responsabilité publique des entreprises (RPE) met l'accent sur l'importance du «public policy process». Elle consiste en un ensemble de principes et d'engagements que la firme est tenue de respecter
Caroll	La RSE consiste à répondre aux attentes de la société de façon volontaire	La responsabilité sociétale est ce que la société attend à un moment donné des organisations en matière économique, légale, éthique et volontaire
Wood	La PSE se compose d'un ensemble de principes se déclinant aux niveaux institutionnel, organisationnel et managérial	La PSE se compose d'un ensemble de principes se déclinant aux niveaux institutionnel, organisationnel et managérial
Swanson, watrik, cochran et autres	La PSE comme intégration des multiples approches de la responsabilité sociétale	La PSE est une configuration résultant d'une interaction entre macro-principes et micro-principes de la RSE, d'une part, et culture organisationnelle et impact social d'autre part.
Clarkson et van marrwijk	La PSE comme capacité à satisfaire les « stakeholders »	La PSE peut se définir comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise.
Mitnick	La PSE vue comme un système « guidé »	La PSE est un sous-système d'un système plus global de performance guidé par des normes. Il se décompose en un ensemble d'inputs transformés par un processus de conversion en des outputs véhiculés par l'environnement. L'enjeu est d'optimiser le fonctionnement du système.
Husted	La PSE, un concept contingent	La PSE incarne la logique de la contingence, elle serait donc une fonction d'interaction entre, d'une part, les problèmes sociaux, et d'autre part la stratégie et la structure organisationnelle qui sont inhérentes à ces problèmes

Source : Synthèse de « Carroll, A.B, à three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, Academy of Management Review, 1979 et GOND, J.P, « ...L'Éthique est-elle Profitable ? », Revue Française de Gestion, paris, 2001.

2.3. Typologies de responsabilité sociétale

Selon Archie CAROLL, la responsabilité sociétale des entreprises se hiérarchise sur quatre niveaux, ces derniers les représentent sous forme d'une pyramide, comme la figure ci d'après la montre.

Figure 2.4. Les différentes responsabilités de l'entreprise



Source : DELCHET Karen, Développement durable l'intégrer pour réussir, Édition Afnor, St-Just-la-pendue, 2007, p.36

Ces quatre niveaux se hiérarchisent comme suit :

Tout d'abord, la responsabilité économiques : l'entreprise se doit, pour exister générer des profits économiques ;

Le second niveau de responsabilité des entreprises se réfère à l'application des lois, c'est la responsabilité légale ;

En troisième lieu, la responsabilité est éthique, elle se traduit par l'obligation de faire ce qui est « juste » de point de vue de la société et d'éviter de faire du tort :

Et enfin la quatrième et la dernière responsabilité concerne le champ de la philanthropie, être une entreprise citoyenne qui contribue aux ressources de la société et améliore la qualité de vie, qui est productrice de biens publics.

Au travers ce modèle proposé par CARROLL, la dynamique d'intégration de la RSE dans les entreprises et de quatre niveaux, selon elle, passer d'un niveau à un autre est un fait que l'entreprise gagne de maturité et maîtrise de certains éléments, donc atteindre le sommet de la pyramide est synonyme d'appréhender la RSE comme une finalité pour l'entreprise, une entreprise dite "sociétalement responsable".

Cela a été largement critiqué par les auteurs impliqués en la matière, on reprochant à ce modèle qu'il ne fonctionne pas à base d'une dynamique logique, autrement dit on peut satisfaire un niveau sans avoir satisfait totalement le niveau précédent.

En résumé, la RSE relève d'une attitude volontaire, éthique et citoyenne. Elle interprète les principes du développement durable dans l'entreprise. A travers la RSE, l'entreprise admet l'existence d'obligations envers les parties prenantes surtout celles qui ne lui imposent pas des pressions (légales ou financières) ou envers la société d'une manière générale.

3. Les fondements théoriques de la RSE (La Conception théorique)

L'idée de RSE est assez ancienne, de mois en tant que pratique, elle trouve ses fondements dans des pratiques d'entreprises "très vieilles", surtout en Amérique du Nord. Ces pratiques étaient connues sous le nom de « philanthropie d'entreprise ». Cependant, le développement de la RSE comme concept académique est plus récent et trouve son point de départ dans l'ouvrage de Bowen en 1953, qui est considéré comme le « père fondateur » de la RSE. Son ouvrage témoigne l'ancrage religieux de la RSE et marque l'entrée de la notion de RSE dans le monde académique. A partir de là, ce concept a connu une évolution marquée, tant sur le plan théorique que conceptuel.

Pour cela, nous estimons adéquat de citer et de présenter les principales théories dont la RSE trouve sa conception et qui construisent son fondement:

3.1. La théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*)

« Lorsqu'on parle aujourd'hui de responsabilité sociétale d'entreprise, il est devenu courant de dire qu'il s'agit pour l'entreprise de satisfaire les attentes de ses parties prenantes »¹. La théorie des parties prenantes une référence incontournable dans la conception théorique de la RSE, elle trouve son origine à partir de 1932, une époque qui a connu les premières "prises de conscience" de ce phénomène. Le terme ou La notion de PP (stakeholders)² apparaît clairement pour la première fois dans une communication réalisée au sein du STANFORD RESEARCH INSTITUTE. L'ouvrage fondateur exposant la théorie des parties prenantes est « *strategic management: a stakeholder approach* » de E.D. FREEMAN en 1984. Selon l'auteur, le but de l'entreprise est de répondre aux besoins des parties prenantes. La définition de la TPP est large, elle inclut tout groupe ou individu qui peut affecter l'entreprise ou être affecté par elle Ils se basent sur le principe de la prise-en-compte des intérêts de tous les acteurs qui entoure l'entreprise (acteurs internes et externes), cela en maintenant une coopération bénéfique entre ces différents acteurs évoluant autour de l'entreprise.

L'objectif de la TPP est d'inscrire l'entreprise à une relation dans la durée avec les parties prenantes pour en assurer la performance et la durabilité. Cette théorie désigne donc l'entreprise comme une "constellation" d'intérêts coopératifs ou concurrents elle la place ainsi au cœur d'un ensemble de relations avec des partenaires qui ne sont plus seulement les actionnaires (shareholders) mais, tout « individu ou Groupe pouvant affecté ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégie, les actions, les messages que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs »³.

Les PP se distinguent par leur statut (interne et externe) et par leurs attentes (directs ou indirects) car on distingue entre 9 catégories sont regroupé en deux sous-section⁴ :

¹ 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.

² J. ERNULT et A. ASHTA, Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : Évolution et perspectives, éditions Cahiers du CEREN, 2007, p.14.

³ BARRTHE Nicole et LE MOINGE Jean-Louis, responsabilité sociale de l'entreprise-pour un nouveau contrat social, Edition de Boeck, Bruxelles, 2006, p.137.

⁴ Idem, p. 137.

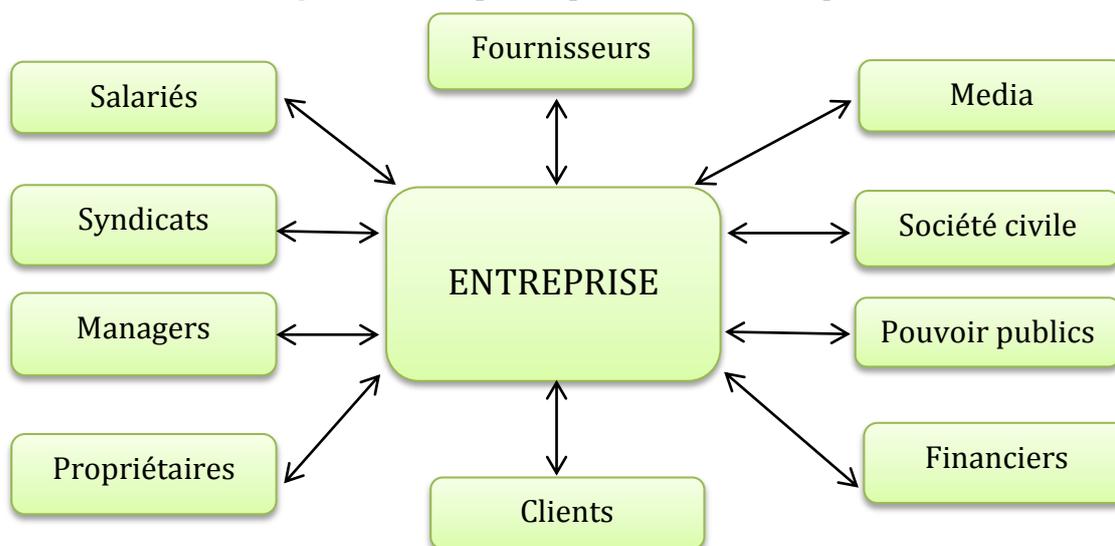
✎ **Les stakeholders « directs » / « internes »** : directement impliqué dans le nœud de contrats (investisseurs, employés, clients, fournisseurs) ;

✎ **Les stakeholders « indirects » / « externes »** : extérieures au nœud de contrats (pouvoirs publics, résidents, concurrents, médias, ONG).

Donc, d'après ce qu'on verra un "bon" management des relations avec l'ensemble des partenaires de l'entreprise (interne et externe) qui implique la prise en compte de leurs attentes est un fondement pour la responsabilité sociale de l'entreprise même un engagement durable dans la société car l'entreprise ce voit comme « citoyenne ».

Présentons par le schéma suivant les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Figure 2.5. Les parties prenantes de l'entreprise



Source : André SOBCZAK et Nicolas MINVILLE, Responsabilité globale-manger le développement durable et la RSE, Édition Vuibert, Paris, 2011, p. 22.

D'après cette figure, elle donne une idée sur l'étendue et la complexité des responsabilités qu'une entreprise doit assumer et harmoniser car elle s'insère dans un réseau social ou elle doit créer un processus d'apprentissage permettant d'améliorer l'impact de cette dernière sur son environnement économique, sociale et environnemental, et pour cela la théorie des parties prenantes se présente comme grille de lecture de l'identification et de la gestion des parties prenantes par les entreprises.

3.2. La théorie de l'agence

Selon JENSEN et MERCKLING, la relation d'agence désigne le contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décisions à l'agent, cette relation désigne donc un « nœud de contrat »¹ qui lie les différents acteurs de l'entreprise entre principales et agents.

Cette relation est pour objectif et de réduire les divergences et les conflits d'intérêts entre non pas les deux parties, mais elle s'élargit aux diverses parties prenantes. Les

¹JENSEN & MECKLING, Financial economics, Harvard University Press, 1976, p. 280.

problèmes d'asymétries informationnels qui génèrent des situations d'incomplétude des contrats, d'aléa moral et d'anti-sélection qui en découlent. Ces situations engendrent des «coûts d'agence» du fait de la maximisation des profits des principales et l'opportunisme des agents. Autrement dit chacune des parties cherche à maximiser sa propre utilité, même si cela se fait au détriment de l'autre. Selon JENSEN & MECKLING, ces coûts d'agence peuvent être classés en trois catégories¹:

- coûts de contrôle ou «coûts de surveillance et d'incitation» engagés par le principal pour orienter le comportement de l'agent;
- coûts d'obligation ou des coûts de dédouanement, supportés par l'agent pour ne pas léser le Principal et pour prouver l'absence de déviance ;
- coûts résiduels ou coûts d'opportunité, supportés par le Principal en raison d'un comportement déviant de l'agent ne maximisant pas le bien-être du Principal malgré les efforts de contrôle et de dédouanement des deux parties).

L'information alors, constitue une source des déséquilibres des pouvoirs ainsi elle met la gouvernance de l'entreprise en péril.

Selon cette théorie, les relations représentent des transactions contractuelles entre l'entreprise et divers PP qu'on vient de préciser précédemment, ce qui implique que l'entreprise doit se doter d'un mécanisme de surveillance.

La responsabilité de l'entreprise à travers ses dirigeants (agents) est de maintenir une relation mutuellement bénéfique avec l'ensemble des acteurs de son environnement a fin de pérenniser l'entreprise, cette responsabilité devient de plus en plus complexe de fait que l'entreprise n'arrive pas a identifié et cartographier tous les acteurs dont elle dépend.

3.3. Théorie néo-institutionnelle (TNI)

Largement mobilisé en sciences de gestion depuis les années 1970, le courant néo-institutionnaliste s'intéresse aux facteurs d'ordre social qui influencent les comportements dans un contexte organisationnel. Les entreprises sont alors considérées comme enracinées dans un environnement culturel et social. Issus de ce cadre théorique la RSE se présente comme problématique centrale des relations entreprise-société.

On peut alors concevoir l'entreprise insérée dans la société de sens J. IGALENS et M. JORAS une entreprise encastrée dans la société, c'est-à-dire en interaction permanente avec des groupes sociaux avec des attentes diverses.

À travers cette approche La RSE est un facteur qui porte de la "légitimité" aux entreprises, cette légitimité qui se définit comme étant l'importance partagée que les actions de l'organisation sont désirables, concevables ou appropriée par apport au système socialement construit de normes, de valeurs et de croyances sociales. La RSE donc, consiste à mettre en œuvre des pratiques souhaitées par l'environnement afin que l'entreprise puisse obtenir le soutien de ce dernier et d'acquérir une place particulière au sein de la communauté.

¹ BAKKOUR Darine, L'approche contractuelle du concept de gouvernance, LAMETA, Montpellier, 2013, p.5.

Selon DIMAGGIO & POWELL, la théorie néo-institutionnelle constitue un cadre d'analyse pertinent de la RSE, ils soulignent que les pressions exercées par les parties prenantes engendrent des changements en matière de la stratégie de l'entreprise (rationalités stratégiques de la RSE).

La théorie de la régulation comme l'un des fondements de TNI met aussi l'accent sur ce phénomène, en offrant un cadre d'étude de la RSE, à travers son principe de « l'institutionnalisation »¹, les entreprises doivent alors intégrer dans leurs fonctionnements les environnements dont ils opèrent, et cela à la quête de légitimité sociale.

3.4. La théorie de la bonne gestion

Cette théorie, issue de la théorie des PP, établit une corrélation entre de bonnes pratiques managériales de l'entreprise et sa performance sociale (PSE) dans la mesure où une implication sociale importante de l'entreprise contribue à l'amélioration de ses relations avec l'ensemble de ses parties prenantes, résultant en une bonne gestion ainsi qu'une performance globale de la firme.

3.5. La théorie des ressources financières (*Slack resources theory*)

Cette théorie stipule qu'une bonne performance financière de l'entreprise (PFE) résulte nécessairement de l'existence de ressources financières en quantité suffisante; ce qui donnera à la firme la capacité et l'opportunité pour s'engager dans des domaines de performance sociale, tels que les relations avec la communauté, les relations avec les employés, ou l'environnement.

L'argument sous-jacent à cette théorie est que si les ressources existent en quantité suffisante dans l'entreprise, alors la bonne PSE résultera d'une meilleure allocation d'une partie de ces ressources dans des domaines à caractère social; donc une bonne PFE pourra laisser présager d'une bonne PSE.

3.6. Théorie du contrat-société

Le contenu de cette théorie s'expose comme étant la RSE produit de l'existence d'un contrat tacite entre l'entreprise et la société. De ce fait, l'entreprise se doit de remplir les fonctions sociales que lui assigne la société sous peine de perdre sa légitimité et de se voir retirer le pouvoir dont elle dispose.

¹ CAPRON Michael & QUAIREL-LANOIZELEE, Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Édition la découverte, Paris 2004, p.17.

4. Les principes guides de la responsabilité sociétale de l'entreprise (guidelines)

Appelés aussi les « principes directeurs »¹, ces derniers se présentent sous forme de normes de bonnes pratiques conformes aux lois applicables dans la sphère de l'activité de l'entreprise. Certaines de ces normes se correspondent avec celles du DD. Ils forment les caractéristiques de la responsabilité sociétale de l'entreprise:

4.1. Le principe de la Défense des valeurs universelles

Ce principe se fonde sur les valeurs universelles qui se portent sur la dignité de l'homme, sa liberté sur la liberté, l'égalité et la solidarité sociale, exprimée par l'UNESCO et différentes déclarations universelles pour but de promouvoir un développement durable est équitable.

4.2. Le principe de responsabilité globale

Introduire la globalité à la responsabilité de l'entreprise désigne l'élargissement de l'éventail pour que l'intègre pas seulement la performance économique, mais aussi la prise en compte des risques environnementaux et sociaux que l'entreprise peut courir a toutes ses parties prenantes.

4.3. Le principe de l'amélioration continue

Le principe exige de faire un rapport sur la consommation des énergies et des matières premières ainsi la prise des mesures pour l'amélioration de l'efficacité énergétique ou "l'éco-efficacité" (norme ISO 14031) par une batterie d'indicateurs appelés aussi indicateurs du DD, ils permettent de mesurer AC par la mesure de "l'appareil productif", émissions, déchets et pollution. Autrement dit, opter pour une nouvelle logique « produire mieux et en étant moins dispendieux en ressources »².

4.1. Le principe de l'obligation de précaution et de sécurité du résultat

Selon Christian BRODHAG, « l'ampleur d'un risque et ses conséquences exactes ne peuvent être établies avec certitude, mais il convient tout même de prendre des mesures de réduction du risque ».³

D'après ce texte ci-dessus, Le principe de prévention de la prise de décisions s'énonce pour limiter, encadrer ou empêcher des actions qui potentiellement dangereuses. Ce principe s'agit aussi de la responsabilité et de l'obligation de mettre le personnel en cognition des dangers auxquels il est exposé (résultats) afin d'en préserver ainsi les entreprises sont amenés à prendre des mesures d'information et de protection des lieux de travail.

4.2. Le principe de pollueur/payeur

Originaire de traité de Maastricht en 1992, le principe de pollueur/payeur se base sur le fait que le pollueur doit supporter les couts de mesure de prévention et de lutter contre la

¹ OCDE, principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales, Édition de l'OCDE, Paris, 2000

² Jacques IGALENS et Michel JORAS, op.cit. p. 62.

³ Idem, p. 64 et 65.

pollution, cela pour réduire les émissions et l'impact nocif des industries sur la nature, ces pratiques et mesures sont pour finalité de protéger l'environnement et la biodiversité.

4.3. Le principe de rationalité ou de réalité

Ce principe désigne la prise en compte par l'entreprise des conséquences et des retombés de ses activités sur son environnement interne et externe, ses effets doivent être reconnus, évalués objectivement et justifié tangiblement, autrement adopter l'approche cause à effet. Et cela mène à l'intégration de tous les risques potentiels reconnus d'une façon rationnelle.

4.4. Le principe de subsidiarité ou « penser globale et agir local »¹

Traduction de principe célèbre « penser globale et agir local », le principe de subsidiarité met l'accent sur la reconnaissance des cultures et des pratiques locales traditionnelles de milieu ou les entreprises exercent leurs activités ainsi la participation au développement durable.

4.5. Le principe de participation

Ce principe consiste à identifier, considéré et associé toutes les PP (internes et externes) à participer à l'élaboration des projets et des décisions de l'entreprise. Adhérer à ce principe est « une véritable action pédagogique »² car cette forme « participative » tend vers la durabilité et l'efficacité de fait qu'elle soit un résultat de consensus des différents pouvoirs qui influencent l'entreprise, mais l'enjeu s'agit de diffuser et délivrer une information claire et compréhensible. Cela exige un autre principe qui est la transparence.

4.6. Le principe d'information ou le « reporting responsable » et de la transparence

Le contenu des informations mises en disposition des PP qui leur permet d'évaluer le niveau d'ambition de l'entreprise, mais aussi, et surtout l'efficacité, voir la sincérité de son engagement. Cela suppose de donner des exemples concrets qui montrent comment l'entreprise à améliorer l'impact de ses activités sur son environnement à la fois économique, social et naturel. Par ailleurs, dans un contexte marqué par scepticisme persistant à l'égard des activités et des déclarations des entreprises, la transparence est considérée comme l'un des éléments clés d'une démarche de « responsabilité globale »³ qui vise à démontrer sa volonté et sa capacité à redéfinir ses relations avec la société et à regagner la confiance de ses PP.

4.7. Le principe de bonne gouvernance

Le principe de bonne gouvernance se présente comme une exigence qui renvoi les entreprises à se doter d'un système de management qui modélise et formuler des engagements à respecter les principes fondamentaux qui maintiennent un équilibre harmonieux entre la performance économique, la création de valeurs dans un mouvement d'amélioration continue, la protection de l'environnement et de la biodiversité, le progrès dans l'équité sociale des

¹ Le Principe est spécifié dans les accords de Maastricht en 1992.

² IGALENS Jacques (sous la direction), tous responsables, Édition d'organisation, paris, 2004, p.85.

³ SOBCZAK André et MINVILLE Nicolas, Responsabilité globale-manger le développement durable et la RSE, Édition Vuibert, Paris, 2011, p.108.

personnels le refus de l'exclusion, la réduction des écarts sociale et la pauvreté. Autrement s'engager à prendre en compte les intérêts sans privilégier ou oublier l'une au l'autre des parties prenantes.

5. La Triple Top Line (triple bottom line)

La *triple bottom line* est une notion développée par John Elkington défend l'idée selon laquelle la performance global de l'entreprise doit être mesurée par en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, préservation de l'environnement et l'équité sociale.

Appelé aussi le principe de "proactivité" ou règle des 3P (People, Profit & Planet), le « *triple bottom Line* » est une expression voir même une approche utilisée pour désigner plus ou moins explicitement la responsabilité sociétale de l'entreprise. En fusant allusion au résultat net d'une société (bottom Line), résultat « triplé » si l'on tient compte de la performance sociale et de la performance environnementale.

Cette notion fait référence au fait que les entreprises focalisent leur attention sur la problématique de la RSE. Autrement le « *triple bottom line* » ou « 3P » expression la plus imagée, se résume par ce que est compréhensible par tout le monde : « **travailler pour les gens, pour faire du profit, tout en préservant la planète.** »¹.

6. La Performance Globale de l'Entreprise

La notion de la PGE s'inscrit dans une langue réflexion sur la RSE et renvoie selon Carroll à l'évaluation de la capacité d'une entreprise à gérer sa responsabilité sociétale qui est d'une nature tridimensionnelle.

6.1. Définition de la PGE

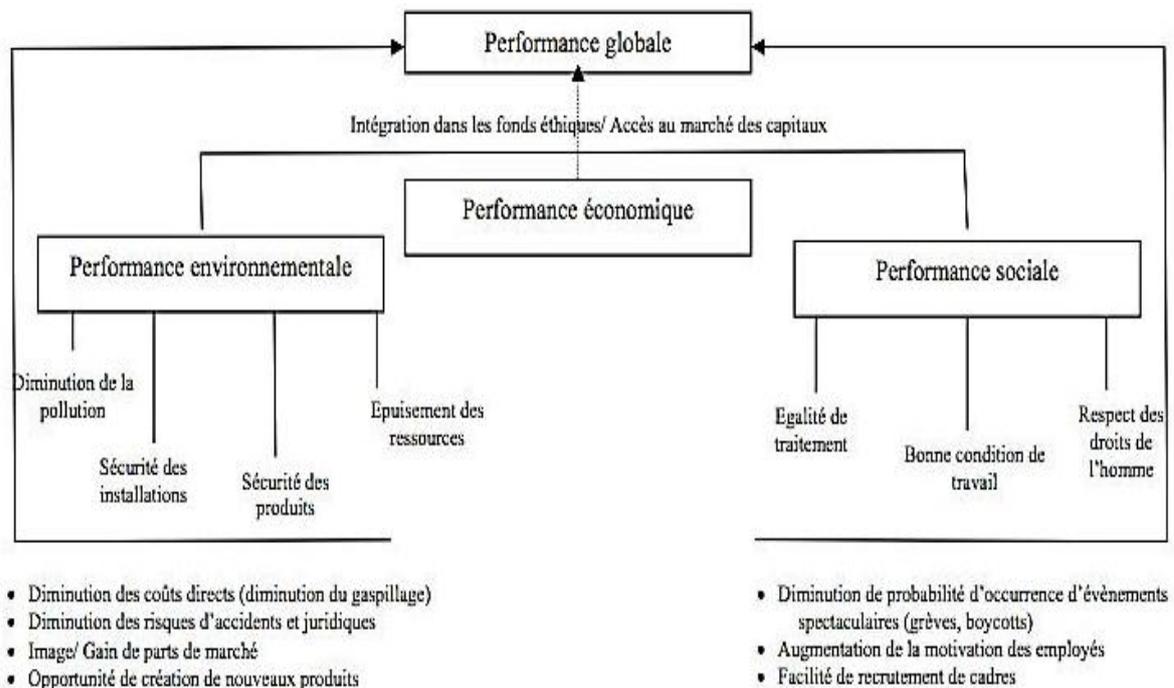
La finalité de l'entreprise à travers la RSE est d'arbitrer et équilibrer ces trois dimensions pour assurer une pérennité et une durabilité de ses actions. C'est dans ce contexte qu'émerge la notion de performance globale ou PGE.

Selon Yvon PESQUEUX, dans les entreprises, la responsabilité sociétale «au sens pratique du terme, se trouve concrétisée au travers du concept "*Triple Bottom Line*" : prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale.»².

¹ Idem, p.18.

² BENSLIMANE Olfa et BOUSSOURA Azzedine, Responsabilité Sociétale des Entreprises et Performance Financière, Unité de Recherche et d'Etudes en Management des Organisations (UREMO), Institut des Hautes Etudes Commerciales à Carthage (IHEC) Tunisie, (2009).p. 31.

Figure 2.6. La performance globale.



Source : www.cairn.com/model de Reymond de consulté le 03/04/2016 à 13:50 .

Selon Baret, la performance globale se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales »¹. Elle « consiste à désigner un équilibre entre les différentes dimensions du développement durable ou entre les parties prenantes. »², La figure ci-dessous représente de manière générale les composantes ou la formation de la performance globale des entreprises.

la PGE donc, d'après la figure ci-dessus revoie a une conception d'une performance multidimensionnelle qui intégré la performance économique, environnementale et sociale.

6.2. Objectif de la PGE

Selon CAPRON et QUAIREL La performance globale d'entreprise est celle qui résulte de l'interaction entre les trois dimensions du la RSE. Elle est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise.

D'après ce qu'on a vu dans cette présente section, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est l'application au monde de l'entreprise des principes de développement durable et de ses trois piliers environnementaux, sociaux et économiques afin d'accroître la confiance et la satisfaire les attentes des différentes parties prenantes.

Déoulant sous plusieurs théories, La RSE repose sur un consensus présenté sous forme de deux idées majeures : l'entreprise a une responsabilité vis-à-vis de la société et l'environnement dans lesquelles elle évolue, aussi la performance d'une entreprise se mesure non seulement en matière de résultats financiers, mais également de prise en compte de cette

¹ DOHOU, A. et BERLAND, N., Mesure de la performance globale des entreprises, In IAE, Université de Poitiers, Institut d'Administration des Entreprises, p154.

² Idem.p.155.

responsabilité sociale et environnementale dans ses processus de management ainsi son fonctionnement.

À ce stade, la question qu'on pose est comment mettre en place une démarche visant à intégrer les principes de la RSE ? Autrement formuler quel est le cheminement de l'entreprise pour intégrer la RSE dans la stratégie ? C'est ce que nous allons voir dans la section suivante.

SECTION 3: STRATÉGIES ET DÉMARCHES RSE

Après avoir entouré la notion de la RSE, section est consacrée à la décrire et mettre à l'évidence comme démarche, sa mise en œuvre opérationnelle.

Dans un premier temps, nous allons évoquer les motivations de la démarche, ces outils qui favorisent sa mise en œuvre, ainsi RSE comme axe stratégique et ses différentes rationalités, et enfin on clôture cette section par une illustration des étapes de la démarche, ses enjeux ainsi ses bénéfices et avantages pour l'entreprise.

1. Les Facteurs incitant à la RSE

L'intégration de La RSE se considéré comme une opportunité pour les entreprises. Mais aussi un enjeu dans leur système de gestion qui seront les mieux à même d'affronter les défis d'un grand changement de culture et de mode de management.

Donc nous avons estimé cohérent de mettre de la lumière sur les facteurs qui peuvent inciter les entreprises à devenir «socialement responsables».

1.1. L'Incitation des consommateurs

La demande des consommateurs ou des acheteurs auprès de l'entreprise a une forte motivation ou pression pour qu'elle soit responsable. Cela signifie que les entreprises qui veulent être compétitives ne se concentrent pas sur l'aspect économique (performance économique et financière) mais aussi sur des pratiques qui valorisent les autres volets sociétales, ces derniers procurent une bonne réputation sur le marché (capital confiance) ainsi stimule sa performance. cette « force » qui possède les consommateur peut nuire gravement à l'image de marque de l'entreprise, on souvient bien de boycott sur des produits Nike et ses conséquences sur la société.

Cette incitation se traduira par l'appliquer des pratiques de la RSE, car les entreprises ont tendance à faire le choix des labels et adhérer aux normes (référentiels) afin de ne pas perdre de précieuses parts de marché et améliorer leur réputation et accroître la confiance de leurs clients.

1.2. L'influence de l'état

L'adhésion des entreprises à une démarche de RSE est fréquemment pour répondre à des pressions externes, celles venues de l'état et de gouvernement à travers le contrôle actif de ses organismes de régularisations.

Dans ce contexte les entreprises cherchent à faire la preuve d'adaptation à des nouvelles réglementations ou lois codifiées dans des codes ou des articles spécialisés et cela par la mise en place des programmes de RSE. Dans ce stade l'enjeu pour les entreprises est la capacité à se soumettre à l'état pour un encadrement réglementaire.

Les entreprises illustrent leur comportement "socialement responsable" qui suit l'engagement de l'état par leur participation à des programmes volontaires de gestion responsable.

1.3. La pression de la société civile

La maturité de l'opinion publique et l'émergence de la société civile a l'échelon universel dans un rôle régulateur joué par ses organisations non gouvernementales (ONG) constitue un facteur très sensible qu'il faut prendre en considération par les entreprises, selon Claude BEBEAR « j'estime la pression de l'opinion publique plus salubre que les réglementations qui introduisent de nouvelles rigidités »¹.

Pour Jacques IGALENS cette pression peut avoir plusieurs formes :

- ✍ Des manifestations de masse ;
- ✍ Des conventions internationales et des proclamations (Kyoto, Lisbonne., déjà cité) ;
- ✍ L'implication des ONG internationales comme "les amis de la terre" (connu à travers
- ✍ le prix Pinocchio pour dénoncer les pratiques irresponsables des entreprises), Greenpeace, éthique sur l'étiquette et bien d'autres.

Cette pression de la société civile sous forme d'un « libéralisme éthique »² a un impact majeur sur l'entreprise en termes d'adhésion à une démarche de RSE.

1.4. La pression des investisseurs

Les actionnaires ou investisseurs d'une manière générale ont tendance à s'engager dans des entreprises sûres et exigent des "placements éthiques" certains sont sensibles aux prérogatives des droits de l'homme, mesures prises à l'égard de l'environnement.

Individuels ou collectifs, les investisseurs intègrent dans leurs choix d'investissement des critères extra-financier liés à la notion de responsabilité (respect des principes de la RSE) ce qui engendre que ces derniers constituent une pression pour les entreprises qu'elles doivent être responsables afin d'attirer ces porteurs de fonds.

2. Les outils favorisant la RSE

2.1. Les normes

Les normes en matière de RSE également, des instruments qui fournissent à la fois une guidance et une crédibilité à ceux qui se soumettent à eux. Chaque continent se relie fortement aux instruments internationaux (spécifiquement anglo-saxons) en la matière. Ces instruments sont très variés et diffèrent en fonction de leur origine (ONG, actionnaires, institutions, etc.); en fonction du domaine visé (environnement, développement durable, etc.)

2.2. Les publications et conventions internationales

Les publications internationales formalisent les expressions des états ainsi des proclamations des sociétés civiles. Ces dernières constituent une forme d'incitation qui pousse les entreprises à intégrer ces proclamations contenues dans leurs fonctionnements. Nous citerons par exemple le un document nommé « principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales », ce document publié par l'OCDE en 1976 constitue une sorte de

¹ Jacques IGALENS et Michel JORAS. Op.cit. p. 51

² Idem. p. 51.

guide de bonnes pratiques en matière de RSE. Il appelle à dénoncer certaines pratiques comme le travail des enfants, les droits de l'homme, le droit des salariés, etc.

2.3. Les plateformes au niveau international

Le Pacte mondial (GC) constitue une initiative qui réunit les organisations spécialisées au sein de l'ONU sur l'environnement, des droits de l'homme, des droits du travail, ainsi que des grandes entreprises, des ONG et des syndicats. Elle a pour but de promouvoir les bonnes pratiques des entreprises dans ces domaines. Finalisé par une Charte qui contient 10 principes généraux auxquelles les entreprises sont invitées à adhérer (volontairement).

3. La RSE et la stratégie d'entreprise

Selon Jan-Peter BALKENENDE, « *La Responsabilité sociétale des Entreprises n'est pas (plus) quelque chose que l'on confie à un département distinct de l'entreprise, non, cela fait partie du noyau dur des activités.* »¹.

À ce stade nous avons conclu que la RSE ne relevait pas seulement d'une question de bon sens, de citoyenneté ou d'une logique philanthrope. Mais, Il s'agissait principalement d'un moyen d'améliorer leur réputation auprès du grand public. Les entreprises sont alors appelées à reconsidérer la RSE sous un angle stratégique pour en faire un réel levier de croissance de performance et de durabilité.

3.1. RSE et l'Avantage concurrentiel

Dans la mesure où la RSE est intégré dans la stratégie d'entreprise autrement dit prise en compte dans les actions et les orientations de l'entreprise, peut créer un avantage concurrentiel considérable en jouant sur les ressources tangibles (capitaux physiques) et intangibles (réputation ou image d'entreprise, capital humain, le savoir-faire et autres).

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 »² aussi ils soulignent qu'avoir une cohérence entre la stratégie et la RSE portera à l'entreprise des opportunités d'innovation et davantage concurrentielle.

De nos jours, l'éthique est devenue une source de "différenciation" pour les entreprises. Bien souvent, quand un client achète un produit 'une entreprise "citoyenne", il encourage et soutien en quelque sorte le comportement de l'entreprise. Donc un produit ou une entreprise "éthique" est attractif sur le marché. Ainsi, dans cette approche "proactive" dont nous allons parler en détail dans ce qui suit l'entreprise cherche à créer des opportunités économiques au travers de la RSE.

Donc, la RSE peut être source de créativité et d'innovation, Dans cette logique, les entreprises créent des produits et mettent en place des "éco-processus" de production qui ont moins d'impacts négatifs sur l'environnement et générant ainsi de la valeur en partons d'une finalité responsable.

¹ Ancien premier ministre des Pays-Bas, professeur d'université et associé chez Ernst & Young. Cité dans BRUTSAERT, S., L'irréversibilité de la CSR, In Forward, février 2012, n°2, pp.38-43.

² <http://www.strategieaims.com>, site consulté le 28/03/2016 à 19:43.

3.2. La RSE, un axe stratégique

La RSE Constitue une stratégie d'entreprise comme une autre qui doit impérativement être en lien avec les compétences de l'entreprise et intégrée aux visions, orientations et objectifs stratégiques afin de générer de la valeur à la fois pour l'entreprise et son environnement.

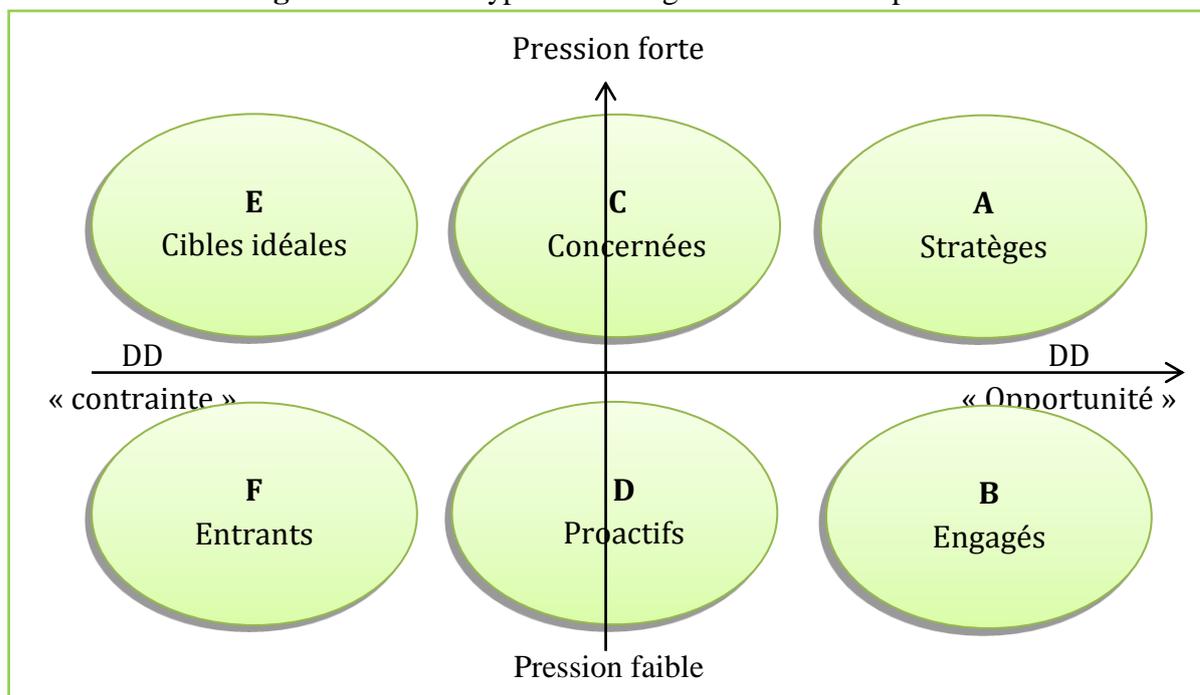
3.3. Les différentes stratégies RSE

L'intégration du développement durable (responsabilité sociétale de l'entreprise) dans la stratégie de l'entreprise n'a lieu que lorsqu'elle permet de bénéficier d'opportunités ou de réduire des risques fragilisant sa rentabilité à plus ou moins long terme. Face aux différentes pressions économiques et sociales qu'elle subit, l'entreprise est en quelque sorte à la recherche permanente d'une situation d'équilibre.

La mise en œuvre d'une démarche RSE modifie souvent profondément la manière de faire de l'entreprise et améliore l'impact de ses activités sur son environnement économique, social et écologique. Cet engagement et orientation se converti en axe stratégique, Il semble alors essentiel d'évoquer la typologie des stratégies RSE des entreprises.

La distinction entre les différentes stratégies RSE s'appuie sur le critère de l'attitude des entreprises vis-à-vis le DD et le degré de pressions que subissent ses dernières (pressions exercé par leur environnement). Pour citer les différentes stratégies on s'appuie sur la matrice suivante :

Figure 2.7. Les 6 types de stratégies DD des entreprises.



Source: DUBOIS Stéphanie, Concept en plein développement - La Responsabilité Sociale des Entreprises, Article proposé par le MWQ, p. 03.

3.3.1. Les stratèges (A)

Soumises à une pression forte, ces entreprises font du développement durable une opportunité intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise.

3.3.2. Les engagées (B)

Face à une pression externe modérée, l'adéquation du développement durable avec leurs valeurs leur permet de construire une politique globale de responsabilité sociétale, inscrite dans leur stratégie.

3.3.3. Les concernées (C)

En réaction aux pressions de l'environnement, le développement durable est vu d'abord à travers les opportunités de marché qu'il offre, autour de grandes priorités.

3.3.4. Les proactives (D)

L'anticipation des attentes des clients oriente une partie de l'activité autour d'un positionnement développement durable.

3.3.5. Les cibles idéales (E)

Une pression très forte les conduit à réagir par des programmes d'actions cherchant à éviter les risques de mise en cause.

3.3.6. Les entrants (F)

Face à une pression encore limitée, ces entreprises ont mis en œuvre des démarches d'adaptation aux nouvelles normes implicites de responsabilité sociale et environnementale.

Ainsi que nous l'avons précisé plus haut, ces différentes stratégies visent à formaliser la manière dont les entreprises conçoivent certaines conceptions générales de la RSE et les motifs qui engendrent la mise en œuvre de telle ou telle forme de RSE. Ces conceptions générales ont été appréhendées à travers différentes variantes du concept de « rationalité ». C'est-ce que nous allons présenter ci-après.

4. Les quatre rationalités RSE

La réconciliation de l'entreprise avec les valeurs de la société ou celles du développement durable, fait l'objet d'un changement de rationalité, cette question de développer une nouvelle logique dans les organisations a été l'objet de recherche de plusieurs chercheurs notamment J. IGALENS, C.BRODHAG et K.DELCHET. Selon BRODHAG, On peut se référer à quatre types de rationalités¹:

¹BRODHAG Christian, GONDRAN Natacha et DELCHET Karen, du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour de guide SD 21000, vertigo – la revue en sciences de l'environnement, vol 5, no 2, septembre 2004, p. 5 et 6.

4.1. Une rationalité structurelle

Cette rationalité recouvre la structure du processus de décision. Elle fait référence à l'organisation (structure) de la prise en compte du développement durable au sein de l'organisation (l'entreprise).

4.2. Une rationalité substantive

Qui relève de la "substance" et de la "connaissance" qui guide les résultats d'actions, Elle intègre selon K.DELCHET les connaissances relatives aux impacts des décisions et des activités des organisations sur leur l'environnement.

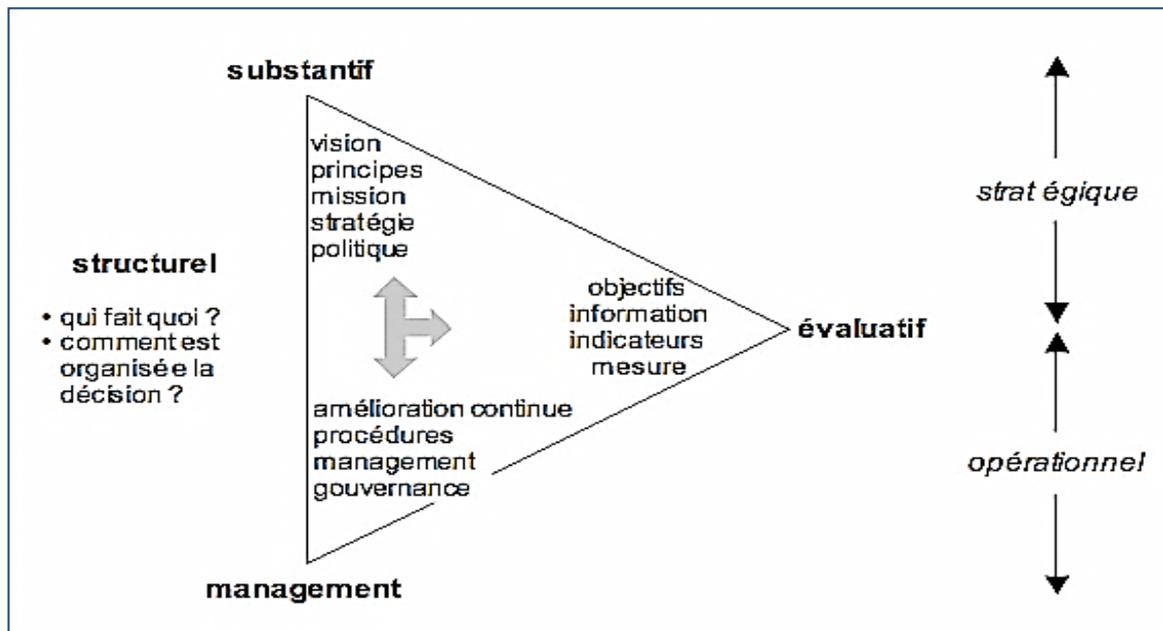
4.3. Une rationalité évaluative

Qui se réfère aux objectifs visés par le décideur et aux critères d'évaluation des résultats. « La prise en compte des enjeux du développement durable exige que l'évaluation ne se fasse pas seulement sur le champ économique, traditionnellement exigé de l'entreprise, mais également sur les aspects environnementaux et sociétaux »¹.

4.4. Une rationalité procédurale

La rationalité procédurale guide le choix des procédures et de la forme des prises de décision. « Elle se situe au niveau de la prise en compte formelle du jeu d'acteurs et des procédures élaborées pour les impliquer aux décisions de l'organisation »².

Figure 2.8. Articulation des différentes rationalités



Source : Christian BRODHAG et autres, du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour de guide SD 21000, vertigo – la revue en sciences de l'environnement, vol 5, no 2, 2004, p. 5.

¹ DELCHET Karen, La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation. Etude de la mise en œuvre des recommandations du guide Afnor SD21000, au sein d'un échantillon de PME françaises, thèse Pour obtenir le grade de Docteur de l'École Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne et de l'Université Jean Monnet de Saint-Etienne, p 85.

² Idem, p. 85.

Une stratégie de développement durable doit reposer sur la maîtrise de ces rationalités, autrement dit Le développement durable dans les entreprises doit donc prendre en compte simultanément et la fois ces quatre rationalités (comme la figure ci-dessus le montre).

5. Les étapes de la démarche RSE

Nous avons souligné précédemment que le fait d'intégrer la RSE dans la gestion des entreprises constitue un processus de changement organisationnel qui affecte en profondeur le fonctionnement de l'organisation, pour cela nous avons essayé de présenter le processus d'intégration de la RSE sous les éléments suivants :

5.1. Formaliser l'engagement de l'entreprise

Mettre en œuvre une démarche RSE doit répondre à une décision stratégique des dirigeants, car Avant même de définir le contenu d'une stratégie en matière de responsabilité globale les dirigeants doivent formaliser l'engagement de l'entreprise dans ce domaine il sembla alors essentiel de formaliser cet engagement, cela à travers :

- Préciser les emboîtements de l'entreprise en matière de RSE ;
- Adopter ou élaborer un référentiel ou une charte (de valeurs) ;
- Redéfinir la mission et les valeurs de l'entreprise ;
- Mettre en place une structure dont la mission est le pilotage et le suivi de la démarche RSE ;
- Traduire l'engagement de l'entreprise au niveau de sa gouvernance (mettre en place un comité de dialogue).

5.2. Définir une stratégie RSE

Après avoir formalisé l'engagement de l'entreprise, la définition d'une stratégie en matière de RSE est essentielle, cela repose sur certaines actions :

- Identifier toutes les parties prenantes en définissant leurs représentants, cela se traduit par l'élaboration d'une cartographie des PP ;
- Comprendre les attentes et les apports potentiels des PP ;
- Analyser les enjeux et risques spécifiques des activités de l'entreprise ;
- Définir des objectifs précis et des plans d'action.

5.3. Déployer la démarche

La mise en œuvre effective de la stratégie de responsabilité sociétale de l'entreprise suppose en principe son déploiement au sein de l'entreprise, comme tout projet il nécessite un management, par :

- La création d'une structure (organisation interne) et nommer un responsable dont la mission est de piloter la démarche RSE ;
- Engager les différents niveaux de l'entreprise (décrire l'engagement au sein de l'entreprise) ;
- Prévoir les moyens et les finances nécessaires.

5.4. Mesurer l'impact des actions mises en œuvre

La démarche RSE constitue un processus d'apprentissage donc il suppose une amélioration continue de l'impact de l'entreprise sur son environnement économique, social et écologique. Il s'agit d'évaluer régulièrement les résultats des actions mises en œuvre dans le cadre d'une telle évaluation il implique :

- Définir une batterie d'indicateurs de performance qui permettant de mesurer le progrès (par rapport aux objectifs) ;
- Mettre en place un système de reporting qui est pour diffuser au sien de l'entreprise ainsi les PP les informations que ces indicateurs enseignent ;
- Consolider et analyser les données récoltées ;
- Prévoir des actions correctives et préventives pour accroître l'amélioration des performances.

5.4.1. Les outils d'évaluations

Pour cela il existe plusieurs outils (guide et référentiels) standardisés qui permettent l'encadrement et évaluation (même l'accompagnement) de la démarche. On cite à l'égard de l'ISO 26000 le référentiel le plus connu en matière de RSE (largement évoqué dans le premier chapitre) :

- **GRI** (global reporting initiative) ;
- **SIGMA 99** (Sustainability Integrated Guidelines for Management, référentiel britannique) ;
- **AA 8000** normes de management de la performance sociale initiative de l'organisation SAI (Social Accountability international)
- **VMS/01** (Values Management System, référentiel allemand)
- **AFAQ 26000** (association française d'assurance qualité) ;
- **AFNOR/SD 21000** (association française de normalisation) ;
- **AA1000** Norme née d'une initiative britannique, elle offre un cadre de benchmark en matière de performance sociale et éthique;
- **EMAS**, le système communautaire de management environnemental et d'audit vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux (initiative de la CE)
- **Q-RES**, Norm and Guidelines for the improvement of ethical and social performances of the organisations).

5.4.2. Le SD21000, un guide dédié à appropriation du développement durable dans les entreprises

Le guide SD 21000 a été créé en 2000 et publié en mai 2003 par l'AFNOR. Il vise à présenter des recommandations pour aider les entreprises à intégrer les enjeux du développement durable dans leur stratégie et leur management. Ce dernier ne fait pas l'objet d'une certification c.-à-d. il n'est pas destiné à des fins de certification ou contractuelles, mais apporte une cohérence et une complémentarité avec les normes de systèmes de management (qualité, environnement...) utilisées au sein des entreprises en permettant de les intégrer dans une stratégie globale et transparente de développement.

Publié sous la forme d'une brochure de documentation, Afnor Guide SD 210000 offre un plan d'action aux entreprises pour améliorer leur performance dans le respect des valeurs

et des principes de la RSE. Ce dernier se compose de trois parties¹ : une aide à la réflexion initiale lors de la définition de la politique, une aide à la mise en œuvre à partir de recommandations hiérarchisées, et des éléments plus opérationnels à intégrer dans le management.

Ce guide vient donc apporter une aide aux entreprises qui sont confrontées à de nouvelles contraintes liées à différentes pressions :

- Un nouvel environnement politique au niveau international ; Une pression des parties prenantes ;
- Une évolution législative ;
- Un engagement de la société civile.

Afin d'aider les entreprises à déployer la stratégie RSE, le guide permet d'identifier les axes d'amélioration à travers un diagnostic et une évaluation de la performance sociétale, cela en positionnant l'entreprise en différents niveaux à une échelle de 1 à 5 :

- (1/5), aucune action n'existe, mais le responsable est conscient de l'importance de cet enjeu et est prêt à lancer des actions ;
- (2/5), le système de collecte de l'information est en place et le responsable a identifié certaines actions de progrès ;
- (3/5), des actions d'améliorations sont en place ;
- (4/5), stade de maturité, veille sur innovation et définition des impacts sur l'activité ;
- (5/5), généralisation d'une innovation.

On peut réunir ces degrés sous trois phases :

Phase 1 « L'initiation » : une prise en compte faible des principes de la RSE et un déploiement expérimental et manque d'initiatives en matière du DD.

Phase 2 « La réalisation » : niveau caractérisé par des initiatives et des actions qui prennent en considération les aspects du DD dans le fonctionnement de l'entreprise.

Phase 3 « L'amélioration » ou « l'innovation » : le niveau indique une maturité de la démarche RSE, car la prise des enjeux du DD constitue une préoccupation de l'entreprise en mettant en place une organisation dédiée à la veille en la matière.

Le succès d'une telle démarche est dépendant de degré d'implication de l'entreprise en sa totalité et comme on a déjà souligné la prise en conscience de la RSE comme un axe stratégique. Cela conduira l'entreprise à une voie de pérennité et se bénéficiera de certains éléments que nous citons ci-après.

6. Les enjeux de la démarche RSE

Il nous semble indispensable de souligner les enjeux dont l'entreprise fait face lors de la mise en œuvre de la démarche RSE, on peut les cerner sous les éléments suivants :

¹ IGALENS Jacques & PERETTI Jean-Marie, Audit social, Meilleures pratiques méthodes, outils, Édition d'organisation, Paris, 2008.p. 107.

6.1. Acceptation et adhésion au changement

Comme on a déjà souligné, l'enjeu principal de la démarche RSE est celui de la pro-activité, car l'intégration de RSE est changement de rationalité donc un projet de changement (organisationnel et culturel), dans cette mesure il faut prévoir une "résistance" de certains acteurs (PP) de l'entreprise, donc une sensibilisation et une communication efficace doivent être mise en place. Ces changements, pas toujours faciles à accepter, devront être soutenus sans faille par la direction. L'engagement au plus haut niveau du management est l'une des conditions clés de succès de la démarche.

6.2. L'engagement et l'implication des dirigeants

RSE doit faire l'objet d'un engagement clair et profond du "top management", car des dirigeants "convaincus" sont un élément crucial pour stimuler la démarche. La RSE doit aussi se refléter aussi bien dans la vision d'entreprise que dans sa mission et ses valeurs. Il est nécessaire donc d'accorder à la RSE le même niveau d'importance qu'autre domaine comme le marketing ou la finance.

6.3. La mise en œuvre de la stratégie RSE

Un autre véritable enjeu auquel les entreprises sont confrontées est "l'opérationnalisation de la démarche" et de la décliner dans toute l'entreprise, non pas une mode et un changement "esthétique" pour l'entreprise.

6.4. Identification des Parties prenantes

Prendre en compte les attentes n'est une chose aisée pour l'entreprise, l'entreprise doit mettre en place une structure de veille ainsi intégrer des représentant au sien de l'entreprise.

6.5. Suivi et mesure

La mesure des performances RSE est également un enjeu, car évaluer l'impact de l'entreprise positif ou négatif sur son environnement interne et externe, cette difficulté peut freiner les initiatives des entreprises en matière de RSE.

7. Les bénéfices qu'une entreprise peut retirer d'une démarche RSE

Les intérêts et les bénéfices que les entreprises peuvent retirer en s'engageant dans des démarches RSE ou autrement dit s'engager à améliorer l'impact de ses activités sur son environnement économique social et naturel sont formulés comme suit :

7.1. Répondre aux attentes ou aux pressions des parties prenantes

En identifiant clairement les PP, et en tenant compte de leurs attentes, l'entreprise réagit d'une façon appropriée avec ceux qui influencent la réalisation de ses objectifs.

7.2. Prévenir et limiter les risques

La RSE constitue un dispositif central qui permet d'anticiper les risques en procédant régulièrement a une analyse des différents risques et en définissant un plan d'action permettant d'éviter ou de moins de réduire l'impact.

7.3. Réduction des risques et accès aux capitaux

Les entreprises citoyennes sont les plus attirants des capitaux externes, car une entreprise capable de gérer ces risques sociaux et environnementaux inspire la confiance auprès de ses parties prenantes, en particulier les investisseurs. La RSE peut amener à renforcer le sentiment de confiance et ainsi renforcer les relations avec les investisseurs.

7.4. Saisir de nouvelles opportunités économiques

Cet avantage tangible est démontré par beaucoup d'études et d'ouvrages qui se sont penchés sur ce que les entreprises trouvent comme avantages économiques direct, car en s'engageant dans une politique gagnant-gagnant avec tous PP cela se traduira sans doute en performance économique.

7.5. Amélioration des relations et respecter les convictions

Basé sur une bonne gouvernance et une forte capacité de leadership, la RSE permet d'installer une relation confortable entre tous les PP.

7.6. Implication et mobilisation du personnel

Une entreprise profondément engagée dans la RSE peut bénéficier d'une cohésion sociale importante et ainsi contribuer positivement à la motivation des travailleurs et favoriser leur engagement envers l'entreprise. Cela permet de stimuler leur productivité et aussi d'attirer les compétences.

7.7. Apprentissage organisationnel

Dans les entreprises socialement engagées, certaines évolutions organisationnelles se remarquent, vu que l'entreprise opère dans un climat de coopération, d'échange de bonnes pratiques et de partage d'expérience. Cela conduira sans doute à renforcer la culture de l'entreprise et l'engagement de chacun. En travaillant de manière transversale, l'entreprise peut ainsi fondamentalement améliorer sa performance en fonctionnant de manière plus efficace avec une meilleure coordination interne.

7.8. Réduction des coûts

S'engager dans le développement durable demande des investissements non pas des charge, en effet, bon nombre d'actions réduisent les frais de fonctionnement de l'entreprise comme les économies d'énergie, de carburant, d'électricité, d'eau, de papier, les recyclages. Ces décisions peuvent toutes alléger les dépenses de l'entreprise.

7.9. Stimuler l'Innovation

Dès lors que l'entreprise intègre le développement durable comme repère, de nouveaux modes de fabrication écologiques (éco-conception, concepts créatifs en faveur de l'environnement).

Le contenu de cette section nous a permis de rendre compte que la RSE n'est pas qu'une notion isolée et qu'elle s'engendre juste du " bon sens " de mais comme stratégie et mode de management en interaction avec toutes les actions de l'entreprise et qui est présente tout au long de sa chaîne de valeur et dans tous les aspects du fonctionnement de l'entreprise, du niveau stratégique jusqu'au niveau opérationnel. L'intégration de la RSE donc, constitue une réelle préoccupation qu'elle doit être prise comme axe centrale lors d'élaboration de la stratégie de l'entreprise ainsi diffusée au sein des différents supports afin de générer les avantages dont nous avons parlé.

Mais la question qui se pose à ce stade est la manière dont la RSE s'intègre dans les entreprises. Le fait que la RSE est spécifique à chaque entreprise et le manque d'une démarche type d'intégration, par conséquent, nous consacrons le prochain chapitre à l'étude de différentes approches et courants d'intégration de la stratégie RSE aux siens des entreprises.

SECTION 04 : LES APPROCHES D'INTÉGRATION DE LA RSE

Nous consacrons cette dernière section à exposer les approches d'intégration de la responsabilité sociétale de l'entreprise ou les modes de prise en compte des principes du développement durable dans le fonctionnement des organisations.

Pour rédiger cette partie nous nous sommes inspirés des travaux de Cristian BRODAGH et Karen DELCHET, ce qui nous a permis de revenir sur les fondements de la RSE au travers des trois courants proposés par GENDRON : « Business Ethics », « Social Issue Management » et « Business and Society » et aussi au travers de plusieurs textes fondateurs en la matière.

Les débats sur la RSE, ne se portant pas seulement sur la définition et ses frontières, mais aussi bien sûr la manière dont s'appréhende et se formalise, l'approche la plus intégrative de la RSE est donc une véritable problématique, entre dimensions philosophiques culturelles, normatives et réglementaires. Ce questionnement fait de la RSE un terrain fertile pour des nouvelles pragmatiques qui s'intéressent à l'opérationnalisation du concept.

« Progresser sur la voie d'un développement durable, c'est également savoir passer d'un sujet simple à des dimensions plus complexes »¹ de fait de la complexité de modéliser la RSE.

« Le thème de la responsabilité sociétale de l'entreprise se prête aisément à la modélisation, qu'il s'agisse de l'adoption d'un système de management standard ou qu'il s'agisse d'autres approches, normatives, évaluative... »², D'après Jacques IGALENS et Michel JORAS, la « modélisation » de la RSE est très complexe, en dépit des avancées dans les réflexions menées au niveau des acteurs publics, des partenaires et des acteurs sociaux.

Selon DELCHET, « Il convient de réfléchir à la façon d'intégrer cet aspect comme critère discriminant. La légitimité est une notion qui peut s'approcher de différentes manières... »³

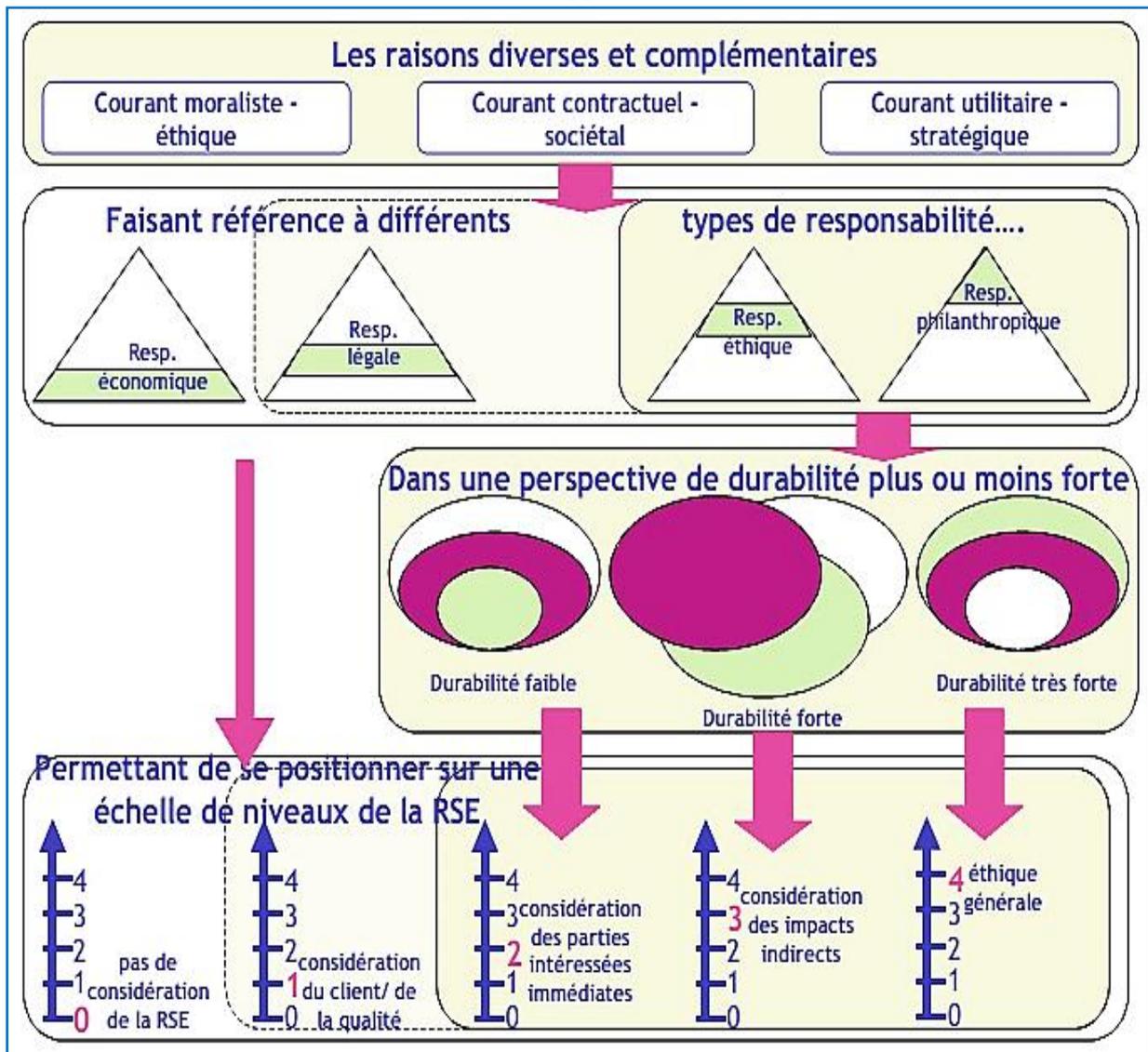
Donc pour le but de sensibiliser les entreprises au champ de la RSE en leur fournissant des informations et des recommandations pratiques. Plusieurs modèles d'intégrations se posent, d'après notre recherche il existe trois grands approches ou modèles qui constituent des incubateurs de la RSE au sein des entreprises. Selon DELCHET ces approches déclinent de trois principaux courants de la RSE, la en parle de Business Ethics (ou le courant moraliste), le social issue management (le courant pragmatique de la responsabilité sociale de l'entreprise) et enfin le Business and Society (le courant contractuel) présenté dans le schéma suivant:

¹ DELCHET Karen, la prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation », thèse, École Nationale Supérieure des Mines de Saint-Étienne; université Jean Monnet - Saint-Étienne, 2006.p.79.

² IGALENS Jacques, op.cit. p.73

³ DELCHET Karen & Linh-CHI VO, la publication de l'ISO26000 et son influence sur la définition et les outils en matière de responsabilité sociétale, 2e Congrès TRANSFORMARE, Paris, 19-20 mars 2012.p. 12.

Figure 2.9. Les différentes approches en matière de RSE.



Source: DELCHET Karen, La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation », thèse, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne; Université Jean Monnet - Saint-Etienne, 2006.p. 80.

Donc différentes catégories d’approches se présentent, essayons de les synthétiser en 3 familles d’approches :

1. Les Approches contractuelles (conventionnelles)

Issue du courant « *Business and Society* », l’approche contractuelle désigne le fait que l’entreprise et la société sont inter-reliées (en contrat), la société est alors perçue comme ayant des attentes envers les entreprises, et ce à trois niveaux d’analyse : institutionnel, organisationnel et individuel, chaque niveau étant rattaché à un principe, respectivement la légitimité, la responsabilité et enfin l’éthique.

Selon C.GENDRON, cette approche dite “contractuelle”, repose sur deux axes «l’interrelation systémique entre l’entreprise et la société» et la notion de « contrat social »,

qui désigne que l'entreprise est une institution créée par la société et envers laquelle elle est redevable¹.

Ce contrat se traduit par des règles et des lois, dont l'entreprise, se soumit, ainsi c.-à-d. au travers la réglementation, la société peut exercer des incitations (ou pressions) à travers des dispositifs de contrôle et de sanction si l'incitation est insuffisante.

Cette relation est donc protégée par un arsenal législatif (le système judiciaire par exemple) qui permet à la société qui englobe toutes les parties prenantes (l'état et autres) de superviser le fonctionnement et les activités des entreprises à la relation afin d'inciter ces dernières à respecter leurs engagements envers la société. Ainsi les entreprises se procurent une légitimité sociétale.

Mais le fondement de l'approche Contrat-société n'est pas si évident, car plusieurs limites se présentent par exemple, dans le cas où l'État (qui est pour rôle de régulariser cette relation) est faible, inefficace, ou corrompu, cet équilibre ne se remet en cause. De ce fait il ne suffit pas d'avoir des lois uniquement sur le papier, mais encore faut-il les faire appliquer sur le terrain de la manière la plus intransigeante et efficiente possible pour garantir l'équilibre de ce contrat social.

2. Les approches culturelles

Dérivées du courant "*business ethics*", ces paradigmes moralistes admettent un mode d'intégration volontaire des notions du développement durable, grâce à une culture et une maturité en terme de raisonnement, de valeurs d'existence et aspirations profondes de la société, ces entreprises adoptent des finalités éthiques ou dites "morales" qui bénéficient ces dernières d'une réputation au sien de son environnement dont elle s'insère.

Suivant cette approche les entreprises sont caractérisées par une économie dite «solidaire» traduite par un équilibre entre les priorités économiques d'une part et celles d'ordres social et environnemental d'autre part, d'ailleurs elles ne prévoient pas une utilité immédiate ou à court terme, mais de construire comme on a déjà avancé un « capital sympathie ».

La RSE Selon cette approche, se présente comme un produit culturel, c'est-à-dire le produit d'une culture à travers son contenu qui reflète les relations désirables entre l'entreprise et la société telle qu'elles sont définie par l'environnement social, culturel et institutionnel.

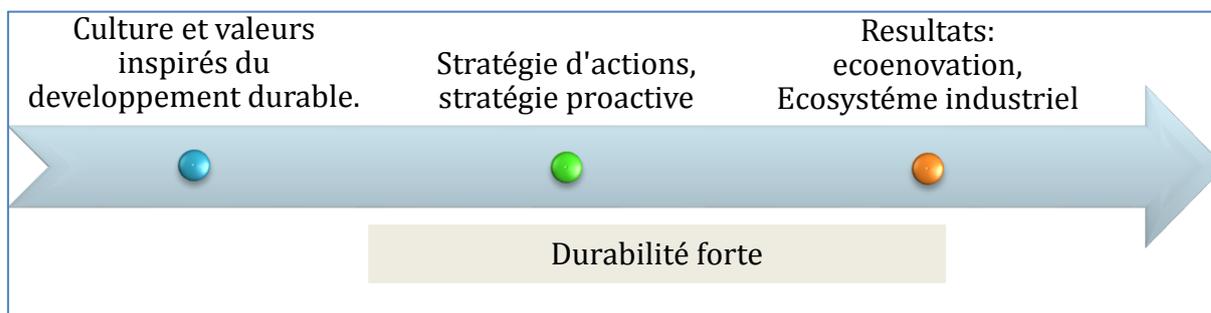
Cette vision tente d'appréhender la relation entreprise/société comme un échange de valeurs et de référents culturels stables, et s'attache à comprendre la manière dont les entreprises s'adaptent et influencent leur environnement socioculturel.

Comme l'illustre la figure ci-dessus. Les entreprises qui adoptent les principes de développement durable sous une approche "*business ethics*" faisant référence à un type de responsabilité dite responsabilité citoyenne ou même éthique, ces dernières ont tendance à avoir une durabilité très forte, vu que leur responsabilité dépasse largement le seul aspect

¹ Inspiré de GENDRON, C. Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale. Cahier du CRISES. Paris 2000.

économique en adopte des attitudes inspirées de leurs sociétés qui sont en faveur de la dimension sociale et environnementale.

Figure 2.10. Le développement durable comme une nouvelle valeur



Source : Inspiré DELCHET Karen, La prise en compte du développement durable par les entreprises, Université Jean Monnet - Saint-Etienne, 2006.p. 85.

Ainsi ces entreprises se positionnent en haut de l'échelle avec une considération des impacts indirects et une " *éthique globale* ".

Donc les entreprises qui opèrent sous des règles "informelles" qui régissent les comportements des individus et des organisations (systèmes de valeurs et croyances, représentations, culture, mœurs, coutumes et normes sociales...) sont les plus aptes à « s'institutionnaliser » et constituer un appui d'intégration pour la RSE qui se traduit par des orientations des stratégies d'action en résultant des actions éthiques et citoyennes comme des éco-innovations des systèmes de production écologique (figure ci-dessus).

3. Les approches normatives

Comme nous avons abordé, au cours de premier chapitre la normalisation se présente comme le « *Soft Law* »¹, pour démarche RSE.

Les normes jouent un rôle principal dans l'orientation des comportements des entreprises en proposant des recommandations et des conduits volontaires. Les normes ont des origines très diverses, selon Karen DELECHET certaines sont issues d'initiatives d'entreprises individuelles comme les codes ou les chartes, d'autres relèvent d'initiatives collectives plus ou moins concertées, comme des accords sectoriels négociés issus d'un dialogue sectoriel ou encore des initiatives issues des organismes de normalisation comme ISO.

Plusieurs chercheurs et différentes institutions et organismes se sont intéressés à la RSE sur des plans nationaux et internationaux en cherchant un cadre normatif pour le déploiement de la démarche et des critères d'évaluation de la RSE, visant l'institutionnalisation formelle de la RSE par les normes (référentiels).

Dans un angle d'approche normative, la nécessité d'une « *modélisation* »² Des principes de la RSE sous forme de norme est sollicité, de ce fait aujourd'hui les trois dimensions de la

¹ DELCHET Karen, op.cit. p. 64.

² IGALENS Jacques, op.cit. p.74.

RSE sont couvertes par les normes et cela pour l'objectif d'offrir et délivrer des démarches procédurales en proposant une manière de faire et des indicateurs qui évaluent le degré d'intégration de la RSE aux siens des entreprises et assurer la réussite de l'implantation du concept.

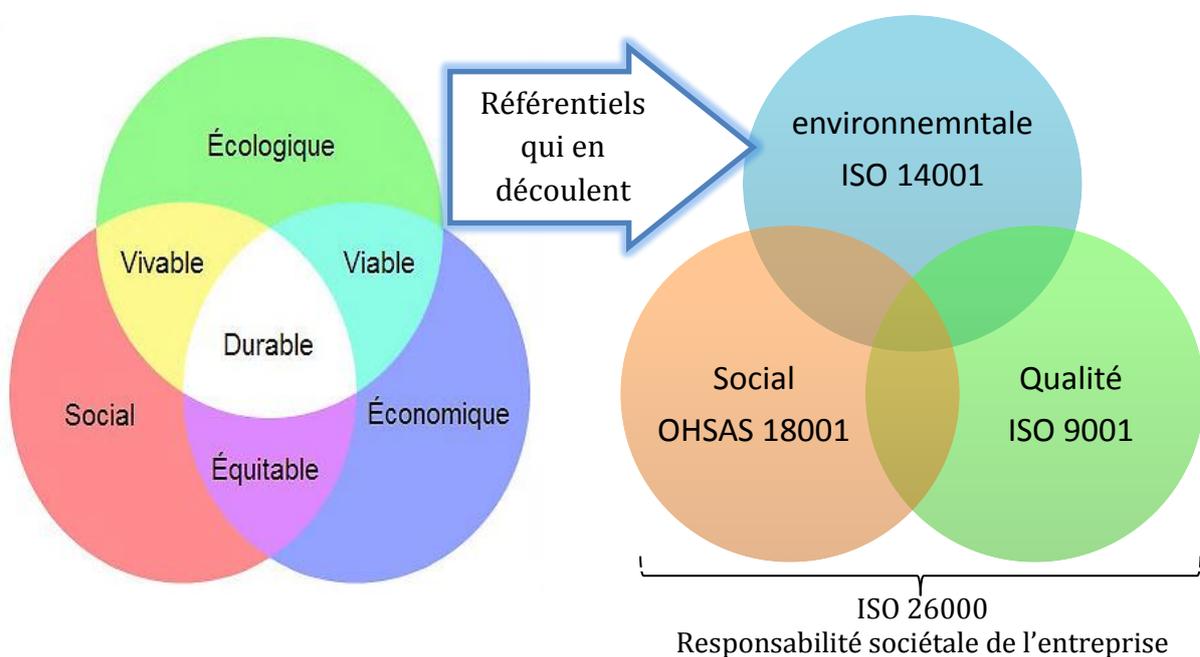
Selon Lorenzo SACCONI, la logique de base dans la formalisation d'un document normatif (référentiel) en matière de RSE comprend 3 éléments :

- des principes éthiques généraux ;
- des protocoles comportementaux ou bien des règles d'action standardisées autrement dit, des procédures ;
- une communication et un dialogue en double sens afin de trouver une compréhension commune entre les situations, les principes et les comportements.

Ces éléments semblent en harmonie avec les principes du DD et ceux de la RSE.

Parmi ces acteurs qui cherchent un "système de management" qui formalise la RSE aux siens des entreprises en trouve en premier lieu l'ISO (14 000 et 26 000) et BS/OHSAS 18001 (*détaillés dans le chapitre 01*) et aussi AFNOR/SD 21 000 et SA 8000 ces derniers fixent des spécifications et des lignes directrices pour l'intégration et l'utilisation volontaire. C'est ainsi que ces dernières délivrant des « bonnes conduits et des bonnes pratiques » qui encadre l'engagement des entreprises à prendre ce voie.

Figure 2.11. Les normes de développement durable



Source : www.eco-evenement.org. Site consulté le 19/03/2016 à 21:32.

L'adhésion volontaire à ces initiatives diverses, comme la figure ci-dessus le montrent la tendance et la prise de conscience des entreprises des principes du DD.

L'encadrement de ces organismes indépendants permet aux entreprises en se soumettant à leurs au contrôle (audits) et l'évaluation régulière de s'inscrire dans une démarche RSE formelle structurée et transparente. De cela l'approche normative s'expose comme un

véritable mode d'intégration de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Mais choisir un cadre normatif n'est pas fortuite, car différents aspects sont à considérer par l'entreprise (management de l'entreprise) dans le choix d'un référentiel sur lequel s'appuyer en matière de RSE : la vision qu'il porte de la RSE, la finalité du référentiel (mise en place d'une démarche globale, ou d'instruments de reporting) et la légitimité de ce référentiel...etc.

Lorsque le concept de la Responsabilité sociétale de l'Entreprise a émergé il y a quelques années, c'était principalement l'approche volontaire qui se présente comme des stratégies d'intégration de la RSE, mais des acteurs se sont penché au sujet et s'intéressent à une autre manière une autre approche d'appréhender la RSE et l'opérationnaliser au sien de l'entreprise, e ce fait plusieurs approches principalement ceux cités précédemment ont rejoint le mouvement, ils proposent des angles de vue particulière sur la question d'intégration de la RSE. Suivant tantôt une voie règlementaire ou instrumentale tantôt voie normative, moraliste ou contractuelle. Finalement, ces trois approches, bien que divergentes par les postulats qu'elles mobilisent mais elles se complètent et s'inscrivent dans une mouvance générale qui est sans doute la prise en charge du bien commun de la société par l'entreprise.

L'objet de cette section n'étant pas de proposer une revue de littérature exhaustive sur les recherches en matière des modèles d'intégration de la RSE dans les entreprises, mais revenir sur les trois grandes approches ainsi que sur certains chercheurs dont les travaux restent centraux sur le sujet, cette thématique reste selon GOND et IGALENS une notion en cours de théorisation.

Conclusion

Jusqu'à une date récente, les entreprises tiraient leur "légitimité" de leur capacité à produire des biens et des services marchands, en utilisant des ressources nécessaires¹, de nos jours, cela n'est plus le cas, de fait que différents acteurs appelés parties prenantes exigent des entreprises qu'elles contribuent, sans obérer l'avenir, au bien-être de ses derniers et plus globalement la société. Dans ce contexte le concept de RSE apparaît alors en tant que conséquence de l'intégration de valeurs recherchées globalement par les composantes de la société, au-delà des objectifs économiques poursuivis par les entreprises (actionnaires) et des obligations légales qui contraignent leurs décisions.

Donc, La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires et partie prenantes. À ce titre, ce concept majeur, tant dans le monde qu'en l'Algérie particulièrement, s'inscrit dans le débat sur la mondialisation, la compétitivité et le management durable des entreprises.

L'intégration des principes de responsabilité sociétale de l'entreprise va conduire l'entreprise à une évolution culturelle et une nouvelle vision, ainsi acquérir une maîtrise progressive de son fonctionnement, une amélioration continue de ses performances qui tendent vers une performance globale de ses pratiques managériales et de son environnement.

«Peu importe ce qu'ils racontent en public, lorsque vous êtes derrière la scène avec les chefs d'entreprises et les dirigeants, ils vont vous demander: "Pourquoi devrions-nous investir dans des initiatives sociales ?" Nous aurons beau tous nous préoccuper sincèrement de sauver le monde, si nous ne pouvons pas répondre à cette question correctement, nous avons un problème »².

C'est ainsi que Michel PORTER affirme que l'enjeu principal dont la RSE fait face à l'heure d'aujourd'hui est le fait que la RSE doit s'affirmer et faire ses preuves dans le monde des affaires. Le mouvement a déjà été amorcé. Progressivement, la RSE marque les esprits, entre dans les mentalités et se voit même élevée au rang d'axe stratégique dans certaines entreprises notamment des entreprises algériennes et comme on la présenté.

Mettre en place et déployer cette démarche ou à vrai dire cette nouvelle manière de faire à nos yeux est le fruit d'une maturité et une sensibilisation de la démarche qualité rejoignant ainsi l'avis de J-P HUBERAC qui affirme que le lien entre les démarches qualité et le développement durable ou la responsabilité sociétale de l'entreprise s'est faite naturellement.

¹ HUBERAC Jean-Pierre, guide des méthodes qualité, Édition maxima, 2^e édition, Paris, 2001, p. 214.

² PORTER Michael, Cité dans GOND, J-P. et IGALENS, J., La responsabilité sociale de l'entreprise, Paris, Presses Universitaires de France, 2010, p.80.

CHAPITRE III

ÉTUDE COMPARATIVE ENTRE
TROIS (03) ENTREPRISES
ALGÉRIENNES

(COMPARAISON ENTRE LE DEGRÉ
DE MATURITÉ DE LA DÉMARCHE
QUALITÉ ET DÉVELOPPEMENT
DURABLE).

INTRODUCTION

Afin de confronter le savoir académique traité dans l'état de l'art présenté dans les deux premiers chapitres de ce travail au savoir pratique qui fera l'objet de chapitre présent, ainsi confirmer ou infirmer nos hypothèses de départ formulées et résumés comme étant « Un management de la qualité mature contribue à la mise en place d'une démarche de responsabilité sociétale de l'entreprise ». Pour cela le choix a été orienté vers une étude comparative que nous estimons compatible et appropriée.

Le cadre de cette étude comparative présenté dans ce chapitre est trois (03) cas entrepris algériennes entre statut privé et public, grande entreprise et PME et engager dans des démarche certification à différents cadres normatifs. ces dernières sont :

- La société SASACE, située à Bousmail, wilaya de Tipaza ;
- EPE/SPA SAIDAL(UCC), située à El-Mohammadia, wilaya d'Alger ;
- EPE/SPA FAGECO/ENMTP, située à Bejaia.

Il s'agit dans ce présent chapitre, en premier lieu de donner des brèves présentations des trois entreprises qui ont fait l'objet de notre étude comparative, par la suite présenter le contexte nationale et l'environnement qualité et les initiatives RSE puis, un état des lieux des trois cas en termes de pratiques et initiatives associées à cette dual démarches Qualité/RSE, puis présenter une évaluation comparative par le biais de deux grilles d'évaluation qui visent la mesure de la maturité en terme de démarche Qualité et degré d'intégration des principes de la RSE, ce qui nous permettra par la suite d'analyser les résultats quantitativement par une ADD (analyse de données) et qualitativement à travers une séries d'entretiens qui nous servira d'interprétations afin de conclure en donnant des suggestions et des recommandations.

SECTION 01 : PRÉSENTATION DES ENTREPRISES

Le stage s'étant déroulé dans trois entreprises algériennes entre caractère privé et public, à travers cette section nous allons donner un bref aperçu de ces dernières. Leurs historiques, missions, et visions.

1. Présentation de l'entreprise SASACE Spa

1.1. Historique

La SASACE Spa été créée en novembre 2002, installée en 2004, et mise en exploitation en 2005, elle possède un capital social de 460.120.000 DA.

Leader dans la fabrication des emballages en polypropylène, la Société Algérienne de Sacs Enduits est une Société par actions. Ses produits visent l'emballage des liants hydrauliques, produits chimiques ainsi que l'agroalimentaire, Spécifiques à chaque domaine d'activité avec un niveau de qualité visant le zéro défaut ces produits ont pu emballer les plus grands.

Soucieuse de l'environnement Spa SASACE est engagée dans la démarche développement durable en mettant dans sa gamme de produit le premier sac en polypropylène oxo-biodégradable et en choisissant des matériaux et des procédés de fabrication ayant le moindre impact environnemental.

1.1. Fiche signalétique de SASACE

Tableau 3.1. Fiche d'identité de SASACE

Eléments	Description
Dénomination Sociale :	Société Algérienne des Sacs Enduits/Société par Actions, de production
Adresse du siège social :	RN 126, route de Fouka, Bousmail, Wilaya de Tipaza 42.460 Algérie
Spécialisation :	Spécialisée dans la fabrication des sacs tissés enduits en polypropylène, destinés aux produits poudreux ou granulaires des industries chimiques ou alimentaires.
Effectif	220 salariés (dont 10 % d'encadrement)
Forme juridique :	La SASECE est Créée sous forme de société par actions, elle est régie par le droit commercial algérien.
Capacité de production:	Capacité installée de 32 millions de sacs/an.
Certification	Certifiée ISO 9001 et 14001 par VINÇOTTE
Chiffre d'affaires	CA de 517 MDA.
Site web:	www.sasace.com

Source : document interne de l'entreprise.

1.2. Vision de la société SASACE

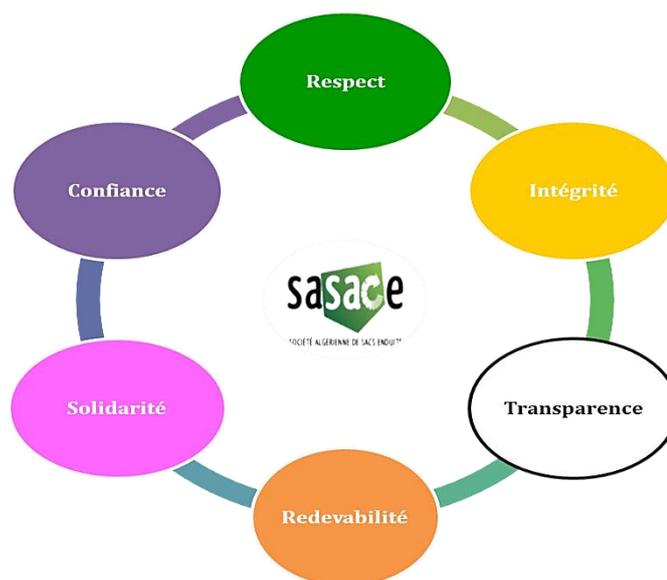
Devenir l'Entreprise Citoyenne, Sociétalement Responsable et Leader dans la Fabrication d'Emballage en Polypropylène standards et oxo-biodégradables à destination des poudres Chimiques et produits agroalimentaires».

1.3. Mission de la société SASACE

Satisfaire au mieux nos clients et nos Parties Prenantes et pérenniser l'activité dans une optique de développement durable.

1.4. Valeurs de la société SASACE

Figure 3.1. Valeurs de SASACE



Source : document interne de l'entreprise

1.5. Missions, Principes et Politique de SASACE Spa

La société SASACE a pour mission la fabrication et la commercialisation des sacs enduits en polypropylène, tissés à valve et à fond carré thermo soudés, destinés à l'emballage des produits chimiques poudreux, ainsi que des sacs tissés enduits à fond cousu destinés aux produits agro-alimentaires et phytosanitaires.

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

Le développement des compétences, la promotion du dialogue social, le respect des droits de l'homme constituent un impératif de management permanent et durable de la société à SASACE.

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

Comme la figure ci-après le montre, SASACE s'appuie sur un ensemble de principes qui guide la société.

Figure 3.2. Les principes du SASACE Spa



Source : document interne de l'entreprise

1.6. Les Ressources de SASACE

Les ressources de la société SASACE sont réparties comme suit :

- **Humaine** : 220 salariés (dont 10 % d'encadrement) ;
- **Matérielles** : SASACE dispose, en propre, des équipements : lignes de production (fabrication, extrusion, tissage enduction, impression...) ;
- **Infrastructures** : Siège-unité de production.

1.7. Organisation de SASACE

SASACE est une société par action, organisé d'une manière souple ce qui lui offre une agilité à prendre en charge l'ensemble de ses missions de production et de commercialisation, justifié par un organigramme flexible (**Voir annexe 01**)

2. Présentation du Groupe SAIDAL

2.1. Description du Groupe SAIDAL

Le Groupe industriel SAIDAL est spécialisé dans la fabrication des spécialités pharmaceutiques, il est considéré comme le leader de l'industrie pharmaceutique en Algérie et un important pôle industriel en Méditerranée.

Il dispose d'importantes capacités de production et une équipe dynamique de cadres spécialisés ayant pour mission le développement du médicament et la qualité des produits pour assurer un meilleur service de vente aux clients.

2.2. Fiche signalétique du Groupe SAIDAL

Tableau 3.2. Fiche d'identité du Groupe SAIDAL

Eléments	Désignation
Dénomination Sociale	Entreprise Publique Economique, Société par Actions, de production pharmaceutique EPE/SPA, SAIDAL est dénommée après modification de ses statuts en date du 02 Février 1998 (acte notarié n° 085/97), Entreprise Publique Economique, Société par Actions, Groupe Industriel SAIDAL EPE/SPA/GIS.
Adresse du siège social	Le siège social de la société est à : Route de wilaya n°11, BP 141, Dar El-Beida, Alger.
Forme juridique	SAIDAL est une société à capitaux publics et privés dont 80% publics et 20% privés. Créée sous forme de société par actions, elle est régie par le droit commercial algérien.
Effectif	3481 agents
Capacité de production	Une capacité dépassant les 160 millions d'unités de vente.
Filiales détenu à plus de 50 %	SOMEDIAL IBERAL

Source : rapport de conseil d'administration 2014

2.3. Mission du groupe SAIDAL

En tant que leader et premier producteur de médicaments génériques en Algérie, la mission première de SAIDAL, est :

- De contribuer à la protection de la santé des citoyens et à l'amélioration de la qualité des soins par la mise à disposition des patients, d'une gamme riche et diversifiée de produits de qualité ;
- De protéger le droit des citoyens d'accéder aux traitements par l'adoption d'une politique tarifaire favorisant de larges couches de la société ;
- Sa position d'entreprise publique lui confère également la mission d'accompagner la politique de santé publique dans le développement de l'industrie pharmaceutique par le choix d'investissements orientés vers la satisfaction des besoins de la population.

2.4. Visions du Groupe SAIDAL

Etant donné l'importance et le rôle stratégique du médicament en Algérie, une politique d'industrie pharmaceutique est mise en place à travers des plans, qui ont pour buts principaux d'assurer le maximum d'efficacité et de sécurité dans l'utilisation de médicaments.

Cet objectif prend en considération aussi bien les données pharmacologiques, que les conditions de stockage et du bon fonctionnement du système de distribution mais aussi celui de la disponibilité du médicament, ce qui implique la prise en considération d'aspects économiques, financiers, techniques, organisationnels et sociétale.

A travers le plan stratégique, le Groupe SAIDAL vise à :

- Assurer une offre adéquate de médicament de qualité ;
- Réduire les importations des matières premières et de produits finis ;
- Développer l'industrie pharmaceutique.

La politique de Groupe SAIDAL sera fondée sur une production orientée vers les médicaments essentiels qui constituent le gros des importations actuelles.

Par ailleurs, un important intérêt est accordé dans ce plan stratégique, à :

- La valorisation des ressources humaines ;
- L'extension de son réseau de distribution ;
- La conformité aux normes internationales de la qualité (mise à niveau et aménagement des installations de production) ;
- L'utilisation optimale de ses capacités de production (façonnage) ;
- La redynamisation de la recherche et le développement : nouveau produit ;
- La revalorisation de la fonction études de marché.

Globalement, ce plan stratégique qui se fixe plusieurs objectifs sera un outil de base d'une gestion rationnelle et performante afin d'améliorer les capacités de production de SAIDAL et en faire un groupe de dimension internationale.

2.5. Organisation du groupe SAIDAL

Le Groupe SAIDAL s'est dotée d'une organisation souple qui lui permet de prendre en charge l'ensemble de ses missions entre autres l'activité de production et de commercialisation par le biais de ses deux filiales (SOMEDIAL et IBERAL) et unités de commercialisations dont L'UCC (organisme d'accueil), cette organisation est mieux présentée par l'organigramme disponible dans l'**annexe 02**.

3. Présentation de FAGECO/ENMTP

3.1. Historique

FAGECO ou fabrication des grues et des compacteurs est une entreprise issue de la filialisation de l'unité des grues de Bejaia (UGB), elle-même créée en 1973 sous la tutelle de SN METAL et qui fut intégrée en 1983 à l'entreprise nationale des matériels de travaux publics ENMTP par le décret N°83/06 du 01/01/1983 dont le siège social est situé à AINSMARA Wilaya de Constantine. Ce dernier fait part actuellement de même groupe ENMTP.

L'entreprise FAGECO (*Ex UGB*) a été créée à la suite au plan de redressement 2010/2014 étape par l'entreprise mère ENMTP et approuvée par le pouvoir public. Cette dernière a été créée en 14 avril 2011 par la transformation de l'unité grues de Bejaia en filiale FAGECO (Fabrication des grues et compacteurs). L'entreprise est à vocation nationale elle participe dans le développement de pays dans le domaine de BTP.

Juridiquement FAGECO est une Entreprise publique économique (EPE) sous le statut d'une société par actions dont le capital social s'élève à 967 000 000,00 DA.

3.2. Activités et missions principales de l'entreprise FEGECO

FAGECO a pour mission la fabrication et montage de d'une large gamme de produits dont :

- Grues à montage rapide et grues de bâtiment moyennes et petites capacité a montage rapide ;
- retro-chargeurs et engins de terrassement ;
- Epandeuces à liant ;
- bennes à béton ;
- Fabrication de fourches lèves palettes ;
- Treuils de potences, silos et fourches, lèves palette.

Et autres réalisation comme Des passerelles pour avions et bateaux, Des chariots à bagages pour aéroports

3.3. Valeur vénale (bilan 2014)

Présenter par le tableau suivant :

Tableau 3.3. Valeur vénale 2014

ACTIF	VALEUR
Terrains	630 000 000 DA
Investissement	1 134 348 000 DA
Stocks	225 734 000 DA
Créances	468 153 000 DA
TOTAL	506 235 000 DA

Source : document interne de l'entreprise

3.4. Caractéristiques générales (chiffres clés)

Tableau 3.4. Chiffres clés de FAGECO

ELEMENT	EN CHIFFRES	
Capital humain : Fageco représente une organisation doté d'un effectif de 201 salaries, distribuer sur quatre principales classes (catégories professionnels) comme suit :	QUALITE	EFFECTIF
	Cadres supérieurs	08
	Cadres	29
	Maîtrise	37
	Exécution	127
	TOTAL	201
Superficie :	78440 m ² dont 27440 m ² couvertes comprenant les ateliers de production, un atelier de maintenance, un bloc technique, un bloc administratif, un bloc social, des magasins de stockage	
Mode de construction :	charpente métallique	
Taux d'encadrement	14,5%	
Capacité de production /an	300 engins	

Source : Document interne de l'entreprise FAGECO/ENMTP.

3.5. Organisation de l'entreprise FAGECO

La filial FAGECO est organisée et structurée d'une manière hiérarchico-fonctionnelle (staff and line) bénéficiant des deux combine fonctionnelle et hiérarchique, cela conduit à partager l'autorité entre les chefs opérationnels qui commandent et les chefs fonctionnels qui conseillent.

L'entreprise est organisée autour de divers départements et services permettant une organisation souple et en adéquation avec son mode de fonctionnement. La structure de FAGECO est mieux présentée par l'organigramme :

SECTION 02 : ÉTAT DES LIEUX ET CONSTATS

Cette deuxième section fera l'objet d'un état des lieux sur les pratiques de ces trois entreprises dans le cadre de la démarche qualité et essayer d'illuminer parallèlement les pratiques en matière de la RSE pour les trois entreprises étudiées. En rapportant un constat sur la réalité de ces entreprises en terme de la double démarche qualité et responsabilité sociétale afin qu'on puisse expliciter cette relation et la justifié par la suite statistiquement.

Pour mieux appréhender ce nouveau mouvement planétaire qui est à vocation d'aider les organisations à contribuer au développement durable ainsi encourager les entreprises à aller au de-là de respect de la loi. Il apparaît opportun de commencer par une description des initiatives au niveau nationale en vue de promouvoir et encourager ses deux phénomènes en Algérie, ces initiatives et Mobilisations locale sont autour des référentiels internationaux, cités en détail dans l'état d'art de ce travail dont le GRI, l'ISO 26 000, le Pacte Mondial des Nations-Unies et la WEP's (initiative des NU porté sur des Principes d'autonomisation des femmes) et bien d'autres Et initiatives auxquels l'Algérie est impliqué.

1. Aperçu sur Le contexte algérien de La normalisation qualité et la responsabilité sociétale de l'entreprise

Le contexte global ne cesse d'évoluer en matière d'initiatives de promotion de la RSE, par conséquent l'Algérie n'est pas à l'asile de ce mouvement, de ce fait l'Algérie à adhérer à plusieurs initiatives en vue de approprier l'entreprise algériennes aux référentiels internationales.

1.1. Le projet RS MENA ALGERIE

Concrétisé par un protocole d'accord appelé Le projet RS MENA ALGERIE, Une initiative pilote au niveau de la région Afrique du nord et le moyen orient dans le cadre de la promotion de la responsabilité sociétale de l'entreprise née d'un partenariat entre le l'agence suédoise de coopération internationale au développement (SIDA) et les organismes normatifs des pays de la zone MENA pour encourager l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000.

De fait qu'il est la principale structure de normalisation en Algérie, L'IANOR est chargé de piloter le projet RS MENA afin d'assurer la promotion et du développement de l'ISO 26 000 et les bonnes pratiques associées seul cadre normatif agréé en Algérie. La durée du projet est de 4 ans. Il est déployé en deux phases, la Phase I a été mise en œuvre en 2011 et la Phase II de 2012 à 2014. Ce projet est inspecté par le comité de pilotage national (CPN) qui se réunit régulièrement pour examiner l'état d'avancement des travaux et fait le reporting à l'ISO.

Dans le cadre de ce projet, 22 entreprises algériennes (organisations pilotes ou OP) sont accompagnées sur quatre ans dont le **Groupe SAIDAL** (Depuis 2013) et la **Société SASACE** (Depuis 2012) qui font partie de notre étude. Cette initiative aussi a comme objectif la formation de 16 experts en RSO et l'organisation d'une journée de sensibilisation par an.

L'IANOR constate qu'à travers l'intégration des normes pourrait permettre de gagner 2,4% de croissance du PIB algérien.

L'intérêt de la démarche vise à :

- inscrire les acteurs dans une démarche régionale suivie mondialement ;
- mettre en place des recommandations de responsabilité sociétale en harmonie avec une démarche de développement durable ;
- anticiper l'application future d'un référentiel international.

1.2. Le projet ASRI (*Algerian Social Responsibility Initiative*)

Soutenu et piloté par IANOR, le Projet ASRI a constitué une essai et une initiation d'instauration des principes de la RSE en Algérie, ce projet a visé plusieurs objectifs on cite :

- Un label national de responsabilité sociétale, basé sur ISO 26000 ;
- Récompenser les meilleures initiatives et pratiques ;
- L'implication dans les initiatives collectives locales et internationales ;
- Un outil d'évaluation et de progrès national ;
- Un outil de benchmarking des meilleures pratiques ;

L'ASRI constitue aussi un élargissement de la base d'expertise nationale et Une plateforme pour l'intégration de la RSE dans le système de management pour les entreprises Algérienne, il permet aussi une auto évaluation et offre un outil de reporting sociétale.

1.3. Le Projet MENASTAR

Suite à L'initiative RS MENA, le Projet MENASTAR véhiculé sous plusieurs enseigne dont « La performance énergétique : relevons le défi ! » constitue une autre opportunité pour l'entreprise algérienne de revoir et repenser sa politique énergétique. vu que la réduction de la facture et de la dépendance énergétique a un impact direct sur la performance économique d'un côté ainsi maîtriser l'impact des entreprise sur l'environnement dans le cadre d'une politique environnementale d'un autre coté forme des leviers essentiels pour la performance globale de l'entreprise.

Piloté par L'IANOR Le Projet est en cours d'étude et de préparation sous le parrainage de l'ISO (par le biais de SIDA). Le projet vise dans sa globalité la promotion de management de l'énergie dans le cadre de la norme 50001 en intégrant des incubateurs (organisations pilotes) proposant un encadrement dans des démarches structurées de gestion environnementale, gestion systématique et efficacité énergétique. Parmi ces OP convoqué a participer figure un e nos entreprise étudiée il s'agit de cas de SASACE Spa.

1.4. Projet Maison de la qualité

Le projet maison de la qualité est une initiative en cours d'études purement algérienne dont l'objectif est de regrouper les organismes algériens de la qualité comme IANOR, INAPI et ALGERAC afin de donner plus de coordination et de cohérence pour stimuler la normalisation locale, l'appropriation a l'internationale ainsi installer une veille normative.

1.5. L'institution du Prix Algérien de la Qualité (PAQ)

Le Prix Algérien de la Qualité (PAQ)¹ est une initiative algérienne destiné à récompenser, chaque année sur un concours le meilleur organisme algérien. Ce prix est

¹ Le PAQ a été institué par le décret exécutif n° 2002-05 du 06 Janvier 2002.

constitué d'une récompense pécuniaire, dont le montant est fixé à deux millions de dinars (2.000.000 DA), d'un diplôme d'honneur ainsi que d'un trophée honorifique.

2. Aperçu et Etat des lieux des démarche qualité et les initiatives RSE

2.1. CAS de SASACE Spa

2.1.1. Les systèmes de management à SASACE

La société SASACE exprime son engagement ferme et volontaire, de mettre en œuvre des systèmes de management, et de leur amélioration permanente. Il en est de même de son engagement vis-à-vis de ses clients et de ses parties prenantes, dont les attentes doivent être satisfaites et prises en charge.

Aussi, en cohérence par rapport à ses axes de développement et en complément de son SMQ certifié selon le référentiel ISO 9001/2008, SASACE poursuit sa démarche de progrès, pour tendre progressivement vers l'amélioration continue, et ce, par la mise en place d'un Système de Management Environnemental SME selon le référentiel ISO14001/2004.

La prise en charge des aspects de santé et de sécurité au travail selon ISO 18001/2007, fait partie de ses objectifs à moyen terme ce qui fait que L'entreprise vise aussi la certification au cadre normatif OHSAS 18001 pour prendre en charge l'aspect santé et sécurité au travail.

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

L'engagement de la Direction Générale aux systèmes de management, est concrétisé à travers la politique globale (**voir Annexe 04**)

2.1.1.1. Processus, cartographie et interaction

SASACE a identifié les processus nécessaires à ses systèmes de management, selon les référentiels ISO 9001/2008, et ISO 14001/2004, fixé leur responsabilité, les ressources nécessaires à leur bon fonctionnement mais aussi et surtout, les éléments d'entrée et les éléments de sortie de leurs activités. Ces processus font l'objet d'une Cartographie (**voir cartographie des processus dans Annexe 05**).

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

2.1.1.1.1. Présentation des processus : Pour SASACE les processus sont repartis en processus de management de réalisation et de support et :

Tableau 3.5. Présentation des processus

Les processus de management	Les processus de réalisation	Les processus support
<p>Il s'agit des processus qui dressent la stratégie de l'entreprise, qui suivent et analyse les performances de l'entreprise et que sont chargé de prendre des décisions d'ordre stratégique et organisationnel. Ces processus sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processus Direction (M1) - Processus Mesure, analyse et amélioration (M2). 	<p>Cette chaîne de processus représente le cœur du métier et fait l'objet d'une attention particulière. Elle débute par la détection du besoin du client et va jusqu'à sa satisfaction, en distingue entre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processus commercial (R1) - Processus Achat (R2) - Processus Production (R3) - Processus Contrôle qualité (R4) 	<p>Ces processus contribuent au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires. SASACE a élargi le champ d'application de ses systèmes de management par l'intégration des processus « informatique » et « comptabilité et finances ». Le premier est élaboré et formalisé. Ces processus support sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processus Gestion des ressources humaines (S1) - Processus Maintenance (S2) - Processus Gestion de stock (S3) - Processus Informatique (S4).

Source : Document interne de SASACE Spa.

2.1.1.1.2. Séquence et interactions des processus

La séquence et les interactions de ces processus sont décrites dans la cartographie des processus (**Annexe 05**).

2.1.2. L'engagement de la direction, un facteur déterminant dans la réussite de la démarche qualité pour SASACE

La mise en œuvre de ses systèmes de management SMI repose sur une organisation qui permet de garantir un suivi et une évaluation régulière de son efficacité.

Pour SASACE Les rôles et fonctions des différents intervenants ou acteurs dans le cadre de ses systèmes de Management sont définis comme suit :

2.1.2.1. Président Directeur Général

Outre ses missions de premier responsable de SASACE, chargé de la stratégie et de la recherche d'opportunités d'affaires, il assure le management global de la Société avec les membres de son équipe managériale, ainsi que la coordination des activités.

Il assure évidemment, les missions nécessaires au respect des exigences du SMI et approuve les documents du SMI.

2.1.2.2. Représentant de la Direction: (Directeur des Systèmes de Management ou DSM)

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

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

2.1.2.3. Pilote de Processus

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

- Surveiller et mesurer son processus ;
- Réaliser des revues périodiques de son processus pour s’assurer de son efficacité et de son efficience ;
- Prendre en charge les aspects RSO relatifs à son processus ;
- Recueillir et exploiter en permanence l’ensemble des informations relatives au processus et à son fonctionnement ;
- Décider de toute action visant à corriger des dysfonctionnements ;
- Assurer la mise en œuvre des actions décidées ;
- S’assurer qu’il produit les résultats attendus par rapport aux objectifs fixés par la direction générale ;
- Veiller à ce que les ressources allouées soient utilisées de manière optimale.

2.1.2.4. Responsable HSE (Hygiène, Sécurité et Environnement) et Délégué pour l’environnement :

Dans le cadre de l’élaboration et de la mise en œuvre du SME, et en conformité avec les exigences légales et réglementaires y afférentes, un Responsable Hygiène, Sécurité et Environnement a été désigné avec autorité et responsabilité pour assurer les missions suivantes :

- Mettre en œuvre les mesures de prévention arrêtées par la commission paritaire d’hygiène et sécurité conformément aux lois et règlements en vigueur ;
- S’assurer du bon fonctionnement des moyens de prévention dont dispose SASACE ;
- Inspecter en liaison avec la Commission paritaire d’hygiène et de sécurité, les lieux et postes de travail ;

- Veiller à l'application des prescriptions prévues par la législation et la réglementation en vigueur, ainsi qu'à l'observation des consignes d'hygiène et de sécurité en milieu de travail ;
- Assurer la tenue et la mise à jour des registres suivants ;
- Registre d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail et accident de travail ;
- Assister la commission paritaire d'hygiène et de sécurité, dans toute investigation sur les accidents et incidents qui auraient révélé l'existence d'un danger susceptible d'entraîner des conséquences graves ;
- Etablir les statistiques se rapportant aux accidents de travail et maladies professionnelles ;
- Entamer le dialogue avec les Parties Prenantes Identifiées (clients, fournisseurs, personnels).

2.1.2.5. Délégué pour l'environnement

En conformité avec le décret exécutif n° 05-240 du 28 Juin 2005, un délégué à l'environnement a été désigné avec autorité et responsabilité pour assurer les missions suivantes :

- Recevoir et de renseigner, toute autorité de contrôle en matière d'environnement,
- Elaborer et tenir à jour l'inventaire des pollutions de SASACE (effluents liquides, gazeux, déchets solides, nuisances acoustiques) et de leurs impacts,
- Contribuer, pour le compte de SASACE, à la mise en œuvre des obligations Environnementales de l'établissement classé concerné, prévues par les dispositions Législatives et réglementaires en vigueur,
- Assurer la sensibilisation du personnel en matière d'environnement.

2.1.3. L'Environnement de Travail

SASACE, mène des actions régulières pour que l'environnement de travail soit adapté à la nature de ses activités et pour assurer la conformité aux conditions requises de réalisation de ses activités. Ces dernières sont assurées par le processus S4- HSE.

Le pilote du processus HSE en collaboration du responsable des moyens généraux est chargé du volet « environnement de travail », et mène des actions particulièrement sur :

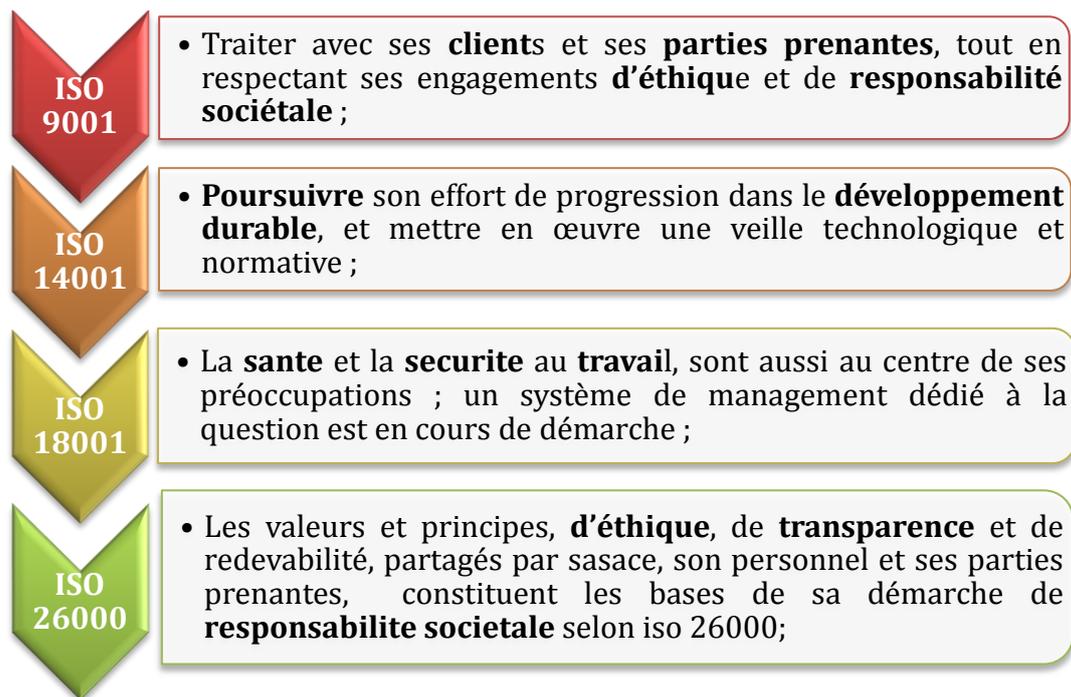
- La mise en place de conditions de travail convenables (hygiène, éclairage, équipements sanitaires, ..., etc.),
- La diffusion des règles et conseils de sécurité, la dotation en matériel et équipements de protection individuelle et collective,
- Le respect des exigences légales et réglementaires applicables au produit, et à l'activité de l'entreprise.

2.1.4. Synthèse du système de management intégré de la SASACE

La démarche qualité de SASACE fait l'objet d'un véritable engagement traduit par plusieurs certifications ou preuves de conformité et de capitalisation de savoir managérial.

Cette démarche cognitive est présentée par la figure suivante.

Figure 3.3. La démarche certification de SASACE



Source : document interne de SASACE Spa

2.1.5. La certification de SASACE, une reconnaissance nationale et internationale pour SASACE

Dans la démarche qualité que poursuit SASACE la certification constitue une phase importante qui forme une capitalisation du savoir. Ces preuves de conformité et de reconnaissance s'articulent comme suit :

2.1.5.1. Système de management de la qualité SMQ

SASACE a mis en place depuis 2007 un Système de Management de la Qualité qui a été certifié conforme au référentiel international ISO 9001 Version 2000 par l'organisme TUV Allemagne en Avril 2008. Sa conformité à la version 2008 a été déclarée en Avril 2010 par le même organisme, par la suite En Octobre 2011, SASACE a engagé le renouvellement de son certificat par l'organisme VIA -VINÇOTTE International Algérie.

2.1.5.2. Système de management environnement SME

La protection de l'environnement constitue une préoccupation importante chez tout le personnel de SASACE ; c'est pourquoi, elle a initié une activité de recherche et développement qui a permis en Avril 2009 de produire le premier sac **Oxo®** Biodégradable.

Par ailleurs, SASACE a certifié son système de management de la qualité et de l'environnement par l'élaboration d'un SME en conformité à la norme 14001 Version 2004.

2.1.5.3. TEDJ, label IANOR de certification produit

la maîtrise des processus concourant à la fabrication des sacs en polypropylène a permis d'obtenir en Juin 2010 la "certification produit " au travers du label TEDJ attribué par IANOR (Institut Algérien de Normalisation) suite à un audit Externe.

2.1.5.4. Trophée de la qualité

Par ailleurs, SASACE a obtenu le 1er prix du trophée de la qualité, en 2007 dans le cadre du programme MEDA (mise à niveau des entreprises), sur 445 PME.

2.1.5.5. Marquage CE (Communauté européenne)

En vue de permettre l'introduction de ses produits sur le marché européen, SASACE a engagé l'élaboration d'un dossier technique visant à déclarer la conformité de ses produits aux directives et exigences européennes.

2.1.5.6. ISO 26000, une formalisation de l'engagement RSE

Poursuivant son engagement d'être reconnue à très court terme comme une entreprise citoyenne, SASACE vient de compléter son système de management (qualité–environnement–santé et sécurité au travail) par la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale, en référence à la norme iso 26000. cette dernière est basée sur 07 principes fondamentaux et 07 questions centrales.

2.1.6. Engagement RSO de SASACE Spa

Grace à cette maturité en termes de démarche qualité, la responsabilité sociétale (RSO) s'est présentée comme une nouvelle perspective et un nouveau défi pour SASACE. En se référant à un cadre de référence comme en viens de l'énoncé précédemment, SASACE a bénéficié d'un encadrement efficace en vue d'être une entreprise citoyenne.

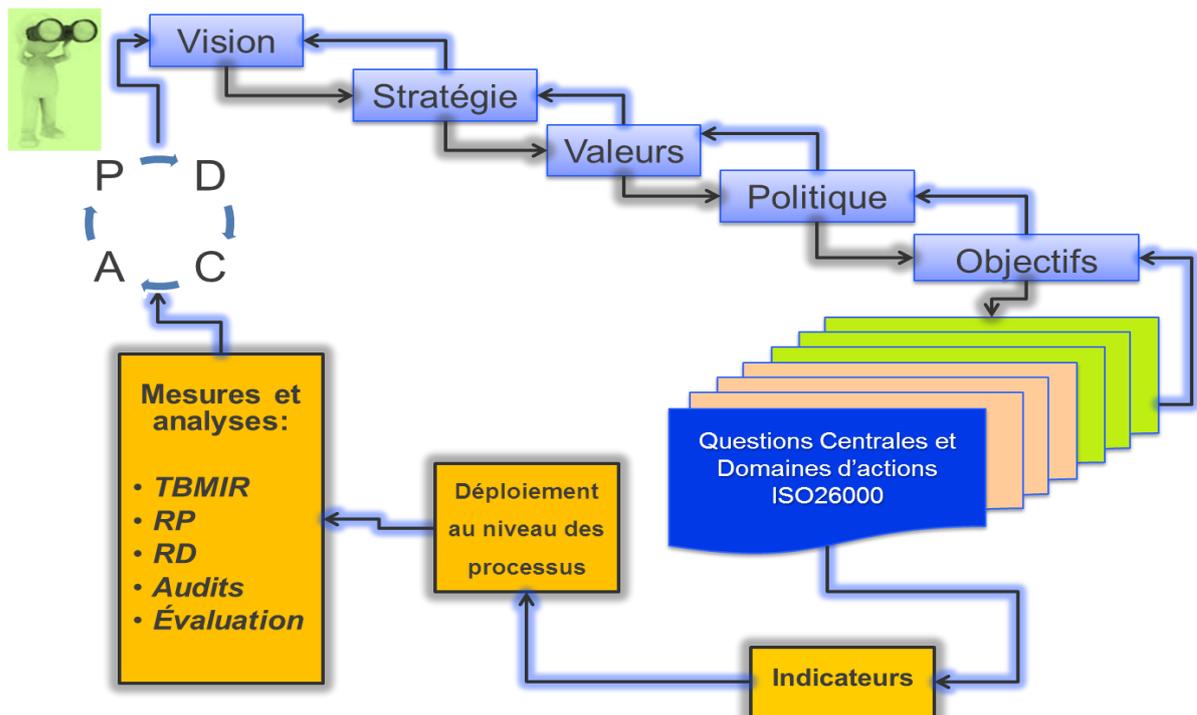
2.1.6.1. La RSO un axe stratégique pour SASACE

SASACE a intégré les questions centrales de la RSE comme des enjeux stratégique et des priorités de l'entreprise à savoir :

- Mettre en œuvre la politique globale RSO et son déploiement au niveau des processus (Cartographie actualisée, procédures, tableau de bord actualisé);
- Contribuer à la formation des stagiaires issues des centres de formation, écoles et instituts de la région;
- Améliorer le niveau d'instruction des travailleurs par la mise en œuvre de l'opération de l'alphabétisation.

Comme cette figure l'éclaircit, la RSE s'est intégré et se déploie comme un axe dans la stratégie de SASACE.

Figure 3.4. Déploiement de la RSO au sien de SASACE



Source : document interne de l'entreprise SASACE

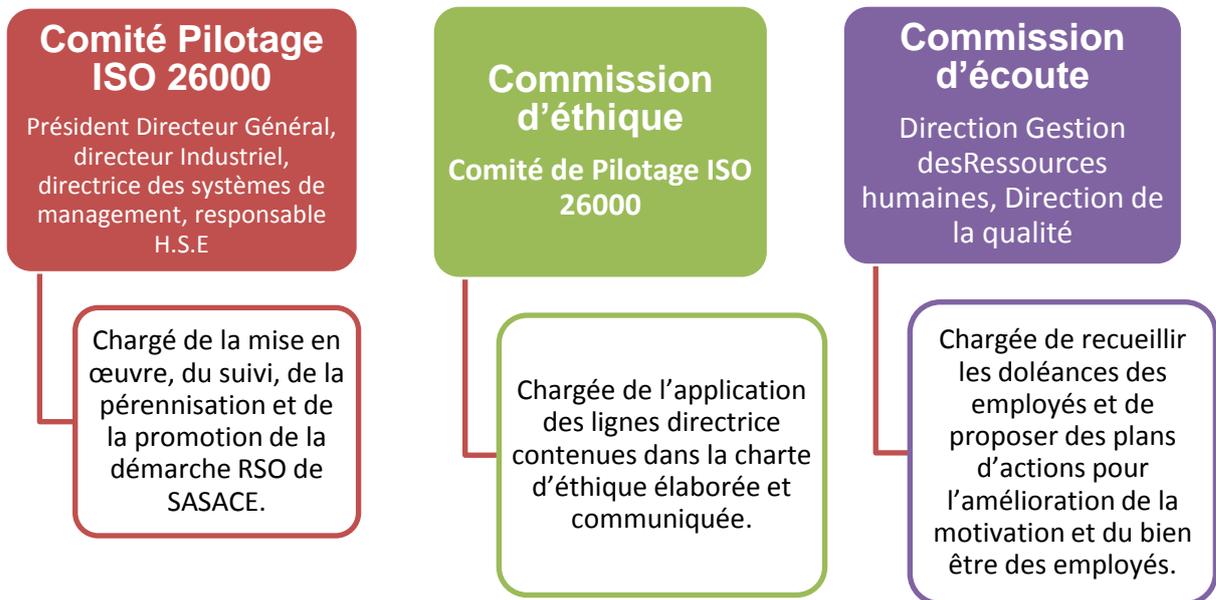
2.1.6.2. Changement structurel suite à la mise en œuvre de projet RSO

La Direction Générale de SASACE a mis en place un comité de pilotage ayant pour mission de mener à bien le projet de déploiement de la RSO selon le référentiel ISO 26 000 au sein de l'entreprise. Ce comité de pilotage est composé de PDG, Directeur Industriel, Directrice des Systèmes de Management (DSM) et Responsable HSE.

La première phase de ce projet a consisté en l'élaboration d'une auto évaluation de des pratiques actuelles à la lumière des lignes directrices de la norme ISO 26000. Une première auto évaluation a été menée en fin 2012, sous la responsabilité du comité de pilotage accompagné par un expert de l'IANOR. Cette dernière a permis l'élaboration d'un plan d'action qui a été mis en œuvre tout au long de l'exercice 2013. Au terme de cet exercice, une nouvelle auto évaluation a été réalisée afin d'apprécier l'évolution et l'impact des actions mises en œuvre.

Ce changement est traduit par une organisation structures) dédiées au pilotage de l& démarche sont présenté comme suit :

Figure 3.5. Les structures de pilotage de la démarche RSO



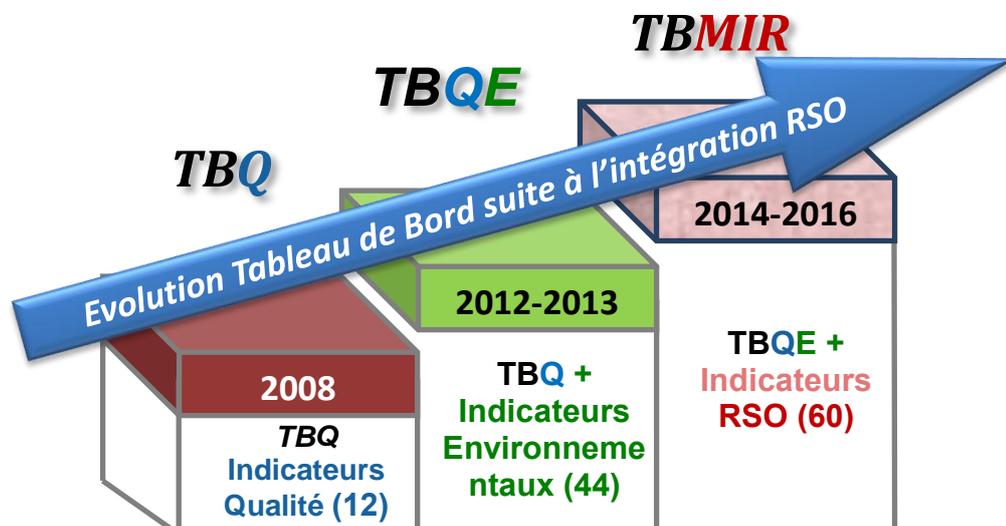
Source : document interne de l'entreprise

2.1.7. L'évolution du tableau du bord, une autre face de l'engagement sociétale de SASACE

Installer une batterie d'indicateurs afin de mesurer l'impact « sociétale » des actions de SASACE est un élément crucial dans sa démarche RSE vue que cette dernière constitue un processus d'apprentissage qui engendre une amélioration continue.

Pour SASACE Il s'agit d'évaluer régulièrement les résultats des actions mises en œuvre dans ce cadre la société a connu une évolution remarquable dans son tableau de bord.

Figure 3.6. Évolution du Tableau de Bord Management Intégré Responsable (TBMIR)



Source : document interne de l'entreprise

Selon Mme K.TAOUSSI Directrice des Systèmes de Management au sien de SASACE, Définir et mettre en place une batterie d'indicateurs de performance est indispensable dans la dynamique d'amélioration dont l'entreprise est inscrit car Le TBMIR nous permet de mesurer le progrès par rapport aux objectifs a fin mettre en œuvre des actions correctives et préventives expliqués comme suit :

Actions Correctives :

- Les non conformités identifiées relatives aux produits, processus, système et aspects environnementaux sont analysés pour la définition des actions visant à éviter leur renouvellement en recherchant les causes de non-conformités détectées.
- Les Pilotes concernés, sont chargés de s'assurer de la mise en œuvre des actions correctives déterminées qui ne s'appliquent qu'aux non conformités répétitives et/ou critiques
 - Le DSM et les Pilotes passent en revue les actions correctives mises en œuvre pour démontrer et s'assurer la pertinence et l'efficacité de ces actions.
 - Le DSM est chargé de veiller à la mise à jour des documents du SMI concernés par les actions correctives
 - Une procédure documentée PO.M2.4 définit les dispositions nécessaires.
 - Evaluer l'efficacité des actions correctives mises en œuvre

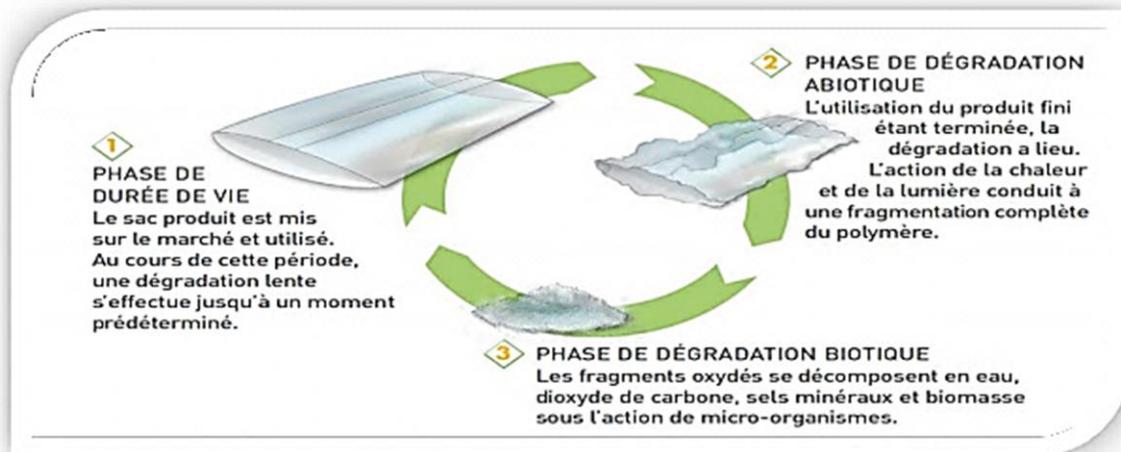
Actions Préventives :

Afin de prévenir les non-conformités potentielles et d'améliorer ses systèmes de management, SASACE analyse ses processus, en particulier les aspects liés aux produits non-conformes, aux réclamations clients et aux impacts environnementaux.

- Les Pilotes concernés sont chargés de s'assurer de la mise en œuvre des actions préventives déterminées.
 - Le DSM et les Pilotes concernés passent en revue les actions préventives mises en œuvre pour démontrer et s'assurer la pertinence et l'efficacité de ces actions.
 - Une procédure documentée PO.M2.4 définit les dispositions nécessaires.
 - Evaluer l'efficacité des actions préventives mises en œuvre.

2.1.8. “L'Eco-innovation”, un autre volet de la démarche RSO de SASACE

SASACE, leader en Algérie dans la fabrication de sacs tissés en polypropylène destinés aux poudreux chimiques et agroalimentaires, a pris conscience du danger de la pollution induite par les déchets de matières plastiques. Par conséquent, SASACE a initié une démarche novatrice de recherche et développement en partenariat avec des laboratoires de renommée mondiale. Les travaux ont abouti au développement d'un sac tissé en polypropylène oxo-biodégradable dont la propriété industrielle revient à SASACE. Ce sac respectueux de l'environnement a une durée de vie maîtrisée, n'est ni toxique, ni écotoxique et présente les mêmes caractéristiques physico-mécaniques qu'un sac classique pendant sa durée de vie ultime.

Figure 3.7. Processus de biodégradabilité de Le Sac ‘‘OXO-Biodégradable’’

Source : document interne de l'entreprise

Les premiers résultats de cette démarche se sont concrétisés par la validation du test de biodégradabilité du sac tissé à travers des laboratoires internationaux.

2.1.9. Mise en place d'un système de bio-climatisation

En veut d'améliorer les conditions de travail et suite d'une étude menée par les équipes techniques et après consultation des représentants des travailleurs, le choix de SASACE s'est porté sur la bio-climatisation ou « climatisation évaporatrice », cette dernière présente des avantages à la fois d'ordre environnemental, sanitaire et économique. Une fois de plus la DG exprime clairement une préférence pour une solution ayant le plus faible impact environnemental possible.

2.2. CAS du Groupe SADIAL

2.2.1. Les engagements qualité de SAIDAL

Poursuivant son ambition d'être une de référence en Algérie en matière de fabrication pharmaceutique, SAIDAL est confronté à une série d'objectifs majeur dont la qualité et son management au sien du groupe, qui se traduit par:

- Rigueur et excellence technique, conformément aux principes de la charte qualité.
- Promouvoir le travail d'équipe et l'apport des compétences locales.
- Développer la performance et dynamiser le personnel.
- Responsabilité, méthodologie et pratiques procédurales.

L'engagement de Groupe SAIDAL c'est aussi le respect des principes de la charte qualité à savoir :

- Le management qualité ;
- Le contrôle qualité ;
- La performance environnementale.

2.2.2. La démarche qualité de SAIDAL

Le Groupe SAIDAL acteur et instrument de la politique nationale de santé publique, a pour ambition de conforter sa position de leader dans le marché du médicament et de se dévoiler comme un acteur de référence dans un environnement fortement concurrentiel ouvert aux nouvelles technologies et aux innovations, avec le souci constant de préserver son image de marque et sa pérennité.

Dans la stratégie du Groupe, la qualité est positionnée comme l'axe central autour duquel sont articulées toutes les actions de management afin d'assurer :

- La mise sur le marché de produits conformes aux exigences légales et réglementaires, notamment en termes d'innocuité, de sécurité et d'efficacité ;
- Le bien-être des patients.

Le contexte socio-économique et l'environnement spécifiques dont SAIDAL fait face en tant que outil de la politique de santé nationale et une entreprise désirante être performante et compétitive a fait qu'elle s'est orienté vers la qualité. SAIDAL a vécu une évolution significative dans la démarche qualité qui se résume comme suit :

2.2.2.1. Le Contrôle qualité

Par son laboratoire de contrôle qualité, SAIDAL est doté d'un matériel de haute technologie pour assurer le contrôle des matières premières, articles de conditionnement, produits semi-finis et produits finis.

L'entreprise assure ainsi aux patients une qualité avérée et vérifiée et un degré d'efficacité optimale.

Le laboratoire de contrôle qualité réalisé par SAIDAL permet la prise en charge aussi bien des analyses de conformité physico chimiques et microbiologiques, des produits finis fabriqués localement que des intrants. Ce laboratoire bénéficie d'un équipement performant et d'un personnel hautement qualifié, à même de maîtriser le processus de contrôle qualité, à différents degrés de fabrication:

- Contrôle microbiologique;
- Contrôle matières premières;
- Contrôle de l'environnement;
- Contrôle microbiologique des produits finis;

2.2.2.2. L'assurance qualité

La qualité est donc vue de plus en plus comme une arme concurrentielle, dont l'importance stratégique est utilisée activement pour conquérir des parts de marché. Pour SAIDAL La qualité est une variable stratégique, en veut étendre son marché et attirer de nouveaux investisseurs étrangers, à la croisée de ces deux initiatives se trouve l'assurance qualité qui est perçue comme première préoccupation de la politique qualité et un outil qui met en confiance les médecins principaux, prescripteurs, passions et rassurera les investisseurs.

2.2.2.3. Certification aux cadres normatifs, un engagement formel dans la démarche qualité pour SAIDAL

Et pour mieux satisfaire ses clients, SAIDAL a suivi la démarche qualité et s'est doté d'un système de management qualité conforme à la norme ISO 9001, obtenu pour la première fois en 1999 version 94 puis version 2000 puis rectifié pour ses filiales de production à la version 2008 qui lui permet de réaliser ses activités en suivant une approche processus prenant en compte la totalité des éléments entrant dans son domaine.

2.2.3. Les systèmes de management, le renforcement de la qualité pour SAIDAL

Dans le cadre de la définition de son système management de la qualité, SAIDAL a mis en œuvre un programme d'action qualité (PAQ) qui a systématisé son management ainsi son fonctionnement en adoptant une approche par processus (voir **Cartographie des processus Annexe 06**), ce programme de gestion est articulé autour de :

- La réversion es mécanismes et du processus qualité ;
- La refonte progressive de la politique qualité ;
- La réversion et l'harmonisation du système documentaire ;
- Le redéploiement des bonnes pratiques de fabrication à travers des cycles de formation des postes clés et un transfert de connaissance à l'ensemble du personnel ;
- La réalisation du suivi des performances des sites sur le plan qualité produit et respect des BPF ;
- La restauration du processus d'audit dans la continuité su système de management de la qualité ;
- La centralisation de la fonction métrologie/qualification ;
- Le pilotage et le suivi du volet qualité et nouveaux projet industriels.

2.2.4. Etat des lieux et constat de la démarche RSE

Sous le devise de *"au cœur du marché, une entreprise citoyenne"* Le Groupe SAIDAL inspire et met en œuvre ses valeurs fondamentales qui constitutives de sa Responsabilité Sociétale :

Figure 3.8. Les valeurs fondamentales de SAIDAL



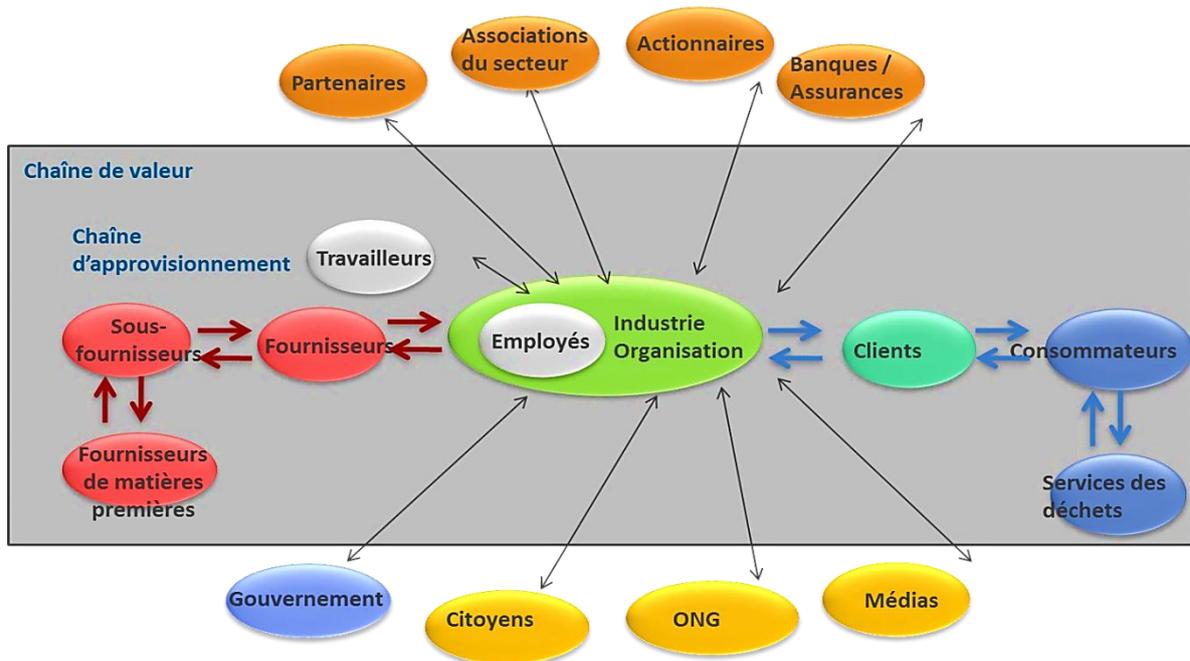
Source : document interne du Groupe

2.2.4.1. La RSO un concept au cœur de fonctionnement de Groupe SAIDAL

La démarche ou le projet RSO dont SAIDAL s'est engagée constitue une dynamique qui s'intègre dans la chaîne de valeur du Groupe pour finalité d'amélioration continue basée principalement sur l'identification des parties prenantes et de leurs attentes qui se décline en politique et objectifs opérationnels.

La figure ci-d'après formalise le champ de déploiement de projet RSO.

Figure 3.9. la RSE un concept qui s'intègre dans La Chaîne de valeur



Source : document interne Groupe SAIDAL

2.2.4.2. Les éléments essentiels de projet « RSO » de groupe SAIDAL

La démarche responsabilité sociétale de l'organisation RSO s'appuie sur :

- Volonté DG et exigences éthiques ;
- Vision de SAIDAL (Développement et politique santé) ;
- Approche sociétale de SAIDAL ;
- Diagnostic des pratiques ESE ;
- Identification PP ;
- Charte éthique ;
- Plan d'action et suivi.

2.2.5. Aperçu sur quelques pratiques RSE de Groupe SAIDAL

2.2.5.1. Axe sociale

SAIDAL s'est engagé dans la promotion du dialogue social, traduit par une série des conférences qui se porte sur l'évaluation de la situation des travailleurs ainsi la motivation des acteurs, le groupe a désigné 68 travailleurs qui ont bénéficié d'une OMRA en guise de reconnaissance ;

La mise en place du projet GPEC (phase de finalisation), un système automatisé pour la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, une initiative qui vise à accentuer l'équité au sien de l'entreprise ;

Elaboration d'un programme d'action de prévention engagé au niveau des différents sites, ce qui a permis une diminution de 18,29% d'accidents comparativement à l'année 2014 ;

La Formation est l'un des volets de l'engagement sociale du groupe, récemment une série de formations à différents niveaux à titre d'exemple formation master en « sûreté interne des établissements » ;

2.2.5.2. Axe environnementale

Plusieurs contrats de performance signés par SAIDAL avec le Ministère de l'Environnement ont mis en avant le principe du respect de l'environnement Traitement d'eau Traitement d'air.

Le contrat de performance signé par Le Groupe avec le Ministère de l'Environnement a mis en avant le principe du respect de l'environnement, notamment par le contrôle et le traitement des rejets.

Les unités de production sont dotées de systèmes assurant la protection de l'air ambiant, par filtration et traitement, d'une station intégrée d'épuration microbiologique de l'eau et d'équipements de captage des poussières. Sa conception permet l'harmonisation et la rationalisation des flux. En outre, des traitements spéciaux ont été appliqués à l'ensemble des surfaces. Pour SAIDAL, la préoccupation environnementale est étroitement liée à la maîtrise et au contrôle de la qualité, l'un des fondements du concept charte qualité adopté par l'entreprise.

La protection de l'environnement alors s'impose comme une exigence capitale pour SAIDAL, faisant partie intégrante de la politique du Groupe qui a pour ambition permanente de mettre en œuvre les moyens nécessaires permettant d'assurer la prise en compte dans la stratégie de l'entreprise du respect de l'environnement et de la réglementation. Le rôle citoyen du Groupe SAIDAL fait que nous sommes partie prenante de l'enjeu national et mondial du Développement Durable.

Sur le plan opérationnel, le Groupe SAIDAL cherche à concrétiser au quotidien sa stratégie RSO à long terme de protection de l'environnement dans le cadre du Développement durable par la mise en œuvre d'objectifs transposés en dispositions pratiques, permettant de vérifier la réalité de ses engagements sur tous les sites du Groupe.

De ce fait, de nombreuses actions ont été réalisées en vue de la réduction et le traitement de la pollution générée par nos activités notamment :

- La réalisation des Audits Environnementaux et des Etudes de dangers pour l'ensemble des unités du Groupe.
- La réalisation d'analyses mensuelles des rejets des effluents liquides,
- La récupération des huiles et lubrifiants usagés ;

- La réalisation d'une analyse préliminaire des aspects environnementaux des unités du Groupe SAIDAL qui ont touché les domaines suivants :
 - **Les émissions** : « Génération d'effluents gazeux, Génération de rejets liquides, Génération de bruit, Production d'odeur, Pollution du sol » ;
 - **Les Ressources** : « Consommation d'énergie, consommation d'eau, Utilisation de matières premières » ;
 - **Les déchets** : « Génération des déchets inerte et banale, génération des déchets spéciaux, filières d'élimination » ;
 - **Les risques** : « accidents, risques liés aux produits ».

2.3. Cas de FAGECO/ENMTP

2.3.1. La mise en place d'un système de management de qualité au sien FAGECO

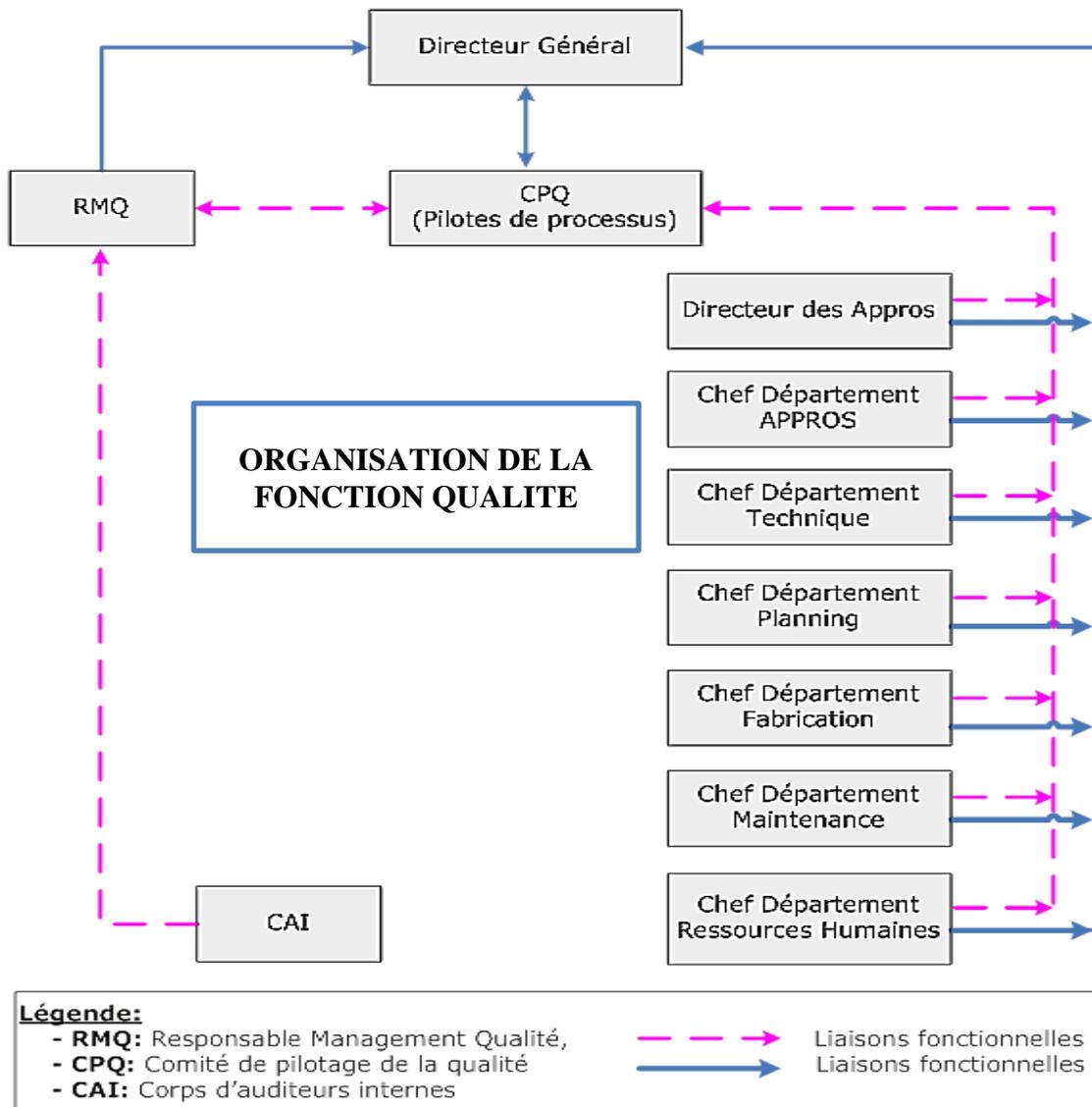
De nos jours, La qualité est devenue une nécessité vitale de compétitivité et pérennité des entreprises, cette importance que détienne la qualité est assimilée par FAGECO. Par une recommandation officiel suit aux reformes gouvernemental en 2011 FAGECO/ENMTP a bénéficié d'une opportunité, celle de mettre en place toute un système de management de qualité.

2.3.2. La Certification SMQ une nécessité pour une amélioration continue de FAGECO

Pour passer à un système de management qualité et formel et efficient, FAGECO est certifiée à la norme ISO 9001/2008 en date de 09 MAI 2011, ainsi pour le besoin et l'ambition d'améliorer et de développer sa gamme de produits pour satisfaire ces clients et aussi se doter d'une démarche structurée et mettre graduellement en œuvre un système de management de la qualité (**SMQ**), actuellement une série d'audit (audits blancs) est mises en œuvre afin que l'entreprise procède à une rectification ISO/9001 version 2015.

2.3.3. Structuration de la qualité au sien de FAGECO, l'assistance Responsable management qualité RMQ

Piloter par un RMQ, le système management de la qualité permet à FAGECO d'installer un mode de management efficient, ainsi piloter la démarche qualité au sien de l'entreprise. Cette structuration ou organisation de la qualité est présenté dans la figure ci-dessous :

Figure 3.10. Organisation de la fonction qualité au sein de FAGECO/ENMTP

Source : document interne de l'entreprise

2.3.4. Approche par processus au sein d FAGECO

FAGECO a déterminé et formalisé l'ensemble des processus nécessaire à son système de management de la qualité, elle en a précisé les séquences et les interactions et planifie ces processus de manière à atteindre les objectifs fixés. Ses processus décrit par une cartographie des processus (Voire Annexe 07), sont repartis en :

2.3.4.1. Les processus de réalisation

Cette chaîne de processus qui représente le cœur de métier de l'entreprise fait l'objet d'une attention particulière et commence par la détections des besoins de clients, jusqu'à sa satisfaction, il s'agit des processus suivants :

- Commercial (revue des exigences, vente)
- Etudes et méthodes
- Achats
- Ordonnancement/lancement

- Fabrication
- Contrôle/cession du produit

2.3.4.2. Les processus de support

Ces processus contribuant au bon déroulement des processus de réalisation en leur apportant les ressources nécessaires, ces processus concernent :

- Les ressources humaines
- La gestion des stocks
- La maintenance.

2.3.4.3. Les processus de management

Ils permettent d'orienter et de contrôler le système de management de la qualité, il s'agit de processus :

- Ecoute client ;
- Management de la qualité.

Ces processus jouent un rôle déterminant dans assurance du bon fonctionnement de l'entreprise, ils constituent un mode opératoire basé sur la qualité.

Les processus e FAGECO sont mieux présentés la fiche descriptive ci-dessous :

Tableau 3.6. Fiche descriptive de processus management qualité chez FAGECO

Pilote du processus : Responsable management qualité.			
Libellé: Processus management qualité.			
Finalité du processus : Orienter et contrôler au mieux le système de Management qualité de l'entreprise.			
Champ d'application : ce processus s'applique à l'ensemble des activités et processus de l'entreprise.			
Données d'entrée :		Données de sortie :	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résultat de la revue de direction ▪ Axes stratégiques de l'entreprise ▪ Résultat de l'écoute client 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration de l'efficacité du SMQ et de ses processus ▪ Amélioration du produit en rapport avec les exigences du client ▪ Besoins en ressources 	
Clients :		Fournisseurs :	
Tous les processus de l'entreprise		Tous les processus de l'entreprise	
Objectifs du processus :			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Réaliser le programme annuel d'audit interne 2. Réaliser le plan d'amélioration issu de la revue de direction 3. Respecter les délais de réalisation des actions d'amélioration 4. Efficacité des actions d'amélioration 5. Satisfaction du personnel 			
Indicateurs de mesure		Niveau	Fréquence de surveillance
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taux de réalisation du programme annuel d'audit. ▪ Taux de réalisation du plan d'amélioration issu de la revue de direction. ▪ Taux d'actions correctives clôturées dans les délais ▪ Taux d'efficacité des actions d'amélioration ▪ Taux de satisfaction du personnel après sondage 		<p>100%</p> <p>≥ 80%</p> <p>≥80%</p> <p>≥70%</p> <p>≥70%</p>	<p>Annuelle</p> <p>Mensuelle</p> <p>Mensuelle</p> <p>Trimestrielle</p> <p>Annuelle</p>

Source : Document interne de FAGECO/ENMTP.

Les ressources nécessaire au fonctionnement des processus sont déterminées et fournies.

2.3.5. La structure du Système Management Qualité

Pour FAGECO et comme tout autres entreprises qui adopte un système de management de qualité, La qualité est une démarche qui repose sur :

- La responsabilité de direction;
- Système de qualité (exigences);
- La revue de contrat ;
- La maitrise de la conception (Eude & méthode) ;
- La maitrise de documents ;
- Les Achats, la maitrise de produit fourni par le client (cahier des charges) ;
- Maitrise du produit non conformé (processus) ;
- La manutention et le stockage.

2.3.6. La satisfaction du clients, Le noyau de la Démarche qualité pour FAGECO¹

S'adapter en performances aux besoins des clients et Améliorer leurs satisfaction en termes de qualité et objectif actuel est primordial de SMQ ainsi de toute l'entreprise, et ce à travers les outils suivants :

- Enquêtes de satisfaction ;
- Reporting ;
- Ecoute Clients

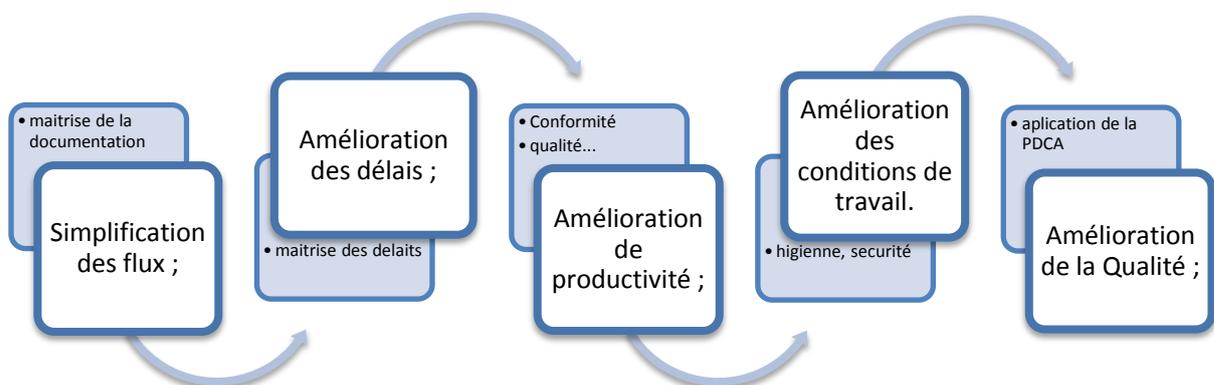
Actuellement, L'amélioration la performance financière de l'entrepris à court et à long-terme est au sommet de préoccupations de l'entreprise. Tout en prennent en considération les volets social et environnemental, nous soulignent l'exigence de structurer et formaliser une politique environnementale notamment être certifier a ISO 14 000, mais cela dépend de tout façon de l'engagement de la direction générale du groupe ENMTP...²

2.3.7. Les axes de la démarche qualité

La qualité pour une entreprise résulte d'une politique qui tend à la mobilisation permanente de tout le personnel pour améliorer la qualité de ses produits et services, l'efficacité de son fonctionnement, la pertinence et la cohérence de ses objectifs, en relation de son environnement.

Cette démarche généralement s'accentue sur 05 éléments essentiels présentés dans cette figure

Figure 3.11. Les axes de la démarche qualité de FAGECO



Source : Synthèse de la documentation de l'entreprise

2.3.8. La démarche qualité vers une démarche sociétale

Pour FAGECO, la démarche RSE ne fait pas l'objet d'une démarche formel qui fait référence a cadre normatif mais certaines pratiques liées aux volets sociaux et environnementaux sont pris en charge dans le cadre de sa démarche qualité, Une démarche

¹ Synthèse d'entretien avec Mme. Saloua KEKOUCHE, Responsable Management Qualité /FAGECO.

² Entretien avec Mme S. KEKOUCHE, le Responsable Management de la Qualité chez FAGECO/ENMTP.

basée sur la participation de tous les membres de l'organisation et qui vise la satisfaction non pas du client seulement mais s'élargie vers tous les parties prenantes.

A l'égard de la rationalisation du processus de production et l'amélioration des conditions du travail, FAGECO/ENMTP exprime sa volonté de s'engager dans une démarche sociétale ainsi s'inscrit dans une logique d'amélioration continue.

SECTION 03 : ÉTUDE QUANTITATIVE ET QUALITATIVE

La pertinence d'une étude est un élément déterminant qui permet de fonder la validité des hypothèses, en partant de ce principe et après avoir présenté le cadre et le milieu dans lequel notre étude s'est déroulée et donner une description des démarche Qualité et RSE des trois cas d'entreprises nous procédons à l'exposition de notre méthodologie de recueil et d'analyse des données.

1. Présentation de la méthodologie de l'étude

Afin d'affirmer les hypothèses de départ nous avons opté pour une étude quantitative et qualitative, permettant à la fois de récolter un panel de données et d'en exploiter les statistiques à travers l'analyse des données.

En récoltant des informations qualitatives et quantitatives sur les trois cas étudiés concernant l'évaluation de la maturité de la double démarche Qualité et RSE tirées en premier lieux à travers de deux grilles d'évaluation qui sont la GEDQ et le SD 21000 (**Annexe 08 et 09**).

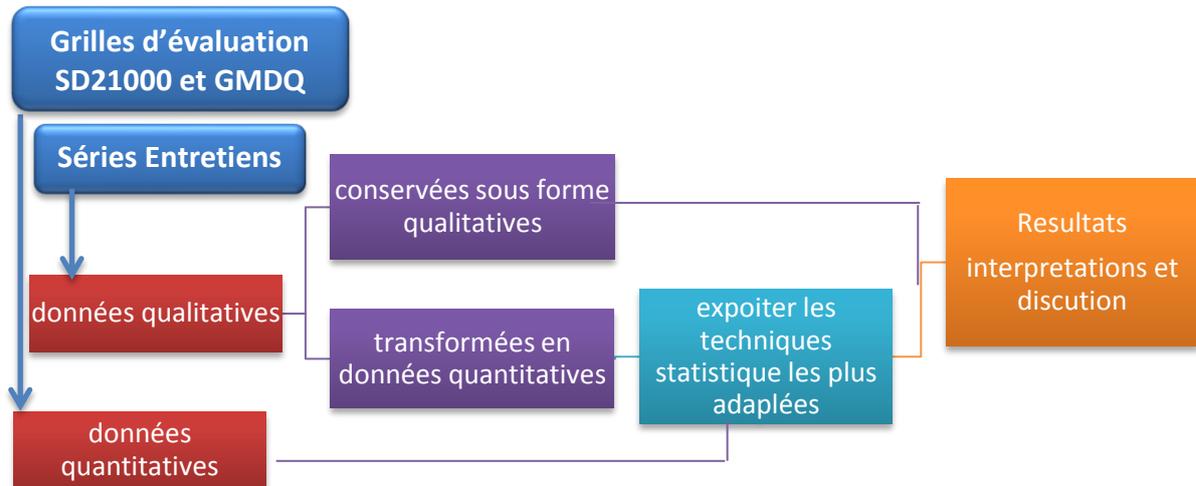
En second lieux nous avons opté pour des entretiens semi-directifs qui nous permettions contrairement aux grille d'évaluation de « faire parler » les professionnels de la RSE ainsi de la Qualité pour nous faire part des leurs perception et avis sur ses deux phénomènes en matière de pratiques, missions de leurs entreprises dans le cadre de cette démarche et aussi la compatibilité et harmonisation de cette dualité des démarches, mais aussi de bien entouré pratiquement les thèmes de la qualité et de la RSE.

1.1. La méthode quantitative

La méthode quantitative consiste à recueillir, traiter et analyser statistiquement les données tirées des deux grilles d'évaluation, tout en expliquant le choix des tests statistiques à appliquer, ainsi et il nous sera possible d'accepter ou refuser les hypothèses de la recherche et ceci d'après les résultats déduits.

1.2. La méthode qualitative

En guise d'étude quantitative, Nous avons opté pour une série d'entretiens auprès des responsables ciblés qui sont La directrice des systèmes de management et le délégué d'environnement pour SASACE, la responsable assurance qualité et responsable système management qualité pour SAIDAL et responsables SMQ et responsable HSE pour FAGECO, cela afin de collecter des informations qu'ont estimons plus approprié pour éclairer la visions des entreprises leurs perspectives concernant la double démarche. Ses personnes qualifiées nous permettent à travers des questions structurées de découvrir et élaborer portrait sur le sujet et avec plus d'objectivité.

Figure 3.12. Présentation synthétique de notre méthodologie d'étude

Source : élaboration propre de l'étudiant

1.3. Les logiciels d'analyse utilisés

Pour prendre en charge le traitement des données quantitatives, nous avons utilisé deux programmes (logiciels), en premier lieu et Lorsqu'il s'agit des traitements relativement simples nous avons recouru à un logiciel générique qui le tableur **Office EXEL** en suit, nous avons fait appel à un logiciel spécialisé dans l'analyse des données qui est **XLSTAT** qui peut se révéler comme une solution intéressante pour les traitements plus précis.

1.4. Description des grilles d'évaluation

Afin de démontrer cette compatibilité entre la démarche Qualité et la démarche RSE nous avons utilisé deux grille d'évaluation (**présentées dans l'Annexe 08 et 09**), d'abord la grille de maturité de la démarche qualité (GMDQ) qui nous sert d'outil de mesure de degré d'intégration des enjeux de management de la qualité, ensuite une grille inspiré du guide SD 21000 (présenté dans le chapitre 2 comme outil de mesure et de diagnostic de la démarche d'intégration des principes du développement durable), ces deux grilles seront administrées aux responsables ciblés dans chaque entreprise, ajoutant à cela nos propre évaluations pour enfin avoir une base de données exploitable statistiquement.

1.5. Description des données et modes du calcule

Les données tirées des deux grilles d'évaluation seront traité d'une manière à avoir le plus d'objectivité possible sachant qu'on a travaillé avec la moyenne (indices moyens pour chaque série de réponses) pour ne pas biaiser les résultats, ces derniers seront traduits pour certains calcules en taux (pourcentages) afin de mieux étudiées le sujet.

1.6. Présentation des résultats quantitatifs

Après d'administration des deux grilles d'évaluations **GMDQ** et **SD 21000** aux responsables des trois entreprises nous avons obtenu les résultats sous forme des scores (notes¹) sur une échelle de trois niveau qui indique les degrés de maturité des démarches qualité et les performances globale ou sociétales des trois cas.

Ces résultats qui nous servons de données ont été comme suit :

1.6.1. démarche qualité

Tableau 3.7. Données de la démarche qualité²

	Concept note (/3)	CAS SASACE			CAS SAIDAL			CAS FAGECO		
	Cibles/Responsable	DSM ³	DE ⁴ (HSE)	PP ⁵	RAQ ⁶	RCQ ⁷	PP	RSMQ ⁸	RAI ⁹	PP
enjeux de la démarche qualité	1. Orientation des résultats	2	3	2	3	2	2	1	1	1
	2. Orientation client	3	3	3	1	1	1	1	2	2
	3. Leadership et constance des objectifs	3	3	3	1	1	1	1	1	1
	4. Management par les processus et les faits	3	3	3	2	2	2	1	2	2
	5. Développement et implication des personnes	1	2	1	1	1	1	1	1	1
	6. Formation continue (apprentissage) innovation et amélioration	2	3	3	3	3	2	1	2	2
	7. Développement des partenariats	2	2	2	3	3	2	1	2	1
	8. Responsabilité Sociétale de l'organisation	2	3	2	1	1	2	1	1	1
	indice moyen en Quantité (note/3)	2,46			1,75			1,29		
	Description de l'indice moyen en Qualité (phase)	Maturité			Réalisation			Initiation		
taux d'intégration des enjeux dans la démarche par CAS	81,94%			58,33%			43,06%			

¹ Les notes (indices) sont sur une échelle de 1 à 3 ou (1) : désigne la phase d'Initiation, (2) : désigne la phase de réalisation, (3) : désigne la phase de maturité ou d'innovation

² Elaborer par l'étudiant à base des grilles d'évaluations et d'entretiens

³ Directrice des systèmes de management

⁴ Délégué de l'environnement

⁵ Propre perception (évaluation à partir une série d'entretiens ou on a administré les deux grilles d'évaluation)

⁶ Responsable assurance qualité

⁷ Responsable contrôle qualité

⁸ Responsable système management de la qualité

⁹ Responsable audit interne

1.6.2. performances sociétales (Les données recueillies partiellement traités sont représentées dans le tableau suivant)

Tableau 3.8. Données de la démarche RSE¹

AC	Principe/ maturité	CAS SASACE			CAS SAIDAL			CAS FAGECO			
	Cible	DSM	DE (HSE)	PP	RAQ	RCQ	PP	RSMQ	RHSE	PP	
A1. Gouvernance et pratique managériales	1. engagement de la direction	3	3	3	1	2	2	1	1	1	
	2. stratégie, politique et objectifs	3	3	3	1	2	1	1	1	1	
	3. système de management	3	3	3	1	2	2	1	1	1	
	4. organisation et responsabilité	2	2	2	2	2	1	1	1	1	
	5. participation, implication et motivation du personnel	2	2	2	1	1	1	2	2	2	
	6. communication interne	2	2	2	2	3	2	2	2	1	
	7. communication externe	2	2	2	2	2	2	1	1	1	
	8. veille réglementaire	2	2	2	2	2	2	1	1	1	
	9. prise en compte d'autres facteurs	3	3	3	1	1	1	1	1	1	
	10. identification des parties prenantes et lien entre leurs attentes et la politique de l'entreprise	3	3	3	2	1	1	1	1	1	
	Indice moyen de l'axe (note/3)		2,50			1,60			1,19		
	taux d'intégration des enjeux de l'axe par CAS		83,3%			53,3%			39,5%		
A2. développement durable	1. produit Eco-conception	2	2	2	1	2	2	1	1	1	
	2. politique d'achat	1	1	2	1	1	2	1	1	1	
	3. gestion et prévention des risques	2	2	3	2	2	2	2	2	2	
	4. stockage	3	3	3	2	2	2	2	2	1	
	5. transports des salariés et accessibilité di site	3	3	3	1	1	1	1	1	1	
	Indice moyen de l'axe (note/3)		2,33			1,60			1,33		
	taux d'intégration des enjeux de l'axe par CAS		77,8%			53,3%			44,4%		
A3. performance économique	1. relation commerciales	2	2	2	2	2	2	2	2	1	
	2. production et politique de tarification	2	2	2	1	2	1	2	2	1	
	3. couts investissement	2	2	2	2	2	1	2	2	2	
	4. responsabilité et partage de la valeur ajouté	2	2	2	2	2	2	1	1	1	
	5. contrôle et pérennité	3	3	3	1	2	2	1	1	1	

¹ Elaborer par l'étudiant à base des grilles d'évaluations et d'entretiens

	Indice moyen de l'axe (note/3)	2,20			1,73			1,47		
	taux d'intégration des enjeux de l'axe par CAS	73,3%			57,8%			48,9%		
A5. responsabilité sociale	1. travail, conditions générales et ambiance	2	2	2	2	2	2	1	1	1
	2. équité	3	3	3	2	2	2	2	2	1
	3. emploi, compétences et formation	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	4. hygiène, santé et sécurité	3	3	3	2	3	2	2	2	1
	5. intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités	2	2	2	1	2	2	1	1	1
	Indice moyen de l'axe (note/3)	2,40			2,00			1,47		
	taux d'intégration des enjeux de l'axe par CAS	80,0%			66,7%			48,9%		
A5. responsabilité environnementale	1. l'eau, gestion des consommations	2	2	2	1	1	1	1	1	1
	2. l'eau: pollution	1	1	1	2	2	2	1	1	1
	3. l'énergie, consommation	2	2	2	1	2	1	1	1	1
	4. l'aire pollution et gaz a effet de serre	1	1	1	3	3	2	1	1	1
	5. les déchets	2	2	1	1	1	1	1	1	1
	6. les sols, gestion et pollution	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	7. bruits et odeurs, pollution interne et externe	2	2	2	1	2	1	1	1	1
	8. la biodiversité	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	9. transport et logistique	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Indice moyen de l'axe (note/3)	1,41			1,37			1,00		
	taux d'intégration des enjeux de l'axe par CAS	46,9%			45,7%			33,3%		
indice moyen pour les 5 axes		2,2			1,7			1,3		
Taux d'intégration moyen sur les 5 axes		72,27%			55,36%			43,01%		

Remarque :

Le taux d'intégration des enjeux de l'axe représente la moyenne des moyennes de l'axe par enjeu (moyenne des indices moyen de chaque axe) en pourcentage

$$tjep = ((Moy \sum Moy enjeu) \frac{1}{3}) * 100$$

SECTION 04 : ANALYSE DES DONNÉES ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

1. Constat, diagnostic et évaluation des performances globales

L'objet de cette étude menée auprès de trois entreprises est mettre en évidence le degré de la contribution que peut se générer d'une démarche qualité formel, structuré et qui est conforme aux cadres normatifs sur la mise en place d'une démarche RSE dans les entreprises algériennes.

Dans cette sous-section nous avons analysé à travers deux grilles d'évaluation les Axes de la responsabilité sociétale de l'entreprise qui sont: la gouvernance et pratique managériales, le développement durable, la performance économique, la responsabilité sociale et la responsabilité environnementale.

Les données utilisées dans cette évaluation représentent des résultats obtenus a partir des grills d'évaluations et une série d'entretien auprès des responsables ciblés notamment les responsables HSE, SMQ et Assurance Qualité des trois Cas que nous étudions.

1.1. Analyse des données

En premier lieux il s'agit de démontrer la corrélation entre les variables de la démarche qualité et les variables

1.1.1. Statistique descriptive (constat générale)

Présentations synthétique des résultats

Tableau 3.9. Présentation synthétique des résultats globaux

	Effectif	MIN	MAX	MOY*	Ecart-type
Les Enjeux de la Démarche Qualité (GEDQ)	03	1,2	2,5	1,8	0,6876
Taux d'intégration moyen des entreprises des enjeux de la démarche qualité	61,11%				
les indices moyens généraux (05 Axes de la démarche RSE)	03	1,0	2,5	1,7	0,4562
Degré de maturité moyen des entreprises par apport aux Axes centraux de la RSE	55,42%				

Source : Résultats d'analyse de données à l'aide de XLSTAT

Nous remarquons à partir de ces résultats synthétique que les indices moyens (notes) de la grille d'évaluation de la démarche qualité se situant entre 1 et 2 (Moyenne=1,8), cela signifie que en moyen nos trois cas d'entreprises sont positionnées en terme de maturité de démarche qualité au niveau de « **réalisation** » (intégration et prise en compte des enjeux de la qualité), statistiquement, elles intègrent **61,11%** des enjeux de management de la qualité dans le cadre de leurs démarches qualité.

A ce qui concerne la démarche RSE ou l'intégration des préoccupations sociétales dans le fonctionnement de ces entreprises, et d'après ces résultats tirés de notre enquête, on constate que parallèlement à la démarche qualité les entreprises étudiées se situent en moyenne au niveau (phase) de « **réalisation** » avec un taux moyen de **55,42%** autrement dit, ces entreprises prennent en considération et intègrent relativement les principes du développement durable (questions centrales de la responsabilité sociétales de l'entreprise).

Ces résultats nous donnent une idée d'avance sur la relation (degré de corrélation) entre les doubles démarches Qualité RSE. Celle qu'on va étudier en détail ci-d'après.

1.2. Tests de corrélations/associations

En premier lieu nous allons présenter le test choisi puis décrire sa cohérence ou son appropriation avec notre étude.

1.2.1. Présentation du test statistique

Les **Tests de corrélation/associations** s'utilisent pour étudier les structure de corrélations, autrement étudier l'existence d'une relation de causalité entre au moins deux variables au plus, et cela pour éventuellement déterminer si les corrélations sont significatives ou non. Des visualisations des matrices de corrélation sont aussi proposées¹. Trois coefficients sont proposés par cet outil pour calculer la corrélation entre des variables quantitatives continues, discrètes ou ordinales corrélation de Pearson, Spearman ou Kendall.

Le coefficient de corrélation de Pearson (r^2) est une statistique qui est bien adapté aux données quantitatives continues. Sa valeur est comprise entre -1 et 1, et il mesure le niveau de relation linéaire entre deux variables au plus.

1.2.2. Appropriation du test à notre étude

L'objectif de notre étude est analyser puis déterminer par un ensemble de données quantitatives en paires (données bivariées) s'il y a une association (ou un lien) entre les deux séries variables. En statistique une telle relation est appelée corrélation.

Comme on a déjà avancé, le coefficient de corrélation linéaire constitue une mesure de la direction et de l'intensité de l'association linéaire entre nos deux séries de variables transposées².

Dans notre cas on va essayer d'étudier la relation entre deux séries de variables ainsi donner une idée de la proportion de la **variation** et **variabilité** des variables (explicateurs) par rapport aux autre, ces séries sont :

- ❖ **Série E** : comporte les variables de la première grille d'évaluation qui désignent les variables liés aux enjeux de la démarche qualité.
- ❖ **Série A** : comporte les variables de la deuxième grille d'évaluation qui désignent les variables liés aux grands axes de la démarche RSE.

¹ ADDINSOFT, XLSTAT 2007, addinsoft, 2007, p 333.

² Le test corrélations de Pearson est le seul test statistique qui permet de réunir plus d'une série de variables sur un unique vecteur de variables puis les transposées.

Ces deux séries seront fusionnées (dans un seul vecteur de variables) pour des besoins de l'analyse afin qu'ils seront transposés par le programme XL STAT.

Il convient juste de rappeler que notre hypothèse de départ consiste à dire qu'il y'a une compatibilité entre les principes de management de la qualité et les enjeux de la démarche développement durable, statistiquement existe-il une liaison linéaire positive entre les variables qualité et les variables DD.

Pour pouvoir répondre à cela exposant d'abord les résultats obtenus de notre analyse de données.

Remarque : Lors de notre analyse (Tests de corrélation/associations) nous avons fixé le niveau de signification $\alpha=0,1$ ($\alpha=10\%$) vu que le domaine d'études ne répond pas à une science exacte.

Tableau 3.10. Représentation synthétique de la matrice des corrélations

XLSTAT 2014.5.03 - Tests de corrélation - le 11/05/2016 à 01:38:28

Tableau observations/variables : Classeur = ADD sec 03.xlsx / Feuille = Feuil4 / Plage = Feuil4!\$A\$18:\$D\$30 / 13 lignes et 3 colonnes

Type de corrélation : Pearson

Axes du DD/Enjeux DQ	E1.Orientation es résultats	E2.Orientation client	E3.Management par les processus et les faits	E4.Developpement et implication de personnes	E5.Developpement et implication des personnes	E6.Formation continue (apprentissage) innovation et amélioration	E7.Développement des partenariats	E8.Responsabilité Sociétale de l'organisation
A1.Gouvernance et pratique managériales	0,743	0,798	0,951	0,997	0,951	0,743	0,309	0,997
A2.Développement durable	0,706	0,829	0,966	1,000	0,966	0,706	0,257	1,000
A3.Performance économique	0,778	0,764	0,933	0,992	0,933	0,778	0,359	0,992
A4.Responsabilité sociale	0,904	0,590	0,822	0,935	0,822	0,904	0,569	0,935
A5.Responsabilité environnementale	0,997	0,269	0,569	0,750	0,569	0,997	0,822	0,750

Source : résultats synthétique obtenus à l'aide de programme XLSTAT

1.3. Synthèse du test statistique

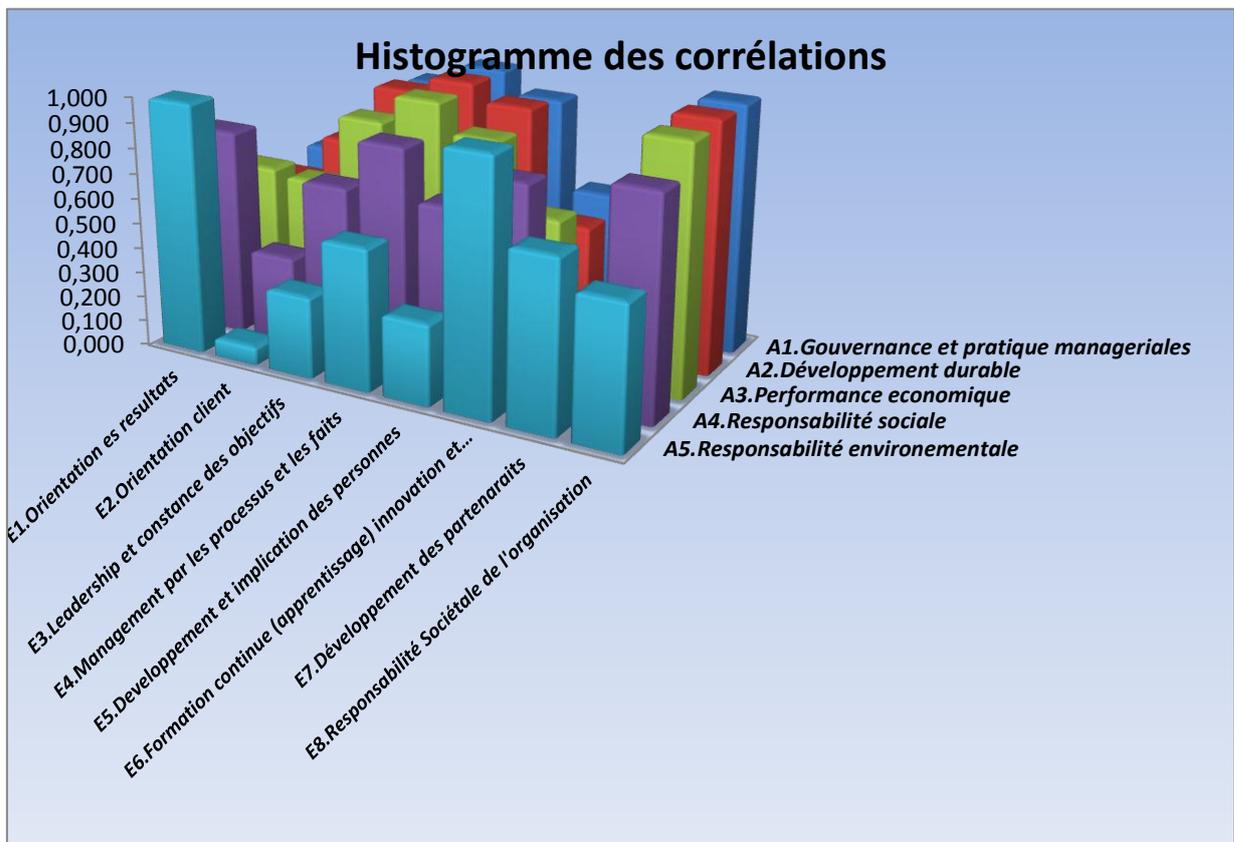
Compte tenu des résultats des tests corrélation/association en utilisant le coefficient du Pearson et à travers les sorties¹ (**voir Annexe 09**) de programme XLSTAT, Nous remarquons que les coefficients de corrélations qui constituent une mesure de **l'intensité de la liaison linéaire** entre les variables de la **série A** qui désigne les principes du développement durable (A1, A2...A5) sont presque tous très corrélés positivement avec les variables de la **série E** qui

¹ Les sorties de l'analyse par le programme XLSTAT sont insérées dans les annexes. Ces sorties désignent : Présentations des Statistiques descriptives, Matrice de corrélation (Pearson), p-values, Matrice des Coefficients de détermination (R^2), Cartes de corrélations.

désigne les enjeux de la démarche qualité (E1, E2 ...E8), avec un taux de variabilité¹ très fort **0,791**.

Il existe alors une **liaison fonctionnelle** entre les deux séries de variables c-a-d plus les individus (entreprises) obtiennent des bons scores (notes) dans les enjeux de management de la qualité ils ont tendances à avoir des bonnes scores sur les principes du développement durable. Ce qui nous mène à dire que les entreprises qui présentent des engagements rigoureux en terme d'intégration des enjeux de la qualité dans le fonctionnement sont les plus susceptibles de mettre en place et réussir une démarche développement durable.

Figure 3.13. Structure des corrélations des enjeux qualité et principes du DD transposées



Source : élaboré par l'étudiant a l'aide de programme XLSTAT.

La représentation graphique ci-dessus (**Histogramme des corrélations**) dans lequel les deux séries de données (**E_i** & **A_i**) sont transposées (Chaque paire individuelle (E_i,A_i) est représentée par un bâton) montre clairement **la structure de corrélations des variables qualité et variables RSE** notamment ceux font l'objet d'une liaison directe (sans combinaison linéaire) comme la variable responsabilité sociale (**A4**) avec les enjeux **E5** (développement et implication du personnel) et **E6** (formation continue) ou les corrélations sont respectivement **93%** et **78%**.

¹ La variabilité désigne la somme des variances

Les **p-values** (matrice) calculées pour les coefficients de corrélation permettent de tester notre hypothèse qui s'articule autour de l'existence d'une **liaison linéaire positive** entre les enjeux de la démarche qualité et les principes du DD en terme de signification.

Remarque : certains variables ont une p-value proche de zéro, cela s'interprète comme étant la relation n'est pas linéaire, ou parce qu'elle est complexe et nécessite la prise en compte d'autres variables.

Suit au tableau p-values, on constate d'après la comparaison des **P-values** avec le risque α que nous avons fixé préalablement ($\alpha=10\%$) que la plupart des liaisons linéaire (corrélations) obtenu précédemment (matrice de corrélation) sont significatives.

Les coefficients de détermination¹, s'interprète comme la proportion des variances des variables A (resp. E) linéairement expliquée par E (resp. A). On peut faire le rapprochement avec les résultats produits avec un modèle de régression linéaire .statistiquement $\boxed{A_i = \alpha E_i + B}$

A titre d'exemple, le coefficient de détermination de la combinaison individuelle entre **E5** (développement et implication des personnes) et **A4** (responsabilité sociale) est égale a $\alpha=0,82$, statistiquement $\boxed{E5=0,82(A4) + B}$ autrement dit **82%** de la responsabilité sociale des trois entreprises sont expliqué par les actions qui vise l'implication et le développement du personnel, et vue que la P-value est égale à **0,086** et strictement inférieure au seuil de tolérance ($\alpha=0,1$) de cette relation on peut dire qu'elle est significative.

Dans l'ensemble, On voit que la liaison est forte, puisqu'elle se rapproche de un (1) presque sur tous les variables, Alors on peut dire que les variances des variables de la série A sont expliquée (en grande partie) par les variables de la série E (et inversement).

2. Analyse et comparaison des démarches qualité et la performance globale des trois entreprises

Dans cette sous-section nous avons analysé la maturité des démarches qualité à travers huit (08) indicateurs qui constituent les principes de management de la qualité puis, analyser les performances globales à travers cinq (05) Axes (groupes indicateurs), et cela dans une perspective de en confronter les deux évaluation et procéder à une comparaison globale.

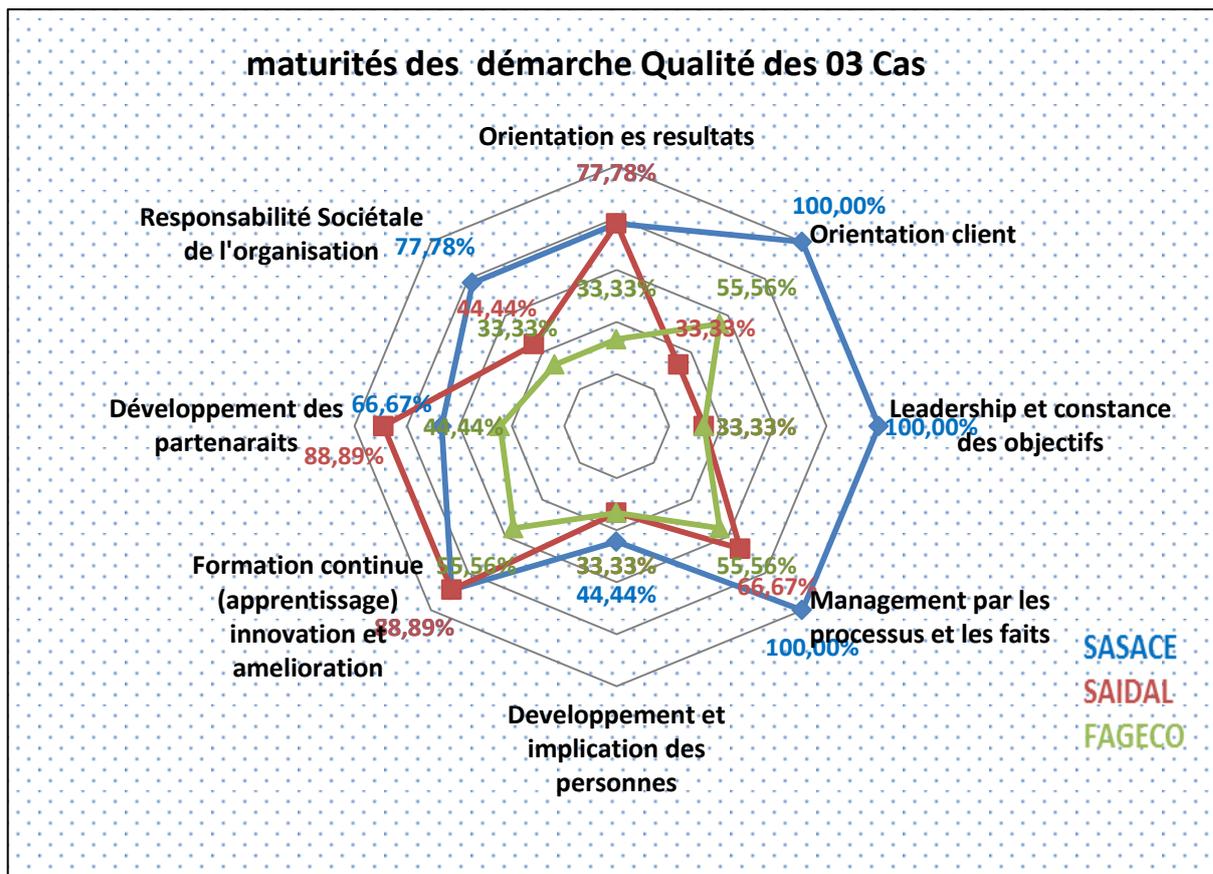
2.1. Mesure de maturité des démarches management de la qualité des trois entreprises²

Après avoir analysées les données des trois cas, nous avons obtenu les résultats qui sont représenté par les figures suivant tout en procédant à une comparaison inter-cas. (Inter-entreprises).

¹ Le coefficient de détermination R^2 correspond à la proportion de variance expliquée par la régression.

² Évaluation et mesure faite à partir de la grille d'évaluation de référentiel SD 21000.

Figure 3.14. Octogone de maturité des démarches qualité des trois entreprises



Source : résultat obtenu a travers les grilles d'évaluation traité à l'aide de Office Excel

La figure ci-dessus (octogone de la maturité qualité) représente le positionnement des trois entreprises par apport aux enjeux relatifs au management de la qualité ou bien la maturité de l'engagement des trois entreprises dans la démarche qualité.

A première vue, nous constatons que la société SASACE est la mieux positionnée sur l'octogone et cela sur presque tous les enjeux avec une moyenne générale de **81,90%**¹ un score qui permet à l'entreprise d'occuper la phase de « **maturité** » de la démarche, ceci démontre un engagement ferme et rigoureux de l'entreprise de prioriser le management de la qualité comme axe stratégique.

Sur les volets « orientation des clients », « leadership et constance des objectifs » et « management par les processus et les faits » l'entreprise a atteint l'excellence, selon la DSM de SASACE cela est due à une série d'action entrepris par SASACE :

- La mesure de satisfaction client se fait à fréquence semestriel, une analyse de données et exploitation des résultats sont réalisés chaque fin de semestre, accompagné d'un plan d'action correctives pour satisfaire le client. Ces résultats sont communiqués à la direction générale et RMQ pour action et information

¹ Voir le tableau de résultats de la grille d'évaluation de la démarche qualité p.117.

- concernant le leadership, SASACE possède une charte d'éthique formalisée, communiquée, expliquée et diffusée. Celle-ci reprend les principes et valeurs de l'entreprise. Le personnel est fortement inspiré de ces valeurs.
- A ce qui est de management par l'approche processus, Le SMI de SASACE est au stade de maturité et donc la notion de maîtrise des processus est largement appropriée par les pilotes des processus pour améliorer les performances du SMI à travers son tableau de bord.

Il s'ajout a toutes ces bonne pratique qualité un engagement actif dans la collectivité, une accentuation du concept "orientation des résultats", car SASACE a identifié ses parties prenantes ainsi que sa sphère d'influence sur les PP, seules trois (03) PP ont été identifiées comme prioritaires (Clients/Fournisseurs/Personnel) et autres secondaires comme les collectivités ...etc.

Ces résultats viennent de justifier tous ce qui a été dit dans la description de sa démarche qualité et une confirmation de plus pour tous ses labels et certifications (SMQ, SME, TEDJ PAQ et TQ). Selon la directrice des systèmes de management de SASACE la réussite de cette démarche est dû d'un engagement et un suivi rigoureux de la direction générale et aussi un encadrement efficace des normes ainsi qu'un pilotage strict de la démarche qui est devenu un axe stratégique de la société SASACE.

SAIDAL, seconde entreprise en termes de maturité de la démarche qualité positionnée sur le pentagone réalise une moyenne générale de **58,33%** ce qui la place dans la phase « **Réalisation** » de la démarche qualité.

En réalisant des scores avancés dans les enjeux liés à la « formation et l'apprentissage », « développement des partenariats » et « orientations des résultats » ce qui interprété par la RAQ et RSMQ par :

- l'initiative du groupe à mettre en place un système de Gestion Prévisionnelle des emplois et des compétences;
- divers partenariats étrangers avec des grands labos pharmaceutique de renommé mondiale notamment SANOFI, Pfizer et GSK qui est profitable au groupe en matière de transferts technologique et des savoirs faire ;
- Adoption des mécanismes de transparence visant satisfaire les attentes des PP directes et indirectes de manière à avoir un équilibre générale, et d'autre coté SAIDAL est l'instrument de du gouvernement en matière de santé ce qui fait de ses actions a doublé finalité réalisations des profits et assurer l'intérêt générale ;

Concernant le cas du FAGECO, l'entreprise occupe une position reculée sur l'octogone de maturité avec une moyenne de **43,06%** d'intégration des enjeux de la démarche qualité, ce qui la place en phase « **d'initiation** ».

Récemment engagé dans une démarche qualité conforme aux référentiels ISO 9001 (SMQ) FAGECO avoir peu tiré les bénéfices, L'entretien avec la RSMQ au sien de FAGECO nous a permis d'avoir de tirer des conclusions qui justifié cette situation.

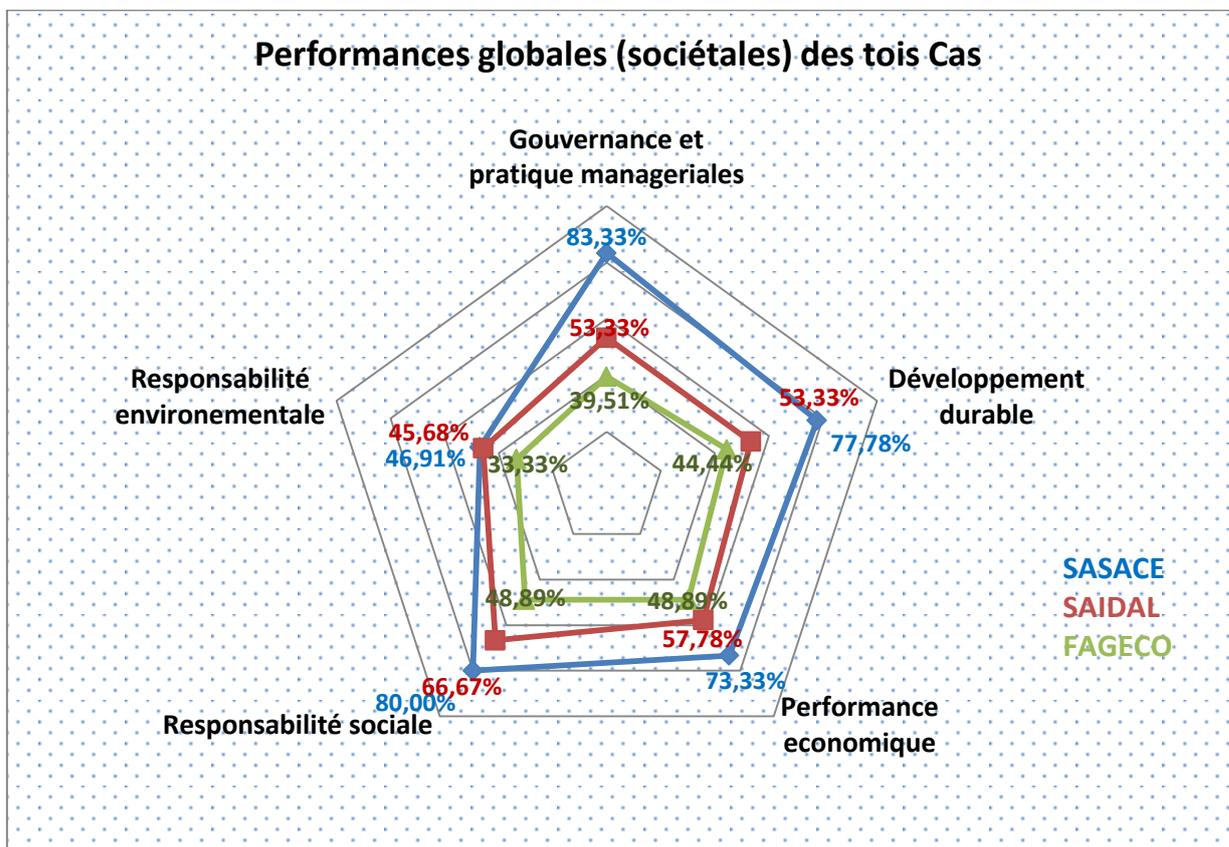
L'engagement dans la démarche qualité suite à un plan de relance dont l'entreprise s'est bénéficié n'a pas été accompagné des ressources nécessaires humaines en particulier, car l'entreprise s'est trouvée avec des engagements dont les compétences existantes ne suffisent pas.

L'entreprise entreprend des efforts pour passer au-delà des exigences de normes (ce qui garantit la certification ISO) ainsi adaptée et personnalisée la démarche pour s'ancrer dans la culture de l'entreprise et se transformer en vecteur de performance pour FAGECO.

2.2. Mesure et comparaison des performances sociétales des trois entreprises

Après avoir comparés nos trois cas en termes de maturité de la démarche qualité ou autrement dit le degré d'intégration des enjeux de la qualité dans leur démarche qualité, nous allons procéder à une comparaison des performances globales ou sociétales (PSE) des trois entreprises question de savoir la relation entre le degré de maturité de la démarche qualité avec celle de la RSE, en justifiant cela par la performance sociétale des entreprises étudiées.

Figure 3.15. Pentagone des performances sociétales de trois entreprises



Source : résultat obtenu à travers les grilles d'évaluation traité à l'aide de Office Excel

Les résultats présentés dans le graphe ci-dessus (pentagone de la performance sociétale) qui désigne également la maturité des démarches RSE nous enseignent le positionnement des trois cas étudiés sur les axes du développement durable, repartis en phase de maturité, réalisation et initiation, on constate clairement que **SASACE** est la mieux positionnée de fait qu'elle est située en phase de maturité avec un taux d'intégration des enjeux du DD qui s'élève à 72,27% (voir le tableau 3.8 pour plus de détails), tandis que **SAIDAL** et

FAGECO sont respectivement au niveau réalisation et initiation et avec des indices d'intégration s'élève à **55,36%** et **43,01%**.

2.3. Comparaison des doubles maturités des démarche Qualité et RSE

A ce stade, après avoir mesuré la double démarche Qualité et RSE pour chacun des cas d'entreprises, nous essayons d'exposer la liaison entre les maturité des démarches qualité et les performances sociétales des trois cas étudiés, autrement essayer d'éclairer la relation de « dualité et de compatibilité » entre les deux figures précédentes (octogone de la maturité de la démarche qualité et le pentagone des performance sociétales des trois entreprises) par un graphe pour à la fois mettre en évidence la comparaison des corrélations des degrés de maturité et d'engagement dans les démarches qualité de Spa SASACE, de groupe SAIDAL et de FAGECO/ENMTP et leurs la performance sociétale respectives.

D'abord présentons le tableau synthétique des résultats généraux des deux grilles d'évaluation après une série d'analyse et de traitement.

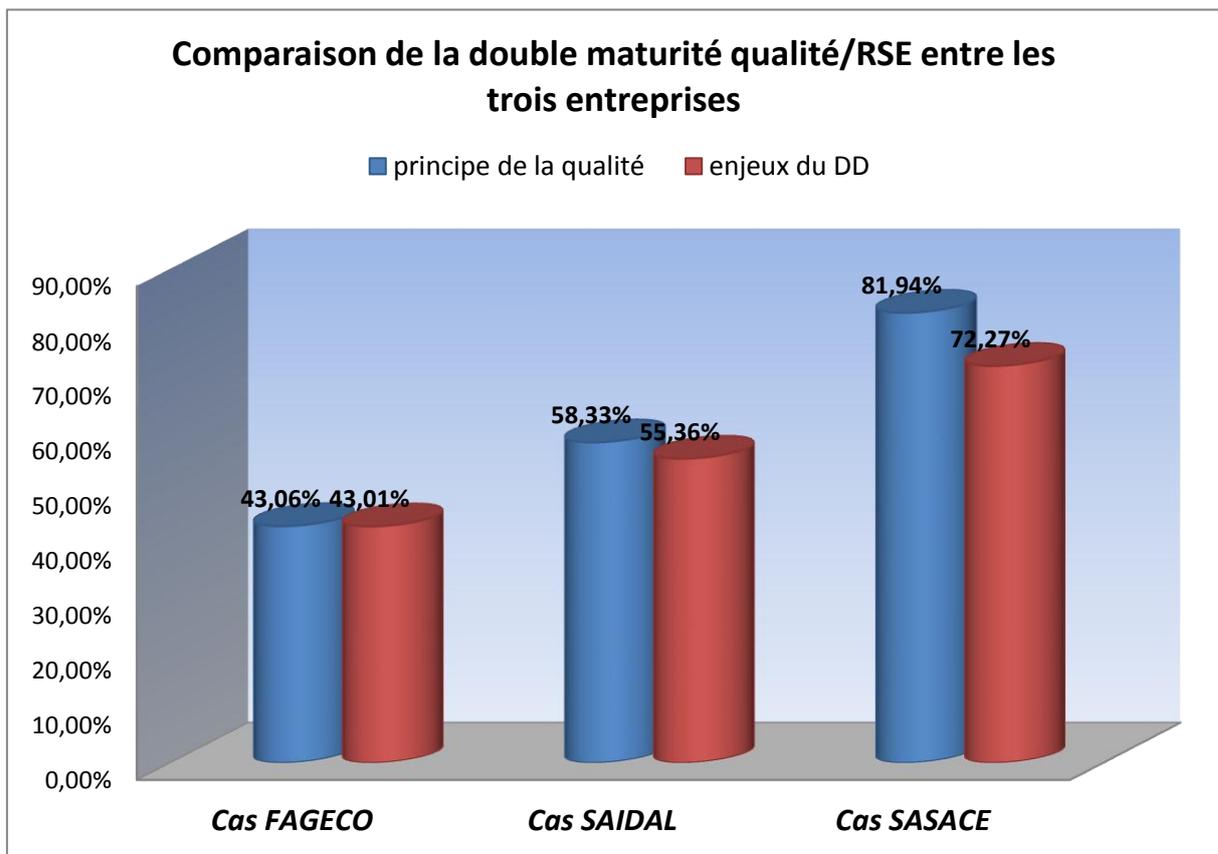
Tableau 3.11. Résultats synthétique de la double démarche RSE / Qualité pour les trois cas étudiés.

Démarche / CAS d'entreprise		Cas FAGECO/ENMTP	Cas Groupe SAIDAL	Cas SASACE Spa
principe de la qualité	Indice de maturité	1,29	1,75	2,46
	En %	43,06%	58,33%	81,94%
enjeux du DD	Indice de maturité	2,2	1,7	1,3
	En %	43,01%	55,36%	72,27%

Source : résultat obtenu a traves les grilles d'évaluation traité à l'aide de Office Excel

Essayons de mettre ce tableau sous forme schématique pour mieux appréhender ce phénomène.

Figure 3.16. Comparaison de la double maturité qualité/RSE entre FAGECO, SAIDAL et SASACE



Source : résultat obtenu a travers les grilles d'évaluation traité à l'aide de Office Excel.

Cette figure illumine une fois de plus cette corrélation ou cette dualité entre le degré de maturité de la démarche qualité (intégration des enjeux de management de la qualité dans le fonctionnement des entreprises) et l'adoption des questions centrales de la RSE, car on constate que les maturités vis-à-vis aux enjeux de la qualité et les principes du DD sont en harmonie, pour le cas de **FAGECO** caractérisé par une démarche qualité en phase d'initiation avec un indice moyen (pourcentage) de 43,06% accompagné d'une démarche RSE parallèlement en phase d'initiation avec un pourcentage de 43,01%, et c'est le cas pour **SAIDAL** qui est positionné en phase réalisation pour les deux démarche avec 58,33% d'intégration des enjeux de la qualité et 55,36% d'intégration des questions centrales de la RSE, et enfin **SASACE** qui a atteint la phase d'amélioration dans la démarche Qualité ainsi la démarche RSE avec respectivement un des pourcentage de 81,94% et 72,77%.

Par conséquent, on est arrivé à affirmer et démontrer quantitativement d'après nos trois cas d'entreprises, que les entreprises qui parviennent à intégrer les préoccupations relatives aux enjeux de management de la qualité sont les plus susceptibles et les plus favorisées à mettre en place et même réussir une démarche RSE ainsi intégrer les principes du développement durable et s'inscrire dans une logique de durabilité et d'amélioration continue.

Conclusion

En guise de conclusion de ce chapitre et d'après les résultats de l'étude statistique (ADD) consolider par une l'étude comparative nous avons abouti à affirmer la compatibilité entre les principes de management de la qualité et les enjeux de la démarche développement durable. Autrement dit, le management de la qualité a un apport et une contribution positive dans la « responsabilisation » des entreprises ainsi inscrire ses dernières dans une démarche de durabilité traduite par l'intégration des questions centrales et des préoccupations la RSE.

L'étude pratique montre bien que certaines entreprises algériennes à l'égard de SASACE qu'elle se qualifie « d'entreprise citoyenne » et « socialement responsable » font preuve d'un engagement volontaire et sérieux dans un processus actif de développement durable et de responsabilité sociétale traduit par des politiques, des visions ce qui constitue pour ces derniers des axes stratégiques et une affaire d'acceptabilité et de légitimité. Traduites par des performances globales remarquables sur divers axes, ces démarches sociétales témoignent l'opérationnalité de la RSE dans le contexte algérien.

Bien que certaines entreprises sont moins engagées (formellement) pour ne pas dire en retard dans ses initiatives sociétales comme le cas de FAGECO expriment leur préoccupation de fait leur focalisation est unidimensionnel (aspects économique et certains aspects sociaux) ce qui peut constituer un risque sur la pérennité des entreprises à long-terme.

D'après les résultats obtenus des entreprises étudiées, la certification s'est présentée comme un élément incontournable dans la démarche qualité, car être certifier en qualité aux cadres normatifs type ISO 9001 et la certification environnementale ISO 14001 et s'inscrire dans une démarche ISO 26000 et une capitalisation du savoir qui permet à l'entreprise algérienne de se positionner comme une entreprise citoyenne tout en augmentant sa performance sociétal ou globale.

Recommandations et suggestions

Suite aux résultats de l'évaluation de la démarche qualité et des performances globales des trois cas d'entreprises, nous avons peut générer quelques suggestions et recommandations qui se formulent comme suit :

Pour Spa SASACE

D'après notre évaluation SASACE réalise une performance remarquable sur la plupart des aspects sociétaux sauf le volet environnemental qui reste encore en phase d'initiation, pour cela nous avons essayé de présenter certaines pistes de développement ainsi quelques suggestions.

Il convient pour SASACE de prendre non pas tous les aspects environnementaux ce qui est quasiment impossible, mais il s'agit de réaliser un « tri » des enjeux les plus significatifs ainsi les intégrer dans son SME et cela en procédant à une personnalisation des priorités environnementale conformément au chapitre §4.3.3 de la norme ISO 14001 relatif aux « objectifs, cibles et programmes ».

Identification correcte et exhaustive et intégration des aspects environnementaux dans le SME comme :

Mise en œuvre des mesures de traitement des rejets et réduction des émissions polluantes aux postes les plus émetteurs ;

Poursuivre son engagement en matière d'optimisation des conditions de travail en s'appuyant sur des référentiels plus pointu de type OHSAS 18 000 (norme iso prochainement);

Le fait que les ateliers de production sont exposés à une pollution sonore, il convient à l'entreprise de s'investir dans la recherche & développement des technologies et des dispositifs qui limitant les émissions sonores et off-actives ;

Optimisation de l'ensemble de la chaîne logistique, en s'appuyant sur une réflexion globale sur la mobilité et le transport en optant par exemple a des partenaires locaux afin de réduire les transports automobiles ;

L'analyse de l'émission du parc automobile de l'entreprise et de ses sous traitent et la réalisation d'un plan de dépassement afin d'optimiser les transports liés à l'activité.

Exprimer son engagement dans la préservation de la biodiversité par des pratiques comme aides aux associations, reboisement...etc. ;

S'engager dans de nouveaux projets type MENASTAR (Le projet vise dans sa globalité la promotion de management de l'énergie dans le cadre de la norme 50001) afin de consolider sa démarche environnementale d'avantage ainsi sa performance globale en passant l'utilisation systématique de technologies propres liée à l'optimisation du sa politique énergétique.

Pour SAIDAL

Consolider son système de management globale par un sous-système dédié a l'environnement (SME) pour but de développer et mettre en œuvre une politique et gérer les aspects environnementaux vu que l'entreprise opère dans un secteur très sensible et souffre d'une faible couverture des enjeux environnementaux comme :

- ❖ Transport et logistique ;
- ❖ Gestions des pollutions et déchets engendrés par les activités du Groupe ;
- ❖ La gestion efficace des consommations et optimisations des énergies.

Renforcer le tableau du bord du groupe par une batterie d'indicateurs extra économique (sociaux et environnementaux) de façon à instaurer une veille sur le volet social et environnemental.

Il convient aussi que le groupe investira dans son capital humain on optant pour des formations d'éco-conduite pour l'ensemble de ses unités et filiales

Programmer et réaliser des auto-évaluations en interne et externes en vue d'évaluer l'impact de la RSO en entreprise.

Dans le volet social et d'après nos entretiens avec certains responsables, nous avons constaté un détachement de la direction générale avec l'ensemble de personnel ce qui nous laisse avancer l'importance d'adhérer et renforcer le dialogue social avec la PP notamment les travailleurs; ainsi prendre en charge et recueillir leurs attentes.

Pour FAGECO/ENMTP

Il s'agit de formaliser sa démarche sociétale en se référant à un cadre normatif afin de bénéficier d'un encadrement et d'un suivi rigoureux.

S'engager dans un projet de mise en place d'un SMI vu que l'entreprise possède une base documentaire et procédurale grâce à son SMQ cela peut garantir l'adaptation aux systématisations de son management globales ainsi tirer profit des bénéfices inhérents de SMI, dont la capitalisation de son savoir-faire, meilleure connaissance donc une meilleure maîtrise des risques environnementaux et sociaux.

Dans cette optique les lignes directrices ou les questions centrales de la démarche qualité peuvent appréhender à partir des systèmes et des approches de management existantes, ou en tant que cadre autonome pour gérer tous aspects de l'entreprise.

Autrement, le fait que FAGECO est doté d'un système de management certifié, cela peut constituer un guide pour l'entreprise dans la perspective de s'approfondir s'étendre à des préoccupations environnementales et sociales.

Amélioration de la prise en charge des questions liées à la Santé, Sécurité et travail et à l'environnement.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Apparues dans les années 80, les démarches qualité ont accompagné l'évolution de la société et du monde économique. Le management de la qualité est ainsi l'outil le plus utilisé à travers le monde pour piloter les organisations. Il constitue un socle pour s'assurer que les besoins de ses parties prenantes sont bien pris en compte et que «l'on sait y répondre de manière adaptée et pérenne». Faisant appel au bon sens, au pragmatisme et à la simplicité, il a pour principal objectif d'aider les organisations à s'inscrire solidement dans la durée en suivant le principe d'amélioration continue.

Plus récemment, la prise de conscience de la limite de nos modèles de développement actuels, notamment ceux liés à la limitation des ressources disponibles sur notre planète, a fait évoluer les comportements des parties prenantes. De nouveaux facteurs de perception de la qualité d'une offre (consommation énergétique, impacts environnementaux, conditions et lieu de production des produits et services...) modifient les comportements d'achats, de consommation et d'investissements. Tout naturellement, de nouveaux outils de management et de gouvernance répondant à ces objectifs ont émergé, comme l'ISO 26000, le SD 21000 et d'autres.

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

Par ce travail on a essayé de porter une étude exploratrice sur un sujet qui gagne de plus en plus de l'importance celui de l'opérationnalisation de la RSE par le biais des démarches qualité qui ont déjà gagné du terrain. Car aujourd'hui, l'entreprise doit apporter une garantie sur sa performance globale. Pour ce faire, elle a la possibilité d'actionner de nombreux outils de management qui donnent le sens et la cohérence d'ensemble à son engagement.

D'après ce que nous avons vu dans la littérature de ce travail puis consolider par Les enseignements tirés de l'étude pratique à travers un état des lieux, une analyse des données et une étude comparative menée sur trois cas d'entreprises algériennes, nous avons pu mettre en lumière qualitativement et quantitativement ce que nous avons avancé dans nos hypothèses de départ conjugués au fait qu'il existe une compatibilité entre les enjeux de management de la qualité et les principes du développement durable. **Autrement dit et d'une manière pratique la démarche RSE, par le vaste champ des questions et thèmes qu'elle suggère d'aborder et de maîtriser, constitue-le « quoi », tandis que la démarche qualité, par l'organisation interne et la structuration des processus, compose le « comment y arriver».**

Nous avons constaté parallèlement que la démarche RSE prend appui sur une organisation interne (appelée système de management et générée en général par la démarche qualité) pour fonctionner et exprimer toute sa puissance. **Les outils normatifs tels que l'ISO 9001, ISO 14001, ou OHSAS 18001 permettent de construire le socle et les fondamentaux de la performance. Les référentiels de RSE, tels que l'ISO 26000, éclairent l'utilisateur sur les bonnes questions à se poser pour approfondir la démarche en termes de champs et de façon de faire, notamment en matière de gouvernance et**

d'écoute des parties prenantes. Ainsi l'entreprise, au fur et à mesure de son évolution passe par ces différentes étapes en améliorant l'identification et la maîtrise de ses enjeux clés ce qu'on a appelé par maturité de la démarche management de la qualité.

Nous avons aussi abouti à une autre réalité celle liée au fait qu'une organisation qui dispose d'un système de management de la Qualité (type ISO 9001) possède une culture et structure pour faciliter le déploiement d'une démarche intégrant la Responsabilité sociétale (en termes de stratégie, politique, objectifs, plans d'action, etc.) autrement une culture de management acquise.

Cette complémentarité de ces deux démarche s'est traduite aussi par le fait que la démarche Qualité sécurise le fonctionnement des processus qui permettent de garantir des pratiques « justes » et conformes aux attentes des parties prenantes directes et d'assurer la «répétabilité» de cette satisfaction. À son tour la démarche RSE permet d'élargir la préoccupation portée envers les intéressés de l'entreprise aux autres parties prenantes de l'entreprise : les collaborateurs, les actionnaires, la société civile... etc.

Les trois cas d'entreprises étudiées ont servi d'une illustration d'un fait très intéressant, celui d'un processus établi dans le cadre d'une démarche qualité peut, en complément des données d'entrée «qualité», en intégrer de nouvelles préoccupations qui peuvent être étendues à toutes les parties prenantes pour qu'il serve la démarche RSE.

À l'inverse, une entreprise qui n'a pas de système de management identifié et visible lorsqu'elle aborde sa responsabilité sociétale va se préoccuper de ses impacts et chercher à les limiter.

Combiner les démarches qualité et RSE permet à l'entreprise d'acquérir ou de renforcer deux qualités essentielles pour sa pérennité : son agilité et la capacité d'adaptation de son modèle économique aux évolutions de son écosystème. C'est tout l'enjeu pour les entreprises.

A issue de ce travail et en guise de synthèse des résultats obtenu, nous pouvons **confirmer** notre **première hypothèse** qui prend forme comme étant un management de la qualité mature contribue à la mise en place d'une démarche responsabilité sociétale de l'entreprise et offre à un apport positif sur l'instauration et la promotion des principes de développement durable.

Concernant **la deuxième hypothèse**, les résultats de l'analyse de corrélation et l'étude qualitative ont **confirmé** que degré de maturité par apport à la démarche qualité est positivement corrélé avec le degré de maturité de développement durable.

L'analyse des trois cas d'entreprises a confirmé que la certification aux normes qualité peut être considérée comme une phase d'initiation à la RSE permettant de faire progresser les indicateurs de la Performance Globale dans ces entreprises, autrement dit, **la troisième hypothèse** est **vérifiée et confirmé** pour notre échantillon d'entreprises.

Dans son ensemble Cette étude vise une compréhension claire des pratiques et fondements d'un management de la qualité les plus orientées vers la recherche d'améliorations et d'un développement durable des entreprises. Car envisager une démarche

qualité comme un outil d'encrage et une plateforme de construction sociétale et un biais ou un vecteur de performance globale est une réalité dont beaucoup d'entreprises algériennes sont engagées, être socialement responsable n'est pas un discours éthique qui est pour le but donné de sens à l'action managériale et aux pratiques professionnelles, mais il devrait être envisagé comme noyau de management.

En creusant sur ce sujet une autre problématique plus pointue nous a marqué, celle liée à la normalisation et de la législation de la RSE dans un contexte qui ne détient pas des modèles culturels en la matière. L'instauration d'un cadre de références algérien plus approprié et plus cohérent ainsi la normalisation de la RSE constitue-t-elle un vecteur de promotion de la RSE en Algérie ?

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

D'abord, Difficultés rencontrées lors de la recherche des entreprises qui s'inscrivent dans une démarche de responsabilité sociétale et qui correspondent à nos critères afin de mener une étude comparative sur un champ plus vaste d'entreprises.

Le manque de bibliographie sur ce thème relativement nouveau ce qui nous a amenés à recourir notamment aux articles à partir de certaines sources et publications anglophones.

L'accès aux données et aux informations nécessaires a donc été très difficile notamment au sien des entreprises et organismes consultés.

Le temps notamment été une contrainte qui il nous a imposé de se contenté de juste trois entreprises, et même à ne pas intégrer un cas que nous avons étudié relativement (Cas de l'entreprise Tonic Industrie).

Et enfin, des difficultés rencontrées lors de traduction de certains indicateurs d'ordre qualitatif en données numériques apte à un traitement statistique, un traitement qui s'est avéré très difficile de fait de la nature de notre étude.

Mais ceci n'a pas empêché de parvenir aux résultats souhaités ainsi, présenter certaines **recommandations et suggestions**.

L'adhésion à une démarche de développement durable demeure à présent dans le contexte algérien une œuvre volontaire tirée de bon sens des entreprises par le biais de la démarche qualité, néanmoins les autorités publiques par une approche réglementaire devraient accentuer leurs efforts en matière de législation relative à la responsabilité sociétale et Développement durable afin de s'inscrire dans démarche collective innovante et acquérir une vision d'ensemble du phénomène d'intégration des principes de RSE, ainsi mettre non pas des pressions sur les entreprises, mais une sensibilisation et une valorisation des initiatives (réductions des impôts, subventions...).

Par le biais des infrastructures de normalisation (IANOR, INAPI...), promouvoir la culture normative en s'engageant dans des projets de normalisation qui touchent les volets sociétaux et environnementaux ainsi la création de référence nationale et appropriations des

normes internationales d'une manière à avoir une compréhension pragmatique sans contraintes du fait que son enjeu ne soit pas le même que les normes rectifiables.

Prendre connaissance et inciter les entreprises à adhérer autour des initiatives et projets de l'IANOR type "RS MENA Algérie" et le projet en cours "MENASTAR" en collaboration avec des partenaires étrangers (ISO, SIDA et AFNOR) et rapprocher ces dernières des organisations pilotes qui ont réussi ces expériences à l'égard de SASACE afin de partager les expériences se tenir au courant des avantages et difficultés rencontrés lors de la mise en œuvre d'une démarche RSE.

L'élaboration d'un programme national consacré à l'accompagnement des entreprises à la mise en œuvre des lignes directrices de la norme ISO 26000, vu cette démarche à démontrer sa compatibilité par le projet pilote (RS MENA ALGÉRIE) ainsi, la mise à disposition des moyens conséquents tant humains que financiers pour sa mise en œuvre, son maintien et son amélioration continue.

Concevoir en collaboration avec les OP du programme RS MENA, un canevas ou un modèle de mesure de performance qui permettrait à toute entreprise d'évaluer aussi bien ses performances sociétales que financières ainsi positionner les entreprises algériennes sur un plan sociétal. Autrement opérer sous la logique « Mesurer et se comparer pour agir ».

L'instauration d'un « label » ou un trophée algérien dédié aux entreprises les plus « citoyennes » ainsi mettre en valeur et valoriser les pratiques responsables des entreprises engagées dans le sujet et la promotion de valeurs, principes, comportement éthique; responsabilité sociétale, droits de l'Homme, principes de redevabilité et de transparence des entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- ❖ **AFNOR**, gérer et assurer la qualité, Édition AFNOR ,4^e édition, paris, 2008.
- ❖ **AFNOR**, ISO 26000 Responsabilité sociétales de l'entreprise-comprendre-déployer-évaluer, Éditions AFNOR, Paris, 2010.
- ❖ **AUDOIN Alice, COURTOIS Anne et RAMBAUD-PAQUIN Agnès**, Communication responsable, Éditions d'Organisation, paris, 2009.
- ❖ **BARTHE Nicole et LE MOINS jean louis**, responsabilité sociétale de l'entreprise, de boek Bruxelles, 2012.
- ❖ **BOWEN H.R.**, responsibilities of the businessman, edition Harper & row, New York, 1953.
- ❖ **CABY François, LUISE Vernie et ROLLAND Sylvie**, La qualité au XXI^e siècle, vers le management de la confiance, Édition Economica, Paris, 2002.
- ❖ **CANARD Frédéric**, Préface d'Élise TOSI, Management de la qualité, édition Gualino éditeur, Lextenso éditions, Paris
- ❖ **CAPRON Michel et QUAIREL-LANOIZELEE Françoise**, Mythes et réalités de l'entreprise responsable, La découverte, Paris. 2004.
- ❖ **CHAUVEAU Alain & ROSE Jean-Jacques**, L'entreprise responsable, Éditions d'Organisation, 2003.
- ❖ **DAUDIN Jean-Jacques et TAPIERO Charles**: les outils et le contrôle de la qualité, édition Economica, Paris, 1996
- ❖ **DELCHET Karen**, Développement durable - l'intègre pour réussir, Édition Afnor, St-Just-la-pendue, 2007.
- ❖ **DELCHET Karen**, qu'est-ce que le développement durable édition AFNOR, paris, 2003
- ❖ **DURET Daniel et PILLET Maurice**, Qualité en production- De l'ISO 9000 à Six Sigma, 3e édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2005.
- ❖ **GENEVIEVE Florance**, ce que le développement durable veut dire édition d'organisation, paris, 2003
- ❖ **GIESEN Eva**, Démarche qualité et norme ISO 9001, éditions IRD, Paris, 2008
- ❖ **GILLET-GOINARD Florence et SENO Bernard**, Réussir la démarche qualité- Appliquer des principes simples, éditions d'organisation, Paris, 2009.
- ❖ **GOGUE Jean-Marie**, le Management de la qualité, édition Economica, Paris 2001
- ❖ **GOGUE Jean-Marie**, traité de la qualité, Edition Economica, Paris 2000.
- ❖ **IGALENS Jacques & PERETTI Jean-Marie**, Audit social, Meilleures pratiques méthodes, outils, Édition d'organisation, paris, 2008.
- ❖ **IGALENS Jacques et JORAS Michel**, la responsabilité sociale e l'entreprise, Édition d'organisation, paris, 2002.
- ❖ **IGALENS Jacques**, tous responsables, Édition d'organisation, Paris, 2004
- ❖ **JOURNOT Alain**, 100 questions pour comprendre et agir, RSE et le développement durable, Edition afnor 2010.
- ❖ **MEYRONNEFEINC Jean-Paul**, le management de l'environnement dans l'entreprise Édition AFNOR, Paris, 1994.

- ❖ **MORONCINI**, stratégie environnementale des entreprises, contexte, topologie et mise en œuvre édition PPUR, Lausanne, 1994
- ❖ **Patrick D'HUMIERS et autres**, Le développement durable-le management de l'entreprise responsable, Édition d'organisation, saint Just-la-pendue, 2005.
- ❖ **PINET Claude**, réussir la démarche certification, édition lexisis, paris, 2012.
- ❖ **SEDDIKI Abdallah**, Management de la qualité, de l'inspection à l'esprit kaisen, l'office des publications universitaires (ONPU), Alger, 2004.
- ❖ **SHIBA shoji, GRAHAM Alain et WALDEN David**, 4 Révolutions du management par la qualité totale, Editions DUNOD, Paris, 2000.
- ❖ **SOBCZAK André et MINVILLE Nicolas**, Responsabilité globale-manger le développement durable et la RSE, Édition Vuibert, Paris, 2011.
- ❖ **TERFAYA Nassima**, Démarche qualité dans l'entreprise et analyse des risques, Editions HOUMA, Alger, 2004.
- ❖ **WIDLOECHER Patrick, QUERNE Isabelle**, Le guide du développement durable en entreprise, Édition Les Echos Editions, Paris 2009.
- ❖ **WOLFF Dominique et MAULEON Fabrice**, le management durable, l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises, Édition Lavoisier, Hermès sciences publications, Paris, 2005.
- ❖ **WOLFF Dominique**, Le développement durable-théories et applications au management, 2e Édition, Dunod, Belgique, 2010.

ŒUVRES UNIVERSITAIRE

- ❖ **DE BOER Nigron**, responsabilité sociales un nouvel enjeu pour les multinationales, magistère, université de Marseille 3.2009
- ❖ **DELCHET Karen**, La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation ».
- ❖ **EL MALKI Tarik**, Environnement des entreprises, responsabilité sociale et Performance, université d'Aix-Marseille, 2010.

REVUES

- ❖ **ANSP**, la démarche qualité dans le service des personnes-guide pratique, ANSP, 2012.
- ❖ **GLOBAL COMPACT**, Publication du Bureau du Pacte mondial des Nations Unies (the United Nations Global Compact Office), octobre 2008.

ARTICLES

- ❖ **ADMANE Mohamed, MAABOUT Mohamed Zakaria et ZEROUDI Messaoud**, Quelle référence pour l'amélioration de la performance e la PME algérienne ?, Ecole supérieure de commerce d'Alger, 2014.
- ❖ **BEN YEDDER Moez et ZADDEM Férid**, La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements?, Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), vol. 4, N° 1, 2009.

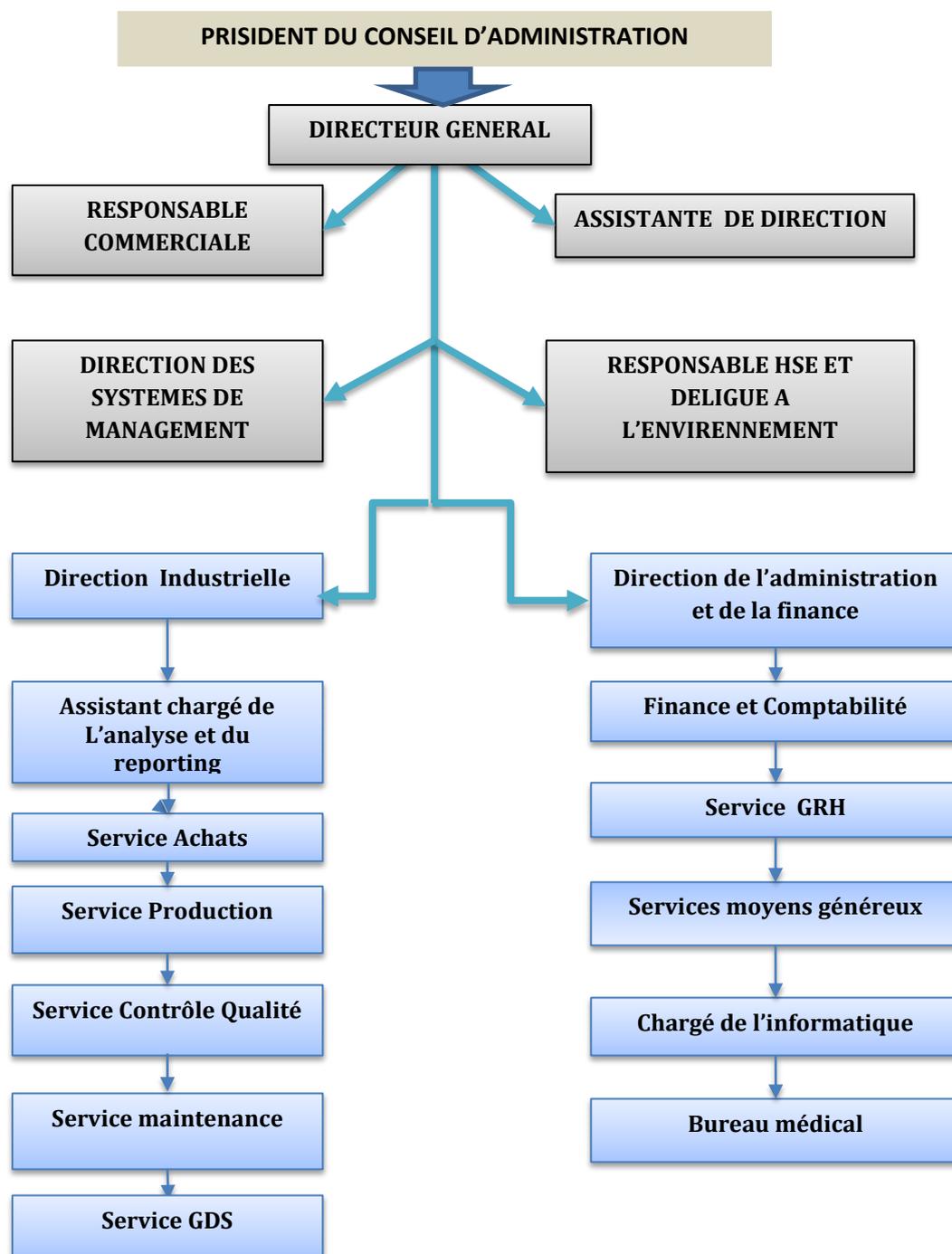
- ❖ **BRODHAG Christian, GONDRAN Natacha et DELCHET Karen**, Du Concept A La Mise En Œuvre Du Développement Durable : Théorie Et Pratique Autour De Guide SD 21000, Vertigo – La Revue En Sciences De L'environnement, Vol 5, No 2, Septembre 2004.
- ❖ **BRUNEL Magdalena et TRIKI Dora**, peut-on standardiser la RSE ? Une approche théorique. Vol 1, 2012.
- ❖ **BONNEVEUX Elise, SAULQUIN Jean-Yves**, L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial, Management & Avenir n° 23), 2009.
- ❖ **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.
- ❖ **Catherine LONEUX**, « Sustainable management » towards a new way of regulating professional practices?, Université Européenne de Bretagne, Rennes 2,
- ❖ **COMBES Monique**, « Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises?, La RSE: l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel », revue internationale sur le travail et la société, 2005.
- ❖ **DELPUECH Corinne et KLARSFELD Alain**, l'apport de la théorie de la régulation sociale et de l'approche néo-institutionnelle à l'étude de la responsabilité sociale de l'entreprise, vol 1, 2013.
- ❖ **Hind HADJ SLIMANE-KHEROUA, AYAD Sidi Mohammed**, La Réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en Algérie : Cas de NCA ROUIBA, International Journal of Business & Economic Strategy (IJBS), Vol.2, 2014.
- ❖ **MARDAM-BEY MANSOUR Fadoie**, L'intégration de la responsabilité sociale dans l'entreprise. Vol 1, 2014
- ❖ **Olivier GRAFFIN**, Démarches qualité et RSE : une complémentarité de de bon sens, AFNOR. Vol 1, 2014.
- ❖ **PROULX Luce**, processus de développement durable Et ses postulats de réussite, SADC de d'autray-joliette, juillet 2009.
- ❖ **RACHEDI Abdelkader**, Le Management de la qualité totale: les outils du développement de la performance des entreprises. ENA, 2009
- ❖ **RODHAIN Florence et LENA Claude**, Le mythe du développement durable, Préventique Sécurité N°85, 2006.

CYBEROGRAPHIE

- ❖ [Http://www.actu-environnement.com](http://www.actu-environnement.com) ;
- ❖ <http://www.afaq.org> ;
- ❖ <http://www.afnor.com> ;
- ❖ <http://www.algerie-rse.dz> ;
- ❖ <http://www.iso.org> ;
- ❖ <http://www.qualiteonline.com> ;
- ❖ <http://www.qualiteperformance.org> ;
- ❖ <http://www.rse-magazine.com> ;
- ❖ <http://www.vertigo.fr>

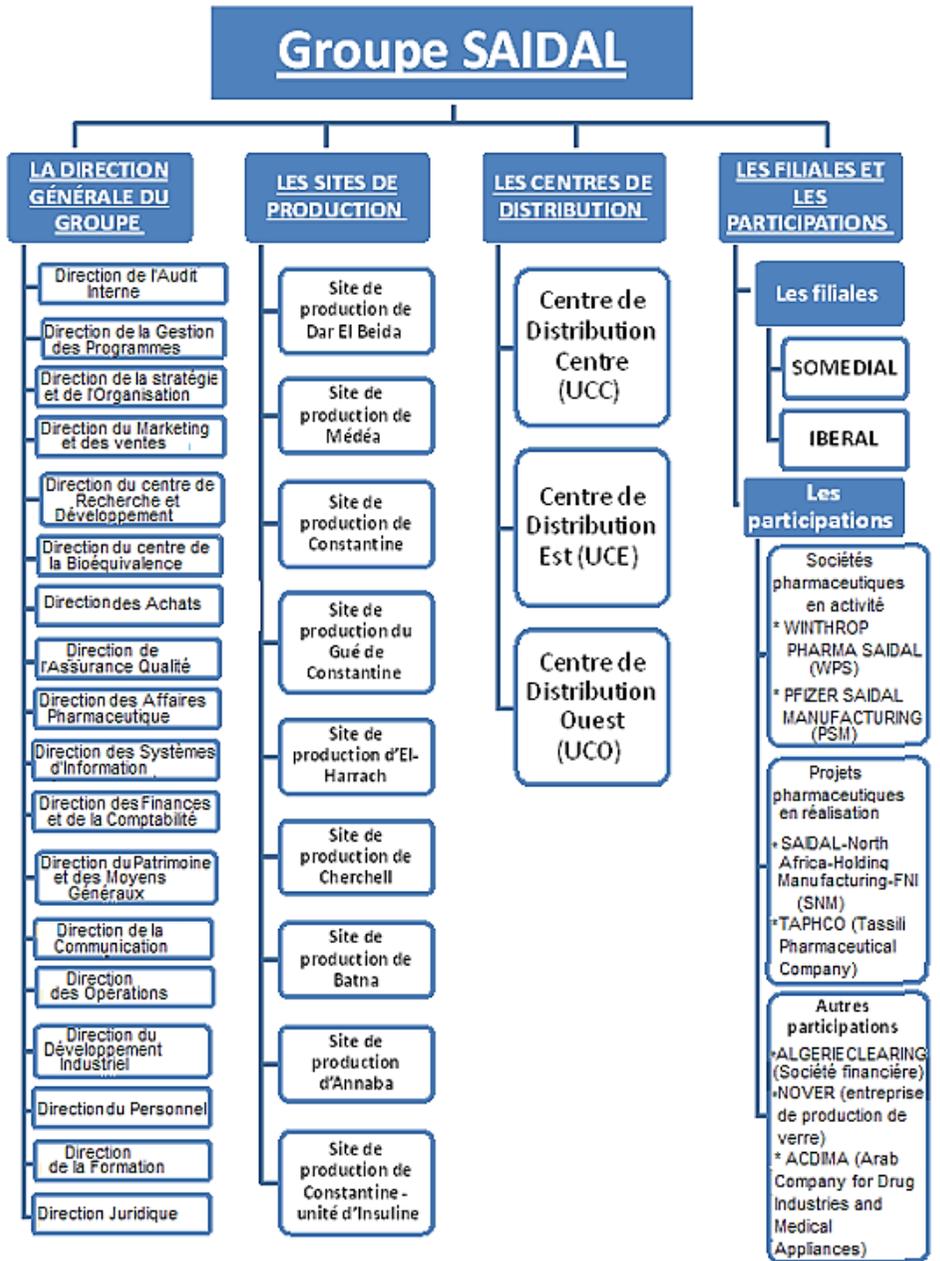
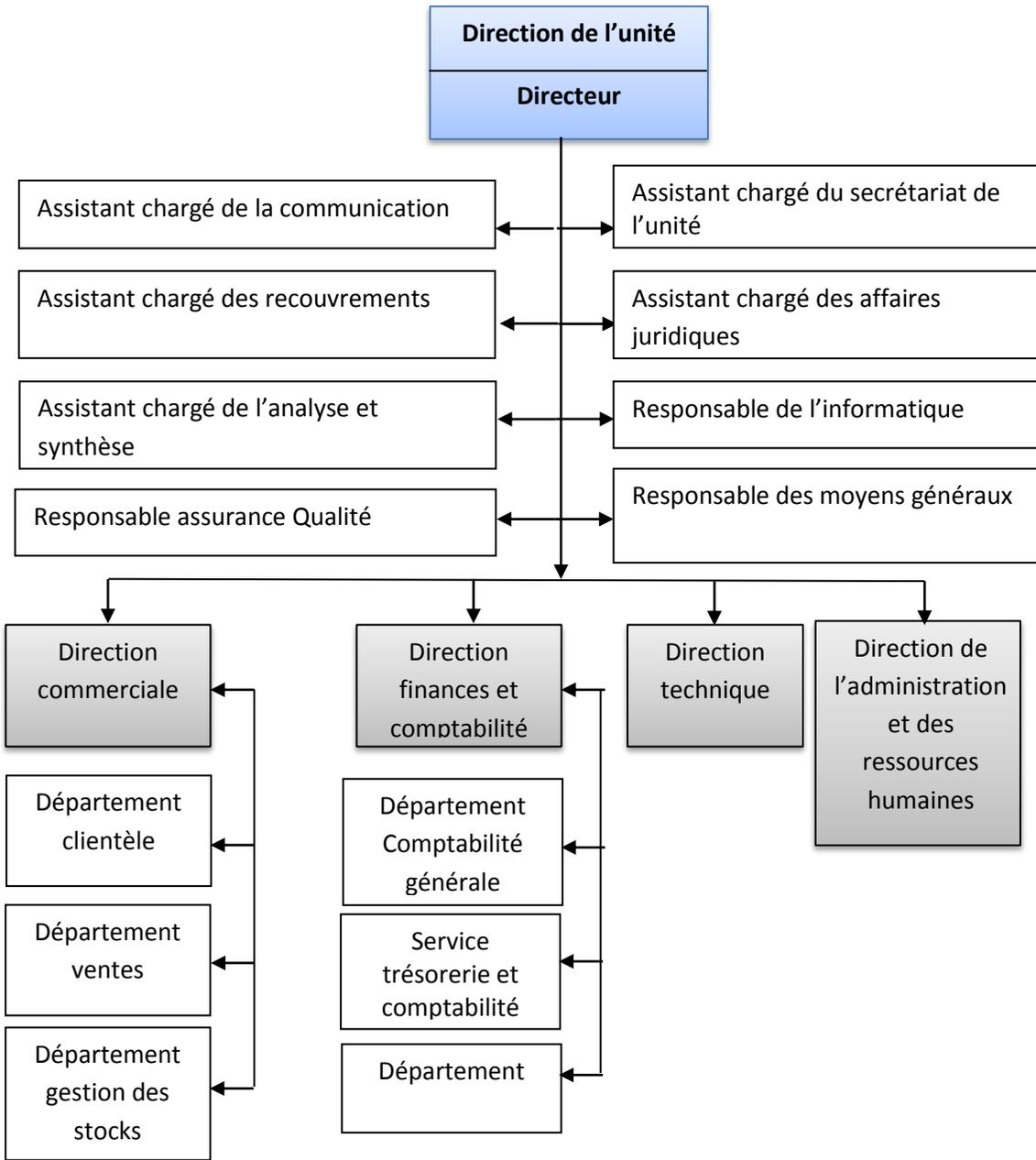
(sites consultés durant l'année scolaire)

ANNEXES

Annexe 01 : L'organigramme de l'entreprise SASACE.

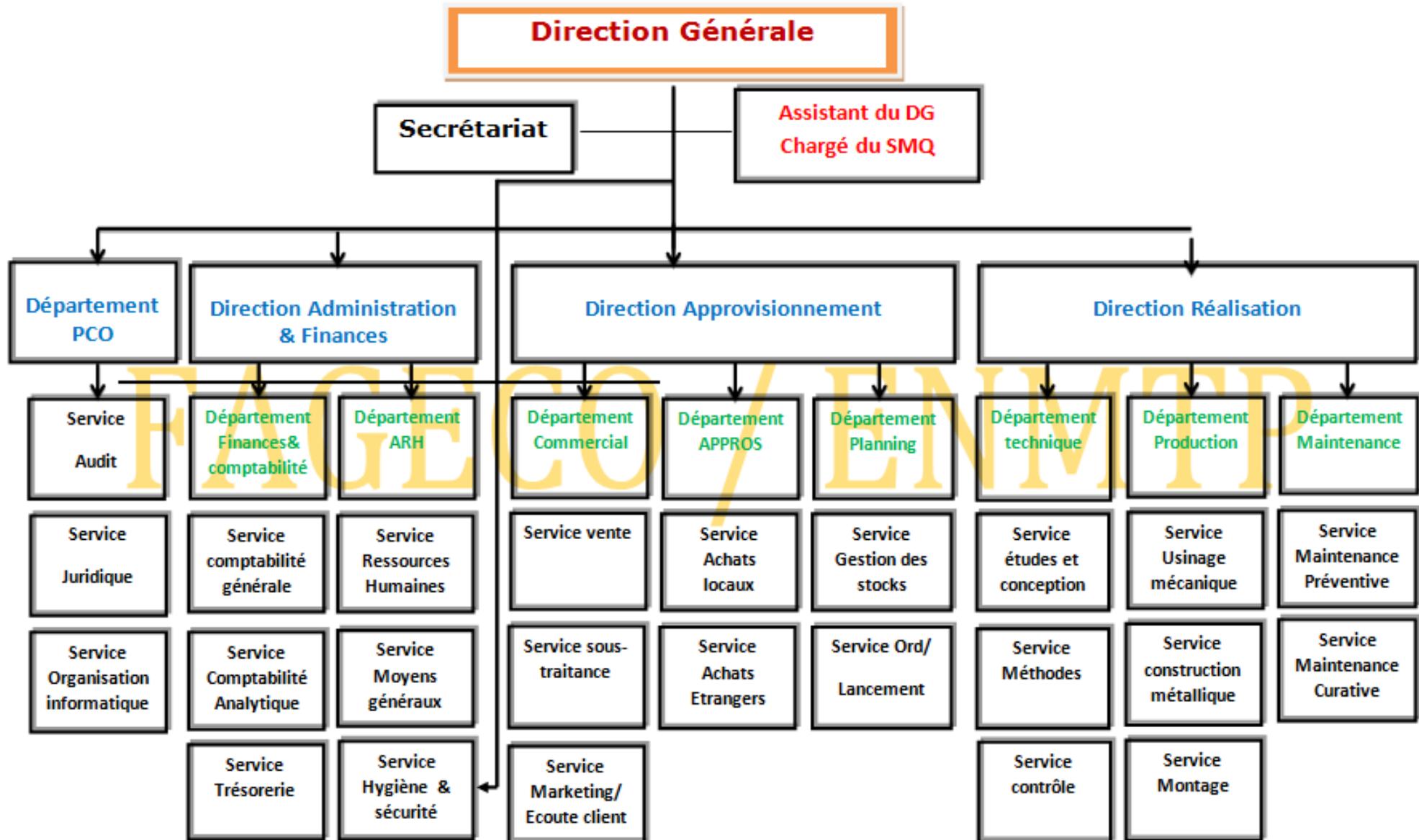
Source : document interne de l'entreprise

Annexe 02 : Organigramme de SAIDAL et de l'Unité Commerciale Centre (UCC)



Source : document interne du Groupe

Annexe 04 : organigramme de l'entreprise FAGECO/ENMTP



Source : Document interne de FAGECO/ENMTP

Annexe 04 : Politique globale de SASACE Spa

 Société Algérienne de Sacs Enduits	Spa - Société Algérienne de Sacs Enduits Capital social : 460.120.000 DA Siège : 13 Rue Mohamed Semani WTC Algérie / Hydra –Alger Direction Générale-Usine de production : RN 126 Route de Fouka Bousmail - Tipaza – Site Web : www.sasace.com Téléphone : 024.46.18.23/12.24 Fax : 024.46.12.14	 SAC TISSE ENDUIT EN POLYPROPYLENE CERTIFIE
	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE ET DE L'ENVIRONNEMENT	

SYSTEMES DE MANAGEMENT - POLITIQUE GLOBALE

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

Le développement des compétences, la promotion du dialogue social, le respect des droits de l'homme constituent un impératif de management permanent à SASACE.

Les valeurs et principes, d'éthique, de transparence et de redevabilité, partagés par SASACE, son personnel et ses parties prenantes, constituent les bases de sa démarche de RESPONSABILITE SOCIETALE selon ISO 26000.

Les sacs d'emballage fabriqués par SASACE disposent de la marque « TEDJ » délivrée par l'IANOR, Institut Algérien de Normalisation, **et sont en conformité avec les exigences européennes.**

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

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



Etre à l'écoute active des parties prenantes et les satisfaire dans le respect des normes, standards internationaux et des exigences légales et réglementaires applicables à ses produits d'emballage et aux aspects environnementaux générés ;

Anticiper les besoins des clients et leur proposer de nouveaux produits; Traiter avec ses clients et ses parties prenantes, tout en respectant ses engagements d'éthique et de Responsabilité Sociétale ;

Poursuivre son effort de progression dans le développement durable, et mettre en œuvre une veille technologique et normative ;

Optimiser l'utilisation des énergies et des ressources, sensibiliser toutes les parties prenantes à la prise en charge de la dimension environnementale, évaluer les aspects environnementaux liés à ses activités, ses produits et ses services, et prévenir tout risque de pollution ;

Ces axes directeurs sont déclinés en objectifs, cibles et indicateurs de mesure au niveau des processus de SASACE ; ils disposent des ressources nécessaires et font périodiquement l'objet d'analyse.

Bousmail, le 15 Septembre 2013

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

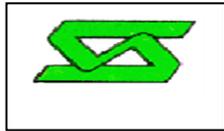




Adoptez l'éco attitude – N'imprimez que si c'est nécessaire

Source : Document interne de l'entreprise

Annexe 06 : Cartographie du Groupe SAIDAL



CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS	C.DSMQ.001
Interface Avec Le Processus De Management Du Groupe Saidal	Version : B

Stratégie	Management des ressources	Communication	Revue de direction
-----------	---------------------------	---------------	--------------------

MANAGEMENT

Outils de communication :

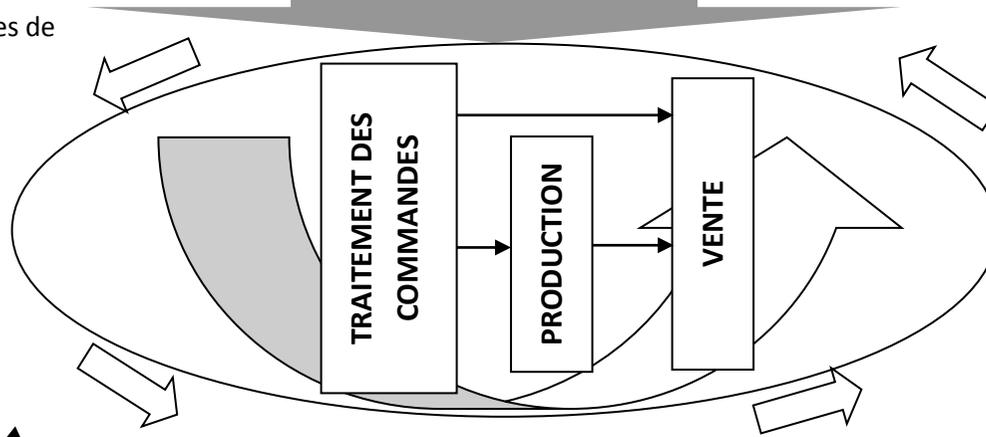
Verbal, courrier, réunions, notes de service, enregistrement.

- UCC, CDO, CDB
- DMIM
- Partenaires
- Réglementation
- Parties intéressées
- (Groupe)

Écoute client :

Taux de couverture

EXIGENCES CLIENT



Mesure de performance :

- Audits
- Atteinte des objectifs

Produits conformes aux exigences prédéfinies

Support

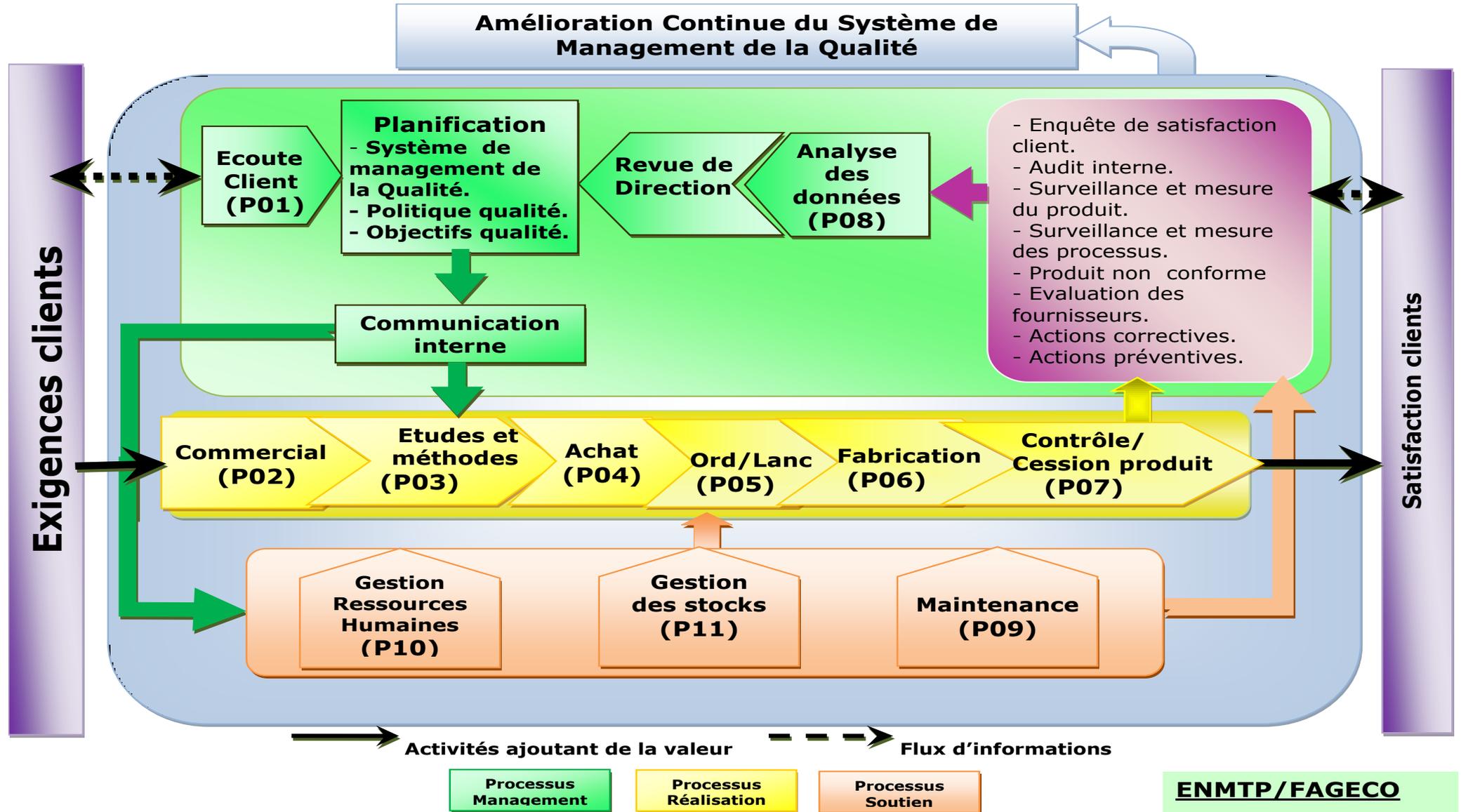
Sécurité environnement	Métrologie	Formation	Maintenance	Informatique	Achat	Affaire pharmaceutique
------------------------	------------	-----------	-------------	--------------	-------	------------------------

Sécurité de l'environnement	Formation	Informatique	Achat	Affaire
-----------------------------	-----------	--------------	-------	---------

Interface des processus avec le groupe

Source : document interne du Groupe

Annexe 07 : Caprtographie des processus de FAGECO /ENMTP



Source : document interne de l'entreprise

Annexe 08 : Grille d'évaluation de la maturité de la démarche qualité (GEDQ)

Enjeux	Concept	Initiation (01)	Réalisation (02)	Maturité (03)	Rép.	Motif ou justification de choix
E1	Orientation résultats	Identification de toutes les parties prenantes	Évaluation structurée des besoins des parties prenantes	Existence de mécanismes de transparence visant à satisfaire les attentes des parties prenantes		
E2	Orientation clients	Évaluation de la satisfaction des clients	Association entre les buts et les objectifs et les besoins et attentes des clients. Règlement des questions relatives à la fidélité	Appréhension, mesure et exploitation des catalyseurs de la satisfaction des besoins et de la fidélité des clients		
E3	Leadership et constance des objectifs	Définition de la vision et de la mission	Alignement de la politique, des personnels et des processus Existence d'un « modèle » de leadership	Existence de valeurs partagées et de modèles de rôle éthique à tous les niveaux de l'organisation		
E4	Management par les processus et les faits	Définition des processus permettant d'obtenir les résultats souhaités	Utilisation des données et des informations comparatives pour fixer des objectifs stimulants	Appréhension pleine et entière et utilisation de l'aptitude des processus pour mener à bien les améliorations de performances		
E5	Développement et implication des personnes	Acceptation de la paternité et de la responsabilité par le personnel afin de résoudre les problèmes	Innovation et créativité des personnels dans l'élaboration d'objectifs pour l'organisation	Autorisation des personnels à agir et à partager ouvertement leurs connaissances et leurs expériences		

E6	Formation continue (apprentissage), Innovation et Amélioration	Identification et exploitation des possibilités d'amélioration	Acceptation par chaque individu de l'amélioration comme objectif	Développement et intégration de l'innovation et de l'amélioration qui se révèlent satisfaisantes		
E7	Développement des partenariats	Existence d'un processus de sélection et de management des fournisseurs	Reconnaissance de l'amélioration et des réalisations des fournisseurs et identification des partenariats externes principaux	Interdépendance de l'organisation et de ses partenaires principaux. Développement conjoint des plans et des politiques sur la base des connaissances partagées		
E8	Responsabilité sociale/sociétale de l'organisation	Appréhension et satisfaction des exigences juridiques et réglementaires	Engagement actif dans la 'collectivité'	Mesure et traitement des attentes de la collectivité		

Annexe 09 : Grille d'évaluation de la démarche RSE (SD 21000)

A. Enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales :		Initiation 1	Application 2	Amélioration 3	Rep.
	A.1. Engagement de la direction	Pas d'engagement de la direction ou engagement limité à certains aspects du développement durable	Engagement de la direction couvrant les trois piliers du développement durable	Engagement marqué de la part du dirigeant sur les valeurs du développement durable allant au-delà de la seule politique valeurs, missions, comportement individuel.	
	A.2. Stratégie, politique et objectifs	Pas de stratégie ou stratégie limitée à certains aspects du développement durable	Stratégie s'appuyant sur les trois piliers du développement durable	Stratégies de développement durable intégrant les attentes des parties prenantes	
	A.3. Système de management	Système de management non formalisé ou en cours de construction	Fonctionnement de l'entreprise au travers d'un système de management établi intégrant les dimensions et environnementales	Management stratégique à partir des principes du développement durable	
	A.4. Organisation et responsabilités	Organisation et responsabilités en matière de développement durable non définies	Définition du rôle et des responsabilités de chacun en matière de développement durable (économique, environnement, sociale).	Décentralisation des responsabilités et organisation en mode transverse.	
	A.5. Participation, implication et motivation du personnel	Aucune ou peu d'implication et de motivation du personnel	Le personnel est consulté, la motivation des salariés est une préoccupation des managers.	Le salarié associé à la définition de la stratégie est impliqué dans la réalisation d'initiatives et d'actions concrètes et motivants.	
	A.6. Communication interne	Communication informel et fréquence variable.	Communication descendante organisée et régulière.	Communication structurée (ascendante et descendante)	
	A.7. Communication externe	Communication (essentiellement de nature économique)	Communication traite les volets du Développement durable.	Implication des parties prenantes dans le choix des stratégies de communication afin d'assurer une communication adaptée à leurs besoins.	
	A.8. Veille réglementaire	Veille réglementaire mise en œuvre de façon partielle.	Canaux organisation de veille réglementation applicable à l'entreprise identifié et systématiquement mis en œuvre	Anticipation sur la réglementation future (participation à des réseaux de veille, actions de lobby...)	

	A.9. Prise en compte d'autres facteurs	Affichage du respect des grands principes universels de la politique de l'entreprise (respect des droits de l'homme, l'enfance, l'environnement,...)	Application des grands principes sous forme d'une initiative. Utilisation des produits issus du commerce équitable, ou bien labels de non travail des enfants.	Intégration du déploiement des grands principes dans les valeurs et la culture de l'entreprise.	
	A.10. Identification des parties prenantes et lien entre leurs attentes et la politique de l'entreprise	Connaissance superficielle des parties prenantes de l'entreprise et de leurs attentes.	Identification de l'ensemble des parties prenantes et hiérarchisation de leurs attentes, traduction en enjeux pour l'entreprise	Veille permanente sur les parties présentes et anticipation sur leurs attentes	

B. enjeux transversaux de développement durable.		1	2	3	
	B.1. Produite/éco conception	Pas de démarche d'éco-conception.	Intégration de paramètres environnementaux dans la conception de certains produits de l'entreprise.	Démarche généralisé d'éco conception des produits.	
	B.2. Politique d'achat	Achats sur la base de cahiers de charges comportant uniquement des clauses techniques et économiques.	Achats des produits et/ou service socialement responsable (achats équitables, produits bio, produits éco conçus,...) Cahiers des charges comportant des exigences de développement durable.	La stratégie d'achat est globale. Elle intègre notamment les circuits d'approvisionnement, les conditions de travail chez les fournisseurs. L'entreprise réalise des campagnes d'information sur le terme et incite ses salariés à l'achat de produits durables.	
	B.3. Gestion et prévention des risques	Information ponctuelle sur les principaux risques liés à l'activité de l'entreprise.	Mise en œuvre d'un plan de prévention des risques (sensibilisation, exercices d'évacuation,...)	Concertation avec les acteurs territoriaux de sécurité (pompiers, forces de l'ordre, collectivités territoriales,...)	
	B.4. Stockage	Contrôle ponctuel des conditions stockage.	Stockage géré en confronté avec la réglementation en vigueur	Optimisation et réduction du stockage.	
	B.5. Transports des salariés et accessibilité du site	Participation partielle aux frais de transports des salariés	Incitation à l'utilisation de solutions alternatives à la voiture individuelle.	Facilitation et animation de solutions de transport collectif.	

C. Enjeux de performance économique :		1	2	3	
	C.1. Relation commerciales	Niveau de dépendance fort a un faible nombre de clients et / ou de fournisseurs pratique systématique d'une politique du moins-disant auprès des fournisseurs. Manque de transparence dans la relation avec les clients.	Diversification de la clientèle comme de sources d'approvisionnement. Modalités de relation avec les clients formalisées et appliquées. Diversification des sources d'approvisionnement. Ecoute du fournisseur et prise en compte de ses intérêts.	Equilibre des risques au niveau des portefeuilles clients et fournisseurs. Intégration de critères environnementaux et sociaux dans le choix des fournisseurs. Développement et encouragement des meilleures pratiques commerciales.	
	C.2. Production et politique de tarification	Production réalisée aux couts les plus bas.	Amélioration de la productivité en lien avec une amélioration des conditions de travail.	Transparence dans la politique de prix au regard de l'amélioration apportées en matière de développement durable.	
	C.3. Coûts investissement	Endettement fort Investissements limités	Equilibre endettement/capacité d'autofinancement dans l'amélioration des méthodes et conditions de travail	Rentabilité démontrée des investissements développement durable. Banquier et assureur investissement d'un rôle de conseil et de partenaire de l'entreprise.	
	C.4. Responsabilité et partage de la valeur ajoutée	Entreprise a l'équilibre financier.	Entreprise gagnant de l'argent intéressement des salariés	Autofinancement dégagé support de la croissance de l'entreprise. Investissement sur les aspects sociaux et environnementaux et rétribution équitable des parties prenantes.	
	C.5. Contrôle et pérennité	Tableau de bord intégrant les données économiques et a l'usage exclusif de l'équipe de direction	Tableau de bord diffusé au management de l'entreprise et intégrant certaines données économiques, environnementales et sociales.	Tableau de bord développement durable avec indicateurs de suivi de l'activité économique, sociale et environnementale de l'entreprise. Diffusion a l'ensemble des parties prenantes.	

D. Enjeux de responsabilité sociale :		1	2	3	
	D.1. Travail conditions générales et ambiance	Condition de travail limité au respect de la législation en cours.	Implication des salariés dans l'amélioration des conditions de travail.	Optimisation des conditions de travail pour chaque salarié.	
	D.2. Equité	Thème parfois évoqué dans l'entreprise.	Prospect de ce principe ; pas de discrimination à l'embauche, insertion de personnes handicapé... Grilles de salaires connues.	Actions en vue d'améliorer l'équité : Lutte contre l'illettrisme et l'analphabétisme. Transparence dans les politiques de rémunération.	
	D.3. Emploi compétences, formation	Limitation des actions de formation aux minimums légaux	Plan annuel de formation (continue ou en alternance). Entretien annuel pour déterminer les besoins individuels des salariés. Indicateurs RH (taux de formation, niveau compétence, absentéisme,...) dans le tableau de bord de l'entreprise	Gestion des carrières. Capacité d'évolution et de promotion interne. Action en faveur de l'employabilité des salariés.	
	D.4. Hygiène, santé, sécurité	Sensibilisation et information du personnel sur ce thème	Formation aux règles en matière d'hygiène, santé et sécurité. Mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail.	Groupes de travail pour l'amélioration des conditions d travail (hygiène, santé, sécurité). Positionnement de l'entreprise au-delà de la législation en vigueur.	
	D.5. Intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités	Peu 'attention portée sur les problématiques locales.	Actions visant à améliorer la qualité de vie au sien de la collectivité et a participer à son développement incantation auprès des salariés à s'investir dans la vie associative du territoire (culturelle, sportive).	Participation de l'entreprise a l'aménagement du territoire. Partenariat avec les acteurs territoriaux (participation à des agendas 21 locaux)	

E. Enjeux de responsabilité environnementale		1	2	3	
	E.1. L'eau gestion des consommations	Evaluation de l'ensemble des postes de consommation d'eau	Suivi des consommations d'eau. Mise en place de limitation de consommation d'eau aux postes les plus les plus fort consommateurs	Recherche de moyens limitant la consommation d'eau : circuit fermé, eau renouvelable	
	E.2. L'eau : pollution	Chiffrage et analyse de la nature des rejets.	Traitement des rejets en conformité avec la réglementation. Recherche de technologies propres.	Utilisation systématique de technologies propres et de produits biodégradables évitant les pollutions de la ressource d'eau.	
	E.3. L'énergie, consommation	Evaluation de l'ensemble des postes de consommation d'énergie	Réduction des consommations énergétiques aux postes les plus touchés	Utilisation des ressources énergétiques renouvelable.	
	E.4. L'aire pollution et gaz a effet de serre	Identification des postes entraînant des émissions de polluants dans l'atmosphère et identification de la réglementation s'y rapportant.	Mise en œuvre des mesures de traitement des émissions polluantes. Réduction aux postes les plus émetteurs.	Réduction des émissions polluantes sur l'ensemble des activités et services.	
	E.5. Les déchets	Identification de l'ensemble des déchets par catégories et l'ensemble des filières de traitement correspondant.	Mise en place 'un suivi de traitement de déchets et intégration de ce suivi au niveau des cahiers des charges des entreprises traitant les déchets.	Intégration de la réhabilitation des sols suite à son activité dans le bilan de l'entreprise.	
	E.6. Les sols : gestion et pollution	Connaissance des lieux de risques de pollution des sols. Respect de la réglementation en termes de stockage.	Réalisation de la qualité des sols de l'entreprise et traitement selon la nature des résultats.	Intégration de la réhabilitation des sols suite à son activité dans le bilan de l'entreprise.	
	E.7. Bruits et odeurs : pollutions internes et externes	Identification des points de rejets et de la législation s'y rapportant.	Réalisation d'enquêtes internes et externe a l'entreprise pour la mise en place de mesures de traitement.	Investissement dans la recherche & développement de technologies et de produits limitant les émissions sonores et off actives.	
	E.8. La biodiversité	De la diversité locale.	Identification des couts d'un éventuel recule de la biodiversité sur l'activité de l'entreprise.	Préservation de la biodiversité : aides aux associations, reboisement...	

	E.9. Transport et logistique	Analyse logistique des parcours et réduction des distances.	Analyse de l'émission du parc automobile de l'entreprise et de ses sous-traitants.	Réflexion globale sur la mobilité faite au niveau des partenaires locaux afin de réduire les transports automobiles. Optimisation de l'ensemble de la chaîne logistique. Réalisation d'un plan de dépassement d'entreprise afin d'optimiser les transports liés à l'activité.	
--	-------------------------------------	---	--	---	--

Annexe 10 : Sorties de L'analyse de corrélations/associations a l'aide de programme XLSTAT.

XLSTAT 2014.5.03 - Tests de corrélation - le 11/05/2016 à 01:38:28

Tableau observations/variables : Classeur = ADD sec 03.xlsx / Feuille = Feuil4 / Plage = Feuil4!\$A\$18:\$D\$30 / 13 lignes et 3 colonnes

Type de corrélation : Pearson

Statistiques descriptives :

Variable	Observations	Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
E1.Orientation es résultats	3	0	3	1,000	2,333	1,889	0,770
E2.Orientation client	3	0	3	1,000	3,000	1,889	1,018
E3.Leadership et constance des objectifs	3	0	3	1,000	3,000	1,667	1,155
E4.Management par les processus et les faits	3	0	3	1,667	3,000	2,222	0,694
E5.Developpement et implication des personnes	3	0	3	1,000	1,333	1,111	0,192
E6.Formation continue (apprentissage) innovation et amélioration	3	0	3	1,667	2,667	2,333	0,577
E7.Développement des partenariats	3	0	3	1,333	2,667	2,000	0,667
E8.Responsabilité Sociétale de l'organisation	3	0	3	1,000	2,333	1,556	0,694
A1.Gouvernance et pratique managériales	3	0	3	1,185	2,500	1,762	0,672
A2.Développement durable	3	0	3	1,333	2,333	1,756	0,518
A3.Performance économique	3	0	3	1,467	2,200	1,800	0,371
A4.Responsabilité sociale	3	0	3	1,467	2,400	1,956	0,468
A5.Responsabilité environnementale	3	0	3	1,000	1,407	1,259	0,225

Source : resultats obtenus a l'aide du programme XLSTAT

Matrice de corrélation (Pearson) :

Variables	E1.Orientation es résultats	E2.Orientation client	E3.Leadership et constance des objectifs	E4.Management par les processus et les faits	E5.Developpement et implication des personnes	E6.Formation continue (apprentissage) innovation et amélioration	E7.Développement des partenariats	E8.Responsabilité Sociétale de l'organisation	A1.Gouvernance et pratique managériales	A2.Développement durable	A3.Performance économique	A4.Responsabilité sociale	A5.Responsabilité environnementale
E1.Orientation es résultats	1	0,189	0,500	0,693	0,500	1,000	0,866	0,693	0,743	0,706	0,778	0,904	0,997
E2.Orientation client	0,189	1	0,945	0,839	0,945	0,189	-0,327	0,839	0,798	0,829	0,764	0,590	0,269
E3.Leadership et constance des objectifs	0,500	0,945	1	0,971	1,000	0,500	0,000	0,971	0,951	0,966	0,933	0,822	0,569
E4.Management par les processus et les faits	0,693	0,839	0,971	1	0,971	0,693	0,240	1,000	0,997	1,000	0,992	0,935	0,750
E5.Developpement et implication des personnes	0,500	0,945	1,000	0,971	1	0,500	0,000	0,971	0,951	0,966	0,933	0,822	0,569
E6.Formation continue (apprentissage) innovation et amélioration	1,000	0,189	0,500	0,693	0,500	1	0,866	0,693	0,743	0,706	0,778	0,904	0,997
E7.Développement des partenariats	0,866	-0,327	0,000	0,240	0,000	0,866	1	0,240	0,309	0,257	0,359	0,569	0,822
E8.Responsabilité Sociétale de l'organisation	0,693	0,839	0,971	1,000	0,971	0,693	0,240	1	0,997	1,000	0,992	0,935	0,750
A1.Gouvernance et pratique managériales	0,743	0,798	0,951	0,997	0,951	0,743	0,309	0,997	1	0,999	0,999	0,958	0,795
A2.Développement durable	0,706	0,829	0,966	1,000	0,966	0,706	0,257	1,000	0,999	1	0,994	0,941	0,762
A3.Performance économique	0,778	0,764	0,933	0,992	0,933	0,778	0,359	0,992	0,999	0,994	1	0,972	0,827
A4.Responsabilité sociale	0,904	0,590	0,822	0,935	0,822	0,904	0,569	0,935	0,958	0,941	0,972	1	0,936
A5.Responsabilité environnementale	0,997	0,269	0,569	0,750	0,569	0,997	0,822	0,750	0,795	0,762	0,827	0,936	1

Les valeurs en gras sont différentes de 0 à un niveau de signification $\alpha=0,1$

Source : résultats obtenus à l'aide du programme XLSTAT

p-values :

Variables	E1.Orientation es résultats	E2.Orientation client	E3.Leadership et constance des objectifs	E4.Management par les processus et les faits	E5.Developpement et implication des personnes	E6.Formation continue (apprentissage) innovation et amélioration	E7.Développement des partenariats	E8.Responsabilité Sociétale de l'organisation	A1.Gouvernance et pratique managériales	A2.Développement durable	A3.Performance économique	A4.Responsabilité sociale	A5.Responsabilité environnementale
E1.Orientation des résultats	0	0,879	0,667	0,512	0,667	0,000	0,333	0,512	0,467	0,501	0,433	0,281	0,052
E2.Orientation client	0,879	0	0,212	0,367	0,212	0,879	0,788	0,367	0,412	0,378	0,446	0,598	0,027
E3.Leadership et constance des objectifs	0,667	0,212	0	0,154	< 0,0001	0,667	1,000	0,054	0,200	0,166	0,234	0,086	0,114
E4.Management par les processus et les faits	0,512	0,367	0,154	0	0,154	0,512	0,846	< 0,0001	0,045	0,011	0,079	0,231	0,460
E5.Developpement et implication des personnes	0,667	0,212	< 0,0001	0,154	0	0,667	1,000	0,154	0,100	0,066	0,234	0,086	0,614
E6.Formation continue (apprentissage) innovation et amélioration	< 0,0001	0,879	0,667	0,512	0,667	0	0,333	0,512	0,467	0,501	0,433	0,081	0,052
E7.Développement des partenariats	0,333	0,788	1,000	0,846	1,000	0,333	0	0,846	0,800	0,034	0,766	0,614	0,086
E8.Responsabilité Sociétale de l'organisation	0,512	0,367	0,054	< 0,0001	0,154	0,512	0,846	0	0,045	0,011	0,079	0,231	0,060
A1.Gouvernance et pratique managériales	0,467	0,412	0,200	0,045	0,100	0,467	0,800	0,045	0	0,034	0,034	0,086	0,415
A2.Développement durable	0,501	0,378	0,066	0,011	0,166	0,501	0,034	0,011	0,034	0	0,068	0,220	0,448
A3.Performance économique	0,433	0,446	0,234	0,079	0,234	0,433	0,766	0,079	0,034	0,068	0	0,152	0,380
A4.Responsabilité sociale	0,281	0,598	0,086	0,231	0,086	0,081	0,614	0,231	0,086	0,220	0,152	0	0,229
A5.Responsabilité environnementale	0,052	0,027	0,114	0,460	0,614	0,052	0,086	0,060	0,415	0,448	0,380	0,229	0

Les valeurs en gras sont différentes de 0 à un niveau de signification $\alpha=0,1$

Source : résultats obtenus à l'aide du programme XLSTAT

Coefficients de détermination (R²) :

Variables	E1.Orientation es résultats	E2.Orientation client	E3.Leadership et constance des objectifs	E4.Management par les processus et les faits	E5.Developpement et implication des personnes	E6.Formation continue (apprentissage) innovation et amélioration	E7.Développement des partenariats	E8.Responsabilité Sociétale de l'organisation	A1.Gouvernance et pratique managériales	A2.Développement durable	A3.Performance économique	A4.Responsabilité sociale	A5.Responsabilité environnementale
E1.Orientation es résultats	1	0,036	0,250	0,481	0,250	1,000	0,750	0,481	0,552	0,499	0,605	0,818	0,993
E2.Orientation client	0,036	1	0,893	0,703	0,893	0,036	0,107	0,703	0,636	0,687	0,584	0,348	0,072
E3.Leadership et constance des objectifs	0,250	0,893	1	0,942	1,000	0,250	0,000	0,942	0,905	0,934	0,871	0,676	0,324
E4.Management par les processus et les faits	0,481	0,703	0,942	1	0,942	0,481	0,058	1,000	0,995	1,000	0,984	0,874	0,563
E5.Developpement et implication des personnes	0,250	0,893	1,000	0,942	1	0,250	0,000	0,942	0,905	0,934	0,871	0,676	0,324
E6.Formation continue (apprentissage) innovation et amélioration	1,000	0,036	0,250	0,481	0,250	1	0,750	0,481	0,552	0,499	0,605	0,818	0,993
E7.Développement des partenariats	0,750	0,107	0,000	0,058	0,000	0,750	1	0,058	0,095	0,066	0,129	0,324	0,676
E8.Responsabilité Sociétale de l'organisation	0,481	0,703	0,942	1,000	0,942	0,481	0,058	1	0,995	1,000	0,984	0,874	0,563
A1.Gouvernance et pratique managériales	0,552	0,636	0,905	0,995	0,905	0,552	0,095	0,995	1	0,997	0,997	0,917	0,633
A2.Développement durable	0,499	0,687	0,934	1,000	0,934	0,499	0,066	1,000	0,997	1	0,989	0,885	0,581
A3.Performance économique	0,605	0,584	0,871	0,984	0,871	0,605	0,129	0,984	0,997	0,989	1	0,944	0,684
A4.Responsabilité sociale	0,818	0,348	0,676	0,874	0,676	0,818	0,324	0,874	0,917	0,885	0,944	1	0,877
A5.Responsabilité environnementale	0,993	0,072	0,324	0,563	0,324	0,993	0,676	0,563	0,633	0,581	0,684	0,877	1

Source : résultats obtenus à l'aide du programme XLSTAT.

Table des matières

Dédicaces	
Remerciements	
Sommaire.....	I
La liste des tableaux.....	II
La liste des figures.....	IV
La liste des abréviations.....	V
Résumé.....	VI
Introduction générale.....	A
Chapitre I:Le management de la qualité.....	6
Section 1 : Concepts généraux et principes fondamentaux de la qualité	2
1. Historique de la qualité	2
1.1. Origines et évolution de la qualité.....	2
1.2. Le développement et l'expansion internationale du concept et des pratiques de qualité	3
2. Essai de définition de la qualité	4
2.1. La qualité selon les théoriciens.....	5
2.2. Caractéristiques de la qualité.....	6
2.3. La qualité entre producteur et consommateur (utilisateur).....	6
2.3.1. La qualité recherchée par le consommateur (approche consommateur)	6
2.3.2. la qualité pour le producteur (approche producteur).....	6
3. Les enjeux de la qualité.....	7
3.1. L'enjeu économique	7
3.2. L'enjeu humain.....	7
3.3. L'enjeu commercial.....	7
4. Les objectifs de la qualité.....	8
4.1. La satisfaction et la fidélisation des clients	8
4.2. L'amélioration des performances économiques	8
4.3. La mobilisation du personnel	8
Section 2 : La Démarche Qualité	9
1. Le Management de la qualité, définitions et Evolutions de concept.....	9
2. Le Management par la qualité totale, une révolution de management de la qualité.....	10
3. La démarche qualité	10
3.1. Définition de la démarche qualité.....	11
3.2. Etapes et la chronologie de la démarche qualité.....	11
3.2.1. Réalisation de l'état des lieux.....	11
3.2.2. Lancement de la démarche (plan d'action)	11
3.2.3. mise en œuvre de la démarche et amélioration de la qualité.....	12
3.2.4. Le pilotage de la démarche.....	12
3.3. Les enjeux de la démarche qualité.....	13
3.3.1. Les enjeux économiques	13
3.3.2. Les enjeux technologiques	13
3.3.3. Les enjeux juridiques	13
3.3.4. Les enjeux sociaux	13
3.4. Les Préambules et FCS de la démarche qualité.....	13
3.5. Les apports et bénéfices de la démarche qualité.....	14
4. Les outils de management de la qualité	14
4.1. Le diagramme de PARETO.....	14
4.2. Diagramme d'Ishikawa (diagramme cause effet).....	15
4.3. Le QOOQCP	16

4.4.	L'AMDEC	17
4.5.	LE PDCA (Roue de Deming)	17
4.6.	Le brainstorming ou le Remue-méninge	18
Section 3 : la certification qualité.....		19
1.	La certification, définitions, objectifs et typologie	19
1.1.	Définition de la Certification	19
1.1.1.	La certification est une preuve de confiance	19
1.1.2.	La certification, une preuve de conformité	19
1.2.	Types De Certification.....	19
1.2.1.	La certification de produits ou de services	19
1.2.2.	La certification des personnes	19
1.2.3.	La certification de système.....	20
2.	La normalisation.....	20
2.1.	La norme.....	20
2.1.1.	Les types de normes	20
2.2.	Les objectifs de la normalisation	21
3.	La famille des normes ISO 9000 relatives au management de la qualité	22
3.1.	La norme ISO 9000	22
3.2.	La norme ISO 9001	22
3.3.	La norme ISO 9004	22
3.4.	La norme ISO 19011	22
4.	Les organismes de normalisation	22
4.1.	Dans le monde	22
4.2.	En Algérie.....	22
4.3.	En France.....	23
5.	Le système management de la qualité (SMQ)	23
5.1.	La qualité comme système de management	23
5.2.	Définition de SMQ	23
5.3.	Les principes de système management de la qualité	24
5.4.	Les avantages du système management de la qualité (SMQ)	25
5.5.	Le SMQ ISO 9001, le passage vers la version 2015	26
5.5.1.	L'évolution des chapitres de la norme ISO 9001	26
5.5.2.	Les avantages présentent la nouvelle version ISO 9001	27
Section 4 : la qualité et le développement durable		28
1.	Evolution des normes.....	28
2.	ISO 26000 comme cadre normatif pour la RSE.....	30
2.1.	Les principes de responsabilité sociétale selon ISO 26000.....	30
3.	La série OHSAS 18000.....	31
3.1.	présentation de la norme OHSAS 18000.....	31
3.2.	Objectifs et enjeux des normes OHAS face au défi du DD.....	31
4.	Système management environnement (SME).....	31
4.1.	Définitions du SME.....	32
4.2.	Principe de la démarche Système de management environnement.....	32
4.3.	Structure de la norme 14001 relatif au SMI	32
4.4.	SME, Une intégration d'une politique environnementale	33
4.5.	Les raison pour que les entreprises doivent adopter un SME.....	34
4.6.	Intérêt, Objectifs et enjeux de Système de Mangement Environnement.....	34
5.	Le Système management intègre SMI	36
5.1.	Définitions	36
5.2.	Enjeux du système management intégré	36

5.3. Avantages du système management intégré.....	37
CHAPITRE II:Le Développement durable Dans l'entreprise.....	39
Introduction	40
Section1: Le développement durable, un nouveau paradigme	41
1. Origine et évolution de Développement durable	41
1.1. Les Origines religieuses très ancienne.....	41
1.2. Malthus, l'insinuation.....	41
1.3. Club de Rome puis Stockholm, les premières impulsions	42
1.4. Rapport Brundtland, le rapport fondateur.....	42
1.5. Rio de Janeiro	42
1.6. Protocole de Kyoto	43
1.7. Le forum de Davos	43
1.8. Johannesburg	43
1.9. COP 21 de Paris... les efforts continus	43
2. Les piliers et dimensions du développement durable	44
3.1. l'économie.....	44
3.2. l'environnement	45
3.3. le social.....	45
3.4. La Gouvernance.....	45
3.5. La Culture	45
3. Définitions du Développement durable	46
4. Les objectifs du développement durable.....	47
5. Les principes fondateurs (généraux) du développement durable.....	47
5.1. Le principe de précaution	47
5.2. Le principe de prévention	48
5.3. Principe de participation et gouvernance.....	48
5.4. Le principe de responsabilité ou principe pollueur payeur.....	48
5.5. Le principe de Transparence.....	48
5.6. Le principe de Préservation et sauvegarde de l'environnement.....	48
5.7. L'amélioration continue	48
5.8. Le principe d'équité.....	48
6. La prise en compte du DD dans le management de l'entreprise.....	49
7. Le management durable	49
Section 2 : la responsabilité sociétale d'entreprise	51
1. Origine de la notion.....	51
1.1. Le Pacte Mondial (Global Compact).....	51
1.2. Les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies, les premiers pas de la RSE....	51
1.2.1. Les Droits de L'homme.....	52
1.2.2. Les Droit du travail	52
1.2.3. L'environnement	52
1.2.4. La Lutte contre La corruption	52
2. Définitions de la RSE.....	52
2.1. Les spécialistes	52
2.2. Les approches de définition la RSE.....	53
2.3. Typologies de responsabilité sociétale	54
3. Les fondements théoriques de la RSE (La Conception théorique)	56
3.1. La théorie des parties prenantes (<i>stakeholder theory</i>)	56
3.2. La théorie de l'agence.....	57
3.3. Théorie néo-institutionnelle (TNI)	58
3.4. La théorie de la bonne gestion.....	59

3.5.	La théorie des ressources financières (<i>Slack resources theory</i>)	59
3.6.	Théorie du contrat-société	59
4.	Les principes guides de la responsabilité sociétale de l'entreprise (guidelines).....	60
5.	La Triple Top Line ou le "triple bottom line"	62
6.	La Performance Globale de l'Entreprise.....	62
6.1.	Définition de la PGE	62
6.2.	Objectif de la PGE.....	63
Section 3: Stratégies et démarches RSE		65
1.	Les Facteurs incitant à la RSE	65
1.1.	L'Incitation des consommateurs.....	65
1.2.	L'influence de l'état.....	65
1.3.	La pression de la société civile	66
1.4.	La pression des investisseurs	66
2.	Les outils favorisant la RSE.....	66
2.1.	Les normes.....	66
2.2.	Les publications et conventions internationales	66
2.3.	Les plateformes au niveau international	67
3.	La RSE et la stratégie d'entreprise.....	67
3.1.	RSE et l'Avantage concurrentiel	67
3.2.	La RSE, un axe stratégique.....	68
3.3.	Les différentes stratégies RSE.....	68
4.	Les quatre rationalités RSE.....	69
4.1.	Une rationalité structurelle	70
4.2.	Une rationalité substantive	70
4.3.	Une rationalité évaluative.....	70
4.4.	Une rationalité procédurale	70
5.	Les étapes de la démarche RSE	71
5.1.	Formaliser l'engagement de l'entreprise	71
5.2.	Définir une stratégie RSE.....	71
5.3.	Déployer la démarche	71
5.4.	Mesurer l'impact des actions mises en œuvre	72
5.4.1.	Les outils d'évaluations.....	72
5.4.2.	Le SD21000.....	72
6.	Les enjeux de la démarche RSE.....	73
6.1.	Acceptation et adhésion au changement.....	74
6.2.	L'engagement et l'implication des dirigeants	74
6.3.	La mise en œuvre de la stratégie RSE	74
6.4.	Identification des Parties prenantes	74
6.5.	Suivi et mesure	74
7.	Les bénéfices qu'une entreprise peut retirer d'une démarche RSE	74
7.1.	Répondre aux attentes ou aux pressions des parties prenantes.....	74
7.2.	Prévenir et limiter les risques	74
7.3.	Réduction des risques et accès aux capitaux	75
7.4.	Saisir de nouvelles opportunités économiques.....	75
7.5.	Amélioration des relations et respecter les convictions.....	75
7.6.	Implication et mobilisation du personnel	75
7.7.	Apprentissage organisationnel.....	75
7.8.	Réduction des couts	75
7.9.	Stimuler l'Innovation.....	75

Section 04 : les approches d'intégration de la RSE	77
1. Les Approches contractuelles	78
2. Les approches culturelles	79
3. Les approches normatives	80
Conclusion.....	83
Chapitre III : Étude comparative entre trois (03) entreprises algériennes.....	84
Introduction	85
Section 01 : présentation des entreprises.....	86
1. Présentation de l'entreprise SASACE Spa.....	86
1.1. Historique	86
1.1. Fiche signalétique de SASACE.....	86
1.2. Vision de la société SASACE	87
1.3. Mission de la société SASACE	87
1.4. Valeurs de la société SACACE	87
1.5. Missions, Principes et Politique de SASACE Spa	87
1.6. Les Ressources de SASACE	88
1.7. Organisation de SASACE	88
2. Présentation du Groupe SAIDAL	88
2.1. Description du Groupe SAIDAL.....	88
2.2. Fiche signalétique du Groupe SAIDAL	89
2.3. Mission du groupe SAIDAL.....	89
2.4. Visions du Groupe SAIDAL	89
2.5. Organisation du groupe SAIDAL.....	90
3. Présentation de FAGECO/ENMTP.....	90
3.1. Historique	90
3.2. Activités et missions principales de l'entreprise FEGECO.....	91
3.3. Valeur vénale (bilan 2014)	91
3.4. Caractéristiques générales (chiffres clés)	91
3.5. Organisation de l'entreprise FAGECO	92
Section 02 : état des lieux et constats	93
1. Aperçu sur Le contexte algérien de La normalisation qualité et la RSE	93
1.1. Le projet RS MENA ALGERIE.....	93
1.2. Le projet ASRI (Algerian Social Responsibility Initiative).....	94
1.3. Le Projet MENASTAR	94
1.4. Projet Maison de la qualité	94
1.5. L'institution du Prix Algérien de la Qualité (PAQ)	94
2. Aperçu et Etat des lieux des démarche qualité et les initiatives RSE	95
2.1. CAS de SASACE Spa	95
2.1.1. Les systèmes de management à SASACE	95
2.1.2. L'engagement de la direction SASACE.....	96
2.1.3. L'Environnement de Travail	98
2.1.4. Synthèse du système de management intégré de la SASACE	98
2.1.5. La certification de SACACE.....	99
2.1.6. Engagement RSO de SASACE Spa.....	100
2.1.7. L'évolution du tableau du bord, une autre face de l'engagement sociétale de SASACE.....	102
2.1.8. "L'Eco-innovation", un autre volet de la démarche RSO de SASACE.....	103
2.1.9. Mise en place d'un système de bio-climatisation.....	104
2.2. CAS du Groupe SADIAL.....	104
2.2.1. Les engagements qualité de SAIDAL.....	104

2.2.2.	La démarche qualité de SAIDAL.....	105
2.2.3.	Les systèmes de management, le renforcement de la qualité pour SAIDAL.....	106
2.2.5.	Aperçu sur quelques pratiques RSE de Groupe SAIDAL	107
2.3.	Cas de FAGECO	109
2.3.1.	La mise en place d'un système de management de qualité au sien FAGECO.....	109
2.3.2.	La Certification SMQ de FAGECO	109
2.3.3.	Structuration de la qualité au sien de FAGECO	109
2.3.4.	Approche par processus au sien d FAGECO	110
2.3.5.	La structure du Système Management Qualité	112
2.3.6.	La satisfaction du clients, Le noyau de la Démarche qualité pour FAGECO.....	113
2.3.7.	Les axes de la démarche qualité	113
2.3.8.	La démarche qualité vers une démarche sociétale	113
	Section 03 : étude quantitative et qualitative	115
1.	Présentation de la méthodologie de l'étude	115
1.1.	La méthode quantitative	115
1.2.	La méthode qualitative	115
1.3.	Les logiciels d'analyse utilisés	116
1.4.	Description des grilles d'évaluation	116
1.5.	Description des données et modes du calcul	116
1.6.	Présentation des résultats quantitatifs.....	117
1.6.1.	démarche qualité	117
1.6.2.	performances sociétales.....	118
	Section 04 : analyse des données et interprétation des résultats.....	120
1.	Constat, diagnostic et évaluation des performances globales	120
1.1.	Analyse des données.....	120
1.1.1.	Statistique descriptive (constat générale).....	120
1.2.	Tests de corrélations/associations.....	121
1.2.1.	Présentation du test statistique	121
1.2.2.	Appropriation du test à notre étude	121
1.3.	Synthèse du test statistique	122
2.	Analyse et comparaison des démarches qualité et la PGE des trois entreprises	124
2.1.	Mesure de maturité es démarches management de la qualité des trois entreprises	124
2.2.	Mesure et comparaison des performances sociétales des trois entreprises	127
2.3.	Comparaison des doubles maturités des démarche Qualité et RSE	128
	Conclusion.....	130
	Recommandations et suggestions.....	130
	Pour Spa SASACE	130
	Pour SAIDAL.....	131
	Pour FAGECO/ENMTP	132
	Conclusion générale	134
	Bibliographie.....	138
	ANNEXES.....	i
	TABLE DES MATIERES	