

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE



ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE

THÈSE PRÉSENTÉE EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE DOCTORAT
3^e CYCLE LMD EN SCIENCES DE GESTION
OPTION : MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

Thème :

L'OPÉRATIONNALISATION DE LA RESPONSABILITÉ
SOCIÉTALE AU SEIN DES ENTREPRISES ALGÉRIENNES,
LE RÔLE DE LA DÉMARCHE QUALITÉ
CAS D'ÉTUDE : ENTREPRISES PILOTES DU PROJET RS MENA ALGÉRIE
(2011-2014)

Présentée par :
HADDADEN Mehdi

Sous la direction du : **Pr. KECHAD Rabah**
École Supérieure de Commerce

Devant le jury composé de :

- Président :** BENNOUR Abdelhafid, Professeur, ESC Kolea.
Rapporteur : KECHAD Rabah, Professeur, ESC Kolea.
Examineur : MAABOUT Mohamed Zakaria, Maître de Conférences Classe « A », ESC Kolea.
Examineur : ADMANE Mohamed, Maître de Conférences Classe « A », ESC Kolea.
Examineur : KERKOUB Ibrahim Azzedine, Professeur, EHEC Kolea.
Examineur : AMOKRANE Abdelaziz, Professeur, UMMTO, Tizi-Ouzou.

Année universitaire 2020 - 2021

Dédicaces

*À ma très chère mère, À mon très cher père,
Dans la vie vous êtes depuis toujours mes plus beaux repères*

À mes sœurs,

*En signe de l'affection que je vous porte
Je vous dédie ce travail en témoignage de ma gratitude et ma profonde affection*

Remerciements

﴿ الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ﴾

Je tiens avant tout et très particulièrement à remercier et à exprimer ma profonde gratitude à mon directeur de thèse, le Professeur Rabah KECHAD, pour sa patience, ses précieux conseils et orientations, sa grande disponibilité et son soutien sans faille tout au long de ce travail.

Je remercie également les dirigeants et les cadres des entreprises pilotes du projet RS MENA Algérie qui ont participé à notre enquête empirique et particulièrement ceux qui nous ont facilité l'accès aux différentes ressources documentaires pour la réalisation de notre étude.

Mes vifs remerciements et ma gratitude vont également aux membres du jury, à savoir : Monsieur BENNOUR Abdelhafid en qualité de président ; Messieurs MAABOUT Mohamed Zakaria, ADMANE Mohamed, KERKOUB Ibrahim Azzedine et AMOKRANE Abdelaziz en leur qualité d'examinateurs, qui m'ont honoré en acceptant de siéger et de se consacrer à l'évaluation de ce travail de recherche.

Je ne peux clore mes remerciements sans exprimer ma gratitude à tous mes enseignants qui ont planté la graine de la connaissance en moi. À mes professeurs qui ont réussi à m'inspirer, à me donner de la confiance en moi et en l'avenir, mais aussi qui ont réussi à me donner l'envie d'apprendre. Je vous suis reconnaissant et je vous remercie pour tout ce que vous avez fait.

Enfin, je tiens à témoigner toute ma gratitude à toute personne qui m'a soutenu et particulièrement ma famille pour leur compréhension, leur affection, leur soutien indéfectible dans les moments de doute et pour leurs encouragements quotidiens tout au long de ce travail.

Merci à toutes et à tous.

ABRÉVIATIONS

ACP	ANALYSE EN COMPOSANTES PRINCIPALES
AFCIQ	ASSOCIATION FRANÇAISE POUR LE CONTROLE INDUSTRIEL DE LA QUALITE
AFNOR	ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION
APAB	ASSOCIATION DES PRODUCTEURS ALGERIENS DE BOISSONS
APAQ	ALLIED QUALITY ASSURANCE PUBLICATIONS
AQ	ASSURANCE QUALITE
BS	BRITISH STANDARD
BSC	BALANCED SCORE CARD
BSI	BRITISH STANDARD INSTITUTE
CE	COMMISSION DES COMMUNAUTES EUROPEENNES
CNUD	CONSEIL DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT
CSR	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
CWQC	COMPANY WIDE QUALITY CONTROL
DAQ	DOMAINE D'ACTION QUALITE
DD	DEVELOPPEMENT DURABLE
DQ	DEMARCHE QUALITE
DRSE	DEMARCHE DE RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE
EFQM	EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT
EPE	ENTREPRISE PUBLIQUE ÉCONOMIQUE
EPIC	ÉTABLISSEMENT PUBLIC A CARACTERE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL
FCE	FORUM DES CHEFS D'ENTREPRISES
GDS	GRILLE DE DIAGNOSTIC SOCIETAL
GRI	GLOBAL REPORTING INITIATIVE
IANOR	INSTITUT ALGERIEN DE NORMALISATION
ISO	INTERNATIONAL STANDARD ORGANISATION
ISO TC	INTERNATIONAL STANDARDS ORGANISATION - TECHNICAL COMMITTEE
JUSE	JAPANESE UNION OF SCIENCES AND ENGINEERS
KPI	KEY PERFORMANCE INDICATOR
MIT	MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY
N/A	NON APPLICABLE
NA	NORME ALGERIENNE
OCDE	ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DEVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES
OHSAS	OCCUPATIONAL HEALTH AND SAFETY ASSESSMENT SERIES
OIT	ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL.
OMC	ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE.
OMD	OBJECTIFS DU MILLENAIRE POUR LE DEVELOPPEMENT.
ONG	ORGANISATIONS NON GOUVERNEMENTAUX
ONN	ORGANISMES NATIONAUX DE NORMALISATION
ONPLC	ORGANE NATIONAL DE PREVENTION ET DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION.
ONU	ORGANISATION DES NATIONS UNIES
OP	ORGANISME (ORGANISATION) PILOTE
ORSE	OBSERVATOIRE DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES
OTAN	ORGANISATION DU TRAITE DE L'ATLANTIQUE NORD
PA RS	PLAN D'ACTION DE LA RESPONSABILITE SOCIALE ²

PAQ	PRIX ALGERIEN DE LA QUALITE
PDCA	PLAN, DO, CHECK, ACT
PGE	PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE
PME/PMI	PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES / PETITES ET MOYENNES INDUSTRIES
PNUD	PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT
PNUE	PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR L'ENVIRONNEMENT
PP	PARTIES PRENANTES
PSE	PERFORMANCE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE
QC	QUESTION CENTRALE
QHSE	QUALITE, HYGIENE, SECURITE ET ENVIRONNEMENT
QSE	QUALITE, SECURITE ET ENVIRONNEMENT
RS	RESPONSABILITE SOCIALE
RS MENA	RESPONSABILITE SOCIETALE DU MOYEN ORIENT ET D'AFRIQUE DU NORD
RSE	RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES
RSO	RESPONSABILITE SOCIALE DES ORGANISATIONS
SA	SOCIAL ACCOUNTABILITY
SARL	SOCIETE À RESPONSABILITE LIMITEE
SD	SUSTAINABLE DEVELOPMENT
SME	SYSTEME DE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL
SMI	SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE
SMQ	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE
SMSST	SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA SANTE ET DE LA SECURITE AU TRAVAIL
SPA	SOCIETE PAR ACTIONS
SST	SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL
TB	TABLEAUX DE BORD
TNI	THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE
TPP	THEORIE DES PARTIES PRENANTES
TQM	TOTAL QUALITY MANAGEMENT
UE	UNION EUROPEENNE
UNESCO	ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ÉDUCATION, LA SCIENCE ET LA CULTURE
WBCSD	WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

RÉSUMÉ

Dans un contexte marqué par des préoccupations socio-environnementales croissantes et des mutations profondes, le concept de la responsabilité sociétale se fond, petit à petit, dans le vocabulaire commun des entreprises en quête d'une légitimité sociale ainsi que d'une résilience.

Apparue à la fin du 20^e siècle, cette adaptation des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise incite cette dernière à travers le monde, à l'égard de l'entreprise algérienne, à reconfigurer son mode de management et à adopter des attitudes socialement responsables. Mais, l'opérationnalisation et la mise en œuvre de ce concept, constitue une véritable problématique tant sur l'aspect managérial qu'opérationnel.

Par le biais de cette recherche, nous nous sommes fixés l'objectif d'explorer quantitativement le rôle de la démarche qualité comme approche managériale structurée dans la facilitation de l'intégration des enjeux sociétaux ainsi que ses apports et contributions sur l'opérationnalisation de la démarche de responsabilité sociétale au sein des entreprises pilotes du projet RS MENA Algérie.

Les résultats de l'étude exploratoire quantitative ont révélé, additionnement à une compatibilité remarquable entre les deux démarches, une forte contribution des principes et axes de la démarche qualité à la mise en œuvre des questions centrales de la responsabilité sociétale évaluées par des progressions des indicateurs de la performance globale.

Mots-clés : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), Démarche qualité, Qualité, Certification, Performance Globale d'Entreprise (PGE), Projet RS MENA Algérie, ISO 26000.

ملخص

في ظل التحديات الاجتماعية والبيئية المتصاعدة ونظرا لوتيرة التطور اللاعقلاني، ينضم مفهوم المسؤولية المجتمعية تدريجيا ضمن حقل المفردات المرتبطة بالمؤسسات التي لا تركز فقط على تعظيم الربح وإنما السعي لاكتساب شرعية اجتماعية وكذا تحقيق الاستدامة. هذا الفكر الذي يجسد نظرة حديثة ينضم حاليا الى قائمة المواضيع الأكثر مناقشة أكاديميا والتي تحظى باهتمام خاص تحت اسم المسؤولية المجتمعية للشركات، هذه الظاهرة التي تجلت في العقود الأخيرة من القرن العشرين، تشجع المنظمات عموما والشركات على وجه خاص عبر العالم على غرار الشركات الجزائرية على الالتزام بدورها الاجتماعي وعلى اعتماد مواقف وممارسات مسؤولة اجتماعيا.

لكن من الناحية التطبيقية والعملية، يشكل هذا المفهوم إشكالية حقيقية لدى المؤسسات لاسيما الجزائرية بحيث لا يرتبط تجسيده وتفعيل مواضعه المحورية بنموذج موحد او منهج معتمد، وإنما نتاج لممارسات طوعية.

يصب مجمل بحثنا وكذا دراستنا الميدانية على مستوى المؤسسات الرائدة المستفيدة من دعم في إطار مشروع RS MENA، في اكتشاف مدى تناسق المسؤولية المجتمعية للشركات مع نهج الجودة الذي تسلكه المؤسسة، كون هذا الأسلوب الإداري الذي يركز على الجودة في جل الممارسات من الوسائل التي تدعم ديناميكية التحسين المستمر في المؤسسة وشرط أساسي لتحقيق التميز الإداري. بصيغة أخرى تعد دراستنا محاولة لتسليط الضوء على دور نهج الجودة في إدماج الاهتمامات المجتمعية وتفعيل المسؤولية المجتمعية للشركات ضمن الحركة الواسعة التي تهدف الى تعزيز سلوكيات المواطنة التي بدورها تنعكس على الأداء الشامل للمؤسسات.

كشفت نتائج دراستنا الكمية الاستكشافية، إضافتا إلى التوافق الملحوظ بين النهجين، عن مساهمة قوية لمبادئ نهج الجودة في تفعيل المواضيع المحورية للمسؤولية المجتمعية المقيّمة من خلال مؤشرات الأداء الشامل.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية المجتمعية للمؤسسات، نهج الجودة، الجودة، الاعتماد، الأداء الشامل للمؤسسات، الشركات الجزائرية، SR MENA Algérie مشروع، مواصفة ISO 26000.

Abstract

In a context marked by growing socio-environmental anxieties and profound changes, the concept of corporate social responsibility is gradually merging into the common vocabulary of companies in search of social legitimacy as well as resilience.

Appeared at the end of the 20th century, this company-wide sustainable development encourages companies throughout the world with regard to Algerian companies to reconfigure their management method and to adopt socially responsible attitudes, but the operationalization of this concept constitutes a real problematic as well on the managerial aspect as operational.

Through this research, we have set ourselves the objective of quantitatively exploring the role of the quality approach as a structured managerial approach in facilitating the integration of societal issues as well as its contributions to the operationalization of the management approach social responsibility within the Algerian pilot companies of the SR MENA project.

The results of the quantitative exploratory study revealed, in addition to a remarkable compatibility between the two approaches, a strong contribution of the principles and axes of the quality approach to the implementation of the central questions of corporate social responsibility assessed by progressions in CSP indicators.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Quality approach, Quality, Certification, Corporate Social Performance (CSP), SR MENA Algeria project, ISO 26000.

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : ARTICULATION DES ELEMENTS DE LA RECHERCHE	21
FIGURE 2 : PRESENTATION SYNOPTIQUE DU CORPS D'HYPOTHESES	24
FIGURE 3 : PLAN ET STRUCTURE DE LA RECHERCHE	33
FIGURE 4 : LES TROIS DIMENSIONS DU DEVELOPPEMENT DURABLE	49
FIGURE 5 : LES 6 TYPES DE STRATEGIES DD DES ENTREPRISES	51
FIGURE 6 : EVOLUTION DE LA RSE	57
FIGURE 7 : LA ROUE DES PARTIES PRENANTES	68
FIGURE 8 : LA TYPOLOGIE DES PARTIES PRENANTES SELON MITCHELL ET AL., (1997)	69
FIGURE 9 : LES 4 CATEGORIES DE LA RESPONSABILITE SOCIALE	75
FIGURE 10 : LA PYRAMIDE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE	77
FIGURE 11 : LA PERFORMANCE	87
FIGURE 12 : L'ARBRE DE VALEUR	92
FIGURE 13 : LE NAVIGATEUR DE SKANDIA AFS	93
FIGURE 14 : LA PERFORMANCE GLOBALE	94
FIGURE 15 : ÉVOLUTION DES APPROCHES DE LA QUALITE	111
FIGURE 16 : L'ÉVOLUTION DE LA DEMARCHE QUALITE	143
FIGURE 17 : LA RSE ET LES NORMES QSE	147
FIGURE 18 : VUE D'ENSEMBLE DE L'ISO 26000	153
FIGURE 19 : MODES RAISONNEMENT ET DEMARCHES DE RECHERCHES	171
FIGURE 20 : PARADIGME DE CHURCHILL (1979)	175
FIGURE 21 : GRAPHIQUE COMBINE VALEURS PROPRES ET VARIABILITE	196
FIGURE 22 : LES SEPT QUESTIONS CENTRALES DE LA RS SELON L'ISO 26000 :2010	207
FIGURE 23 : SCHEMA DE DEPLOIEMENT DE LA DEMARCHE RSE SELON LA NORME ISO 26000 :2010	218
FIGURE 24 : REPARTITION DES OP SELON LA VARIABLE DEMOGRAPHIQUE « TAILLE »	232
FIGURE 25 : TAUX D'ADOPTION DE DEMARCHES QUALITE PAR LES OP	235
FIGURE 26 : TYPES DE DEMARCHES QUALITE ADOPTEES PAR LES OP	236
FIGURE 27 : PRESENTATION SYNOPTIQUE DES OP EN MATIERE D'ADOPTION DES SYSTEMES DE MANAGEMENT	239
FIGURE 28 : CERTIFICATION DES OP AUX CADRES NORMATIFS	240
FIGURE 29 : REPRESENTATION SYNOPTIQUE DE LA REPARTITION DES ENTREPRISES PILOTES EN MATIERE DE CERTIFICATIONS AUX CADRES NORMATIFS QUALITE, SECURITE ET ENVIRONNEMENT	241
FIGURE 30 : ADOPTION DE LA NORME ISO 26 000 DANS LE CADRE DU PROJET RS MENA	242
FIGURE 31 : LES MATURITES MOYENNES DES DOMAINES D'ACTION DE LA DEMARCHE QUALITE DES ENTREPRISES	250
FIGURE 32 : LES MATURITES MOYENNES DES DOMAINES D'ACTION DE LA DEMARCHE RSE DES OP	253
FIGURE 33 : LES MATURITES MOYENNES DES OP PAR QUESTIONS CENTRALES DE LA DEMARCHE RSE	254
FIGURE 34 : COMPARAISON DES MATURITES DES DEMARCHES QUALITE ET RSE DES ENTREPRISES PILOTES	256
FIGURE 35 : NUAGE DE POINTS	261
FIGURE 36 : NUAGES DE POINTS $r(Cert DQ)$	264
FIGURE 37 : NUAGE DE POINTS $r(Cert RSE)$	264

FIGURE 38 : REPRESENTATION DE LA PROJECTION DES VARIABLES SYTHETIQUES SUR LES AXES DE VARIABILITE F1 ET F2 _____	265
FIGURE 39 : REPRESENTATION DE LA PROJECTION DES OP SUR LES AXES DE VARIABILITE F1 ET F2	266
FIGURE 40 : REPRESENTATION DE LA PROJECTION MIXTE (VARIABLES SYTHETIQUES / OP) SUR LES AXES DE VARIABILITE F1 ET F2 _____	267
FIGURE 41 : REPRESENTATION DE REGRESSION DE L'ENGAGEMENT RSE PAR LA MATURITE DE LA DEMARCHE QUALITE _____	272
FIGURE 42 : GRAPHIQUES DES MOYENNES DQ/SM _____	273
FIGURE 43 : GRAPHIQUES DES MOYENNES _____	275
FIGURE 44 : STATUT DES HYPOTHESES APRES MOBILISATION DES TESTS STATISTIQUES _____	282

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : ÉTUDES EMPIRIQUES QUI SE RAPPROCHENT DE NOTRE RECHERCHE _____	27
TABLEAU 2 : EVOLUTION DE LA RSE. _____	56
TABLEAU 3 : LA GENESE DU CONCEPT DE RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES _____	58
TABLEAU 4 : TYPOLOGIES DES PARTIES PRENANTES _____	67
TABLEAU 5 : LE MODELE DE PSE DE WATRICK ET COCHRAN (1985) _____	80
TABLEAU 6 : LES NIVEAUX DE LA RESPONSABILITE (WOOD, 1991) _____	82
TABLEAU 7 : LE MODELE DE RESPONSABILITE SOCIALE PAR L'APPROCHE « STAKEHOLDERS » (CLARKSON, 1991). _____	83
TABLEAU 8 : SYNTHESE DES PRINCIPAUX MODELES THEORIQUES _____	84
TABLEAU 9 : EVOLUTION DES PERCEPTIONS DE LA RSE/PSE _____	89
TABLEAU 10 : LES OUTILS DE MESURE DE LA PSE _____	96
TABLEAU 11 : PRINCIPES, PRATIQUES ET TECHNIQUES DU TQM _____	116
TABLEAU 12 : TABLEAU SYNOPTIQUE DES METHODES (DEMARCHES) QUALITE _____	120
TABLEAU 13 : LA PLACE DE LA QUALITE AU SEIN DES STRATEGIES COMPETITIVES GENERIQUES DE PORTER _____	125
TABLEAU 14 : APPROCHES D'INTEGRATION DE LA QUALITE AU SEIN DES ENTREPRISES _____	126
TABLEAU 15 : UN CHAMP D'APPLICATION DES NORMES EN EVOLUTION _____	141
TABLEAU 16 : APPORTS D'UN SYSTEME DE MANAGEMENT INTEGRE QUALITE SECURITE ENVIRONNEMENT SMI-QSE SUR L'ORGANISATION _____	145
TABLEAU 17 : LA STRUCTURE DE LA NORME ISO 26 000 : 2010 _____	151
TABLEAU 18 : ETAPES DE LA CONSTRUCTION D'UN PROCESSUS DE RECHERCHE _____	164
TABLEAU 19 : POSITIONS EPISTEMOLOGIQUES DES PARADIGMES POSITIVISTE, INTERPRETATIVISTE ET CONSTRUCTIVISTE _____	165
TABLEAU 20 : LES MODES (FORMES) DE RAISONNEMENT FONDAMENTAUX _____	172
TABLEAU 21 : DESIGN DE L'ENQUETE _____	176
TABLEAU 22 : LOGIGRAMME DE LA DEMARCHE ADOPTEE _____	177
TABLEAU 23 : DESCRIPTION DU QUESTIONNAIRE DE L'ETUDE _____	180
TABLEAU 24 : STRUCTURE DE LA GRILLE D'EVALUATION DE LA MATURITE DE LA DEMARCHE QUALITE _____	183
TABLEAU 25 : FORMAT DE REponses UTILISE DANS NOTRE GRILLE (THEME 02) _____	184
TABLEAU 26 : POIDS DE L'Echelle DE LIKERT UTILISES _____	186
TABLEAU 27 : FORMAT DE REponses UTILISE DANS NOTRE GRILLE DS ISO 26000 (THEME 03) _____	187
TABLEAU 28 : STRUCTURE DE LA GRILLE D'EVALUATION SOCIETALE _____	188
TABLEAU 29 : PRE-TESTS DU QUESTIONNAIRE – CARACTERISTIQUES DE 05 ENTREPRISES (OP) ISSUES DE L'Echantillon _____	190
TABLEAU 30 : TECHNIQUES DE VALIDATION DES VARIABLES _____	192
TABLEAU 31 : LES VALEURS DE L'ALPHA DE CRONBACH _____	193
TABLEAU 32 : BATTERIES DE CRITERES RETENUS POUR LE TEST DES Echelles _____	194
TABLEAU 33 : TEST DE SPHERICITE DE BARTLETT _____	194
TABLEAU 34 : MESURE DE PRECISION DE L'Echantillonnage DE KAISER-MEYER-OLKIN _____	195
TABLEAU 35 : ANALYSE FACTORIELLE DE L'AXE DQ « ORIENTATIONS, STRATEGIES ET POLITIQUES » ET FIABILITE DE L'Echelle _____	196
TABLEAU 36 : ANALYSE FACTORIELLE DE L'AXE DQ « MANAGEMENT » ET FIABILITE DE L'Echelle _____	197

TABLEAU 37 : ANALYSE FACTORIELLE DE L'AXE DQ « CAPITAL ET RESSOURCES HUMAINES » ET FIABILITE DE L'ECHELLE	197
TABLEAU 38 : ANALYSE FACTORIELLE DE L'AXE DQ « PARTENARIATS » ET FIABILITE DE L'ECHELLE	197
TABLEAU 39 : ANALYSE FACTORIELLE DE L'AXE DQ « ENGAGEMENTS ET IMPLICATIONS SOCIETALES » ET FIABILITE DE L'ECHELLE	198
TABLEAU 40 : ANALYSE FACTORIELLE DE LA QC1 « GOUVERNANCE » ET FIABILITE DE L'ECHELLE	199
TABLEAU 41 : ANALYSE FACTORIELLE DE LA QC2 « DROITS DE L'HOMME » ET FIABILITE DE L'ECHELLE	199
TABLEAU 42 : ANALYSE FACTORIELLE DE LA QC3 « RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL » ET FIABILITE DE L'ECHELLE	200
TABLEAU 43 : ANALYSE FACTORIELLE DE LA QC4 « ENVIRONNEMENT » ET FIABILITE DE L'ECHELLE	201
TABLEAU 44 : ANALYSE FACTORIELLE DE LA QC5 « LOYAUTE DES PRATIQUES » ET FIABILITE DE L'ECHELLE	201
TABLEAU 45 : COORDONNEES FACTORIELLES DE LA QC6 « QUESTIONS RELATIVES AUX CONSOMMATEURS » APRES ROTATION VARIMAX	202
TABLEAU 46 : ANALYSE FACTORIELLE DE LA QC7 « COMMUNAUTES ET DEVELOPPEMENT LOCAL » ET FIABILITE DE L'ECHELLE	202
TABLEAU 47 : VARIABLES DE LA DEMARCHE QUALITE RETENUES DE L'ANALYSE FACTORIELLE	203
TABLEAU 48 : VARIABLES RSE RETENUES DE L'ANALYSE FACTORIELLE	204
TABLEAU 49 : BILAN DE FORMATION AUX QUESTIONS DE RESPONSABILITE SOCIALE ET PARTICIPATION A DES EVENEMENTS DE SENSIBILISATION.	211
TABLEAU 50 : ORGANISATIONS PILOTES PARTICIPANTES AU PROJET RS MENA ALGERIE.	213
TABLEAU 51 : TABLE SYNTHETIQUE DES OP PARTICIPANTE AU PROJET RS MENA ALGERIE	215
TABLEAU 52 : SYNTHESE MONOGRAPHIQUE DE LA RSE EN ALGERIE.	219
TABLEAU 53 : QUELQUES BONNES PRATIQUES ET INITIATIVES DANS LE CADRE DES ENGAGEMENTS SOCIAUX ET ENVIRONNEMENTAUX DES ENTREPRISES	223
TABLEAU 54 : ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CERTIFICATIONS EN ALGERIE (2015 – 2019)	226
TABLEAU 55 : STATUT DES ENTREPRISES	231
TABLEAU 56 : TAILLES DES ENTREPRISES PILOTES	232
TABLEAU 57 : TABLEAU DE REPARTITION DES OP SELON LEURS SECTEURS D'ACTIVITES	233
TABLEAU 58 : TABLEAU SYNTHETIQUE DESCRIPTIF DES DEMARCHES ADOPTEES PAR LES OP ET RECONNAISSANCES ASSOCIEES.	234
TABLEAU 59 : APPROCHES D'INTEGRATION DES DEMARCHES QUALITE PAR LES OP	237
TABLEAU 60 : TABLEAU SYNOPTIQUE DES REponses DES OP EN MATIERE D'AXES D'INTEGRATION, DES OBJECTIFS ET DES KPI RSE DANS LA DEMARCHE QUALITE	243
TABLEAU 61 : STATISTIQUES DESCRIPTIVES	247
TABLEAU 62 : RESULTATS SYTHETIQUES DU DIAGNOSTIC DES MATURETES DES DEMARCHES QUALITE DES OP	252
TABLEAU 63 : RESULTATS SYNTHETIQUES DU DIAGNOSTIC DES MATURETES DES DEMARCHES RSE DES OP	255
TABLEAU 64 : CONDITIONS D'APPLICATION DU TEST	258
TABLEAU 65 : DESCRIPTION DES INDICES DE LA REGRESSION LINEAIRE	259
TABLEAU 66 : MATRICE DE CORRELATION	260
TABLEAU 67 : MATRICE DE CORRELATION	260
TABLEAU 68 : TABLEAU DES P-VALUES	260
TABLEAU 69 : MATRICE DE CORRELATIONS	263

TABLEAU 70 : TABLEAU DES P-VALUES	263
TABLEAU 71 : COEFFICIENTS D'AJUSTEMENT	270
TABLEAU 72 : ANALYSE DE LA VARIANCE	271
TABLEAU 73 : PARAMETRES DU MODELE DE REGRESSION DE LA DEMARCHE QUALITE SUR LA RSE	271
TABLEAU 74 : MATRICE DE CORRELATION	273
TABLEAU 75 : COEFFICIENTS D'AJUSTEMENT	274
TABLEAU 76 : ANALYSE DE LA VARIANCE	274
TABLEAU 77 : PARAMETRES DU MODELE	274
TABLEAU 78 : MATRICE DE CORRELATION	275
TABLEAU 79 : COEFFICIENTS D'AJUSTEMENT	276
TABLEAU 80 : ANALYSE DE LA VARIANCE	276
TABLEAU 81 : PARAMETRES DU MODELE	277
TABLEAU 82 : COEFFICIENTS D'AJUSTEMENT (VARIABLE SCORE_DQ)	277
TABLEAU 83 : ANALYSE DE LA VARIANCE	278
TABLEAU 84 : PARAMETRES DU MODELE	278
TABLEAU 85 : SYNTHESE DES RESULTATS DES TESTS ETAT DE VALIDATION DU CORPS D'HYPOTHESES	280

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE DOCTORALE	315
ANNEXE 2 : CARACTERISTIQUES DES REpondANTS DE L'ETUDE	337
ANNEXE 3 : DIAGNOSTIC DES MaturITES MOYENNES EN MATIERE DES QC DE LA RSE	341
ANNEXE 4 : GRILLE DES NIVEAUX DE CERTIFICATION EN SCORE (SCORE_CERT.)	343

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	15
PARTIE I : LA QUALITE ET LA RSE, VERS UNE ARTICULATION ENTRE DEUX DEMARCHES COMPATIBLES	34
INTRODUCTION	35
CHAPITRE I : LA RSE : POSTURE D'ENTREPRISE-ENGAGEE FACE AUX ENJEUX DU DEVELOPPEMENT DURABLE	39
INTRODUCTION	40
SECTION 01 : LE DEVELOPPEMENT DURABLE : IMPLICATION ET CHALLENGES D'UN NOUVEAU PARADIGME POUR L'ENTREPRISE	42
SECTION 02 : HISTOIRE, GENESE ET DEFINITION DE LA RSE	54
SECTION 03 : LES MODELES EXPLICATIFS DE L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES DANS LA RESPONSABILITE SOCIETALE	73
SECTION 04 : LA PGE, UNE NOUVELLE CONFIGURATION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES A L'ERE DE LA RSE.	86
CONCLUSION	101
CHAPITRE II : INTÉGRATION ET MISE EN ŒUVRE DE LA RSE, LA DÉMARCHE QUALITÉ COMME LEVIER D'OPÉRATIONNALISATION	103
INTRODUCTION	104
SECTION 01 : LA QUALITE, UN PHENOMENE EN ENTREPRISES	106
SECTION 02 : LES DEMARCHES QUALITE	118
SECTION 03 : NORMALISATION, CADRES NORMATIFS ET REFERENTIELS QUALITE	128
SECTION 04 : LE MANAGEMENT INTEGRE QSE, VERS UN MANAGEMENT DE LA RSE	140
CONCLUSION	155
CONCLUSION PARTIE I	156
PARTIE II : RÔLE DE LA DÉMARCHE QUALITÉ DANS L'OPÉRATIONNALISATION DE LA RSE : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE	157
INTRODUCTION	158
CHAPITRE III : POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE, MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET PRÉSENTATION DU CAS D'ÉTUDE	161
INTRODUCTION	162
SECTION 01 : PRESENTATION DE LA POSTURE EPISTEMOLOGIQUE	163
SECTION 02 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE : OUTILS, PROTOCOLES ET MODES OPERATOIRES	174
SECTION 03 : LE PROJET RS MENA : ENTRE MESURE D'ENCOURAGEMENT ET DEMARCHE D'INTEGRATION NORMATIVE DE LA RSE EN ALGERIE	206
CONCLUSION	228

CHAPITRE IV : PRÉSENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE	229
INTRODUCTION	230
SECTION 01 : ANALYSE DESCRIPTIVE	231
SECTION 02 : DIAGNOSTICS, ANALYSES ET INTERPRETATION DES RESULTATS	247
SECTION 03 : TEST DES HYPOTHESES	269
CONCLUSION	283
CONCLUSION PARTIE II	284
CONCLUSION GÉNÉRALE	286
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	296
ANNEXES	314
TABLE DES MATIÈRES	344

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Récemment et sous la lumière du développement durable, la responsabilité sociétale de l'entreprise est sans doute l'un des phénomènes marquants qui rejoignent les deux sphères académiques et professionnelles en leur apportant à la fois de la richesse et de la complexité.

Souvent évoquée dans les discours managériaux et de plus en plus présente dans le jargon des dirigeants, la responsabilité sociétale de l'entreprise est, de nos jours, un concept qui ne cesse de gagner du terrain au sein des organisations et plus particulièrement au sein des entreprises en quête permanente d'une crédibilité, d'une légitimité sociale où les notions d'entreprise responsable et citoyenne lui sont appropriées.

« [...] 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 » (Drucker, 2001, cité dans D'Humières et *al.*, 2005, p. 98), c'est ainsi que l'avant-gardiste P.F. Drucker a prédit et annoncé ce nouvel enjeu auquel l'entreprise doit faire face. En effet, la problématique de la légitimité des entreprises est, actuellement, un thème de réflexion qui fait de plus en plus adhérer les chercheurs et les praticiens en économie et en management des entreprises dans une conjoncture où ces derniers sont pointés du doigt pour leurs pratiques managériales dites irresponsables. C'est dans ce contexte que le concept de la responsabilité sociétale des entreprises¹, plus communément appelé RSE, a vu le jour comme réponse à cette problématique en proposant une conception qui repose sur une nouvelle configuration multidimensionnelle de l'entreprise.

Théoriquement, en inspirant les fondements et l'ancrage de trois grandes écoles, à savoir : l'école de la *Business ethics*, l'école de la *Business & society* et aussi l'école de la *social issues in business management*, la RSE est encadrée par une multitude de cadres théoriques qui se mobilisent pour sa définition telle que la théorie néo-institutionnelle et notamment la théorie des parties prenantes et qui se présente comme un cadre d'analyse et une référence incontournable (Capron et Quairel, 2007).

Remettant en cause « le dogme de croissance infinie continue » selon O. Aktouf (Frimousse et Peretti, 2015, p. 65), le concept de la responsabilité sociétale en faisant la promotion de

¹ Le concept de la RSE est également largement présent de la littérature managériale, notamment francophone, sous le nom de « responsabilité sociale de l'entreprise » en faisant référence à la traduction du concept anglo-saxon « *Corporate Social Responsibility (CSR)* ». Dans le cadre de la présente recherche doctorale, nous utilisons le terme « sociétal » qui est utilisé de préférence à social lorsqu'il désigne les responsabilités de l'entreprise à l'égard de multiples *Stakeholders* (Dejean et Gond, 2004, p. 06) et aussi pour désigner la responsabilité multidimensionnelle, à savoir : économique, sociale et environnementale.

l'engagement et l'adhésion volontaire de l'entreprise aux valeurs globales de la société et notamment aux principes du développement durable conjugués et adaptés à l'échelle de l'entreprise, se traduit par l'initiative des entreprises, ainsi que leurs parties prenantes, de contribuer à l'amélioration de la société et de leur environnement (Bowen, 1953 ; Carroll, 1999).

Néanmoins, le concept fait l'objet de multiples et larges débats théoriques et managériaux qui, d'ailleurs, ne cessent de s'accroître autour de trois grandes problématiques qui animent les chercheurs et les praticiens et qui suscitent l'intérêt grandissant tant des uns que des autres et dans de diverses disciplines. Ces problématiques centrales, à savoir : la définition du concept la RSE, l'opérationnalisation de ses variables ainsi que les méthodes de son évaluation de son analyse dans les rapports (Allouche et *al.*, 2004), constituent les thèmes de réflexions de cette notion « en construction » (Delchet et Vo, 2012, p. 01).

En élargissant le champ de responsabilités de l'entreprise aux champs social et environnemental, la RSE a également reconfiguré la notion de la performance de l'entreprise en passant d'une approche classique économique-centrée à une approche sociétale et multidimensionnelle. En effet, la notion renvoie à une conception novatrice plus large, celle de l'évaluation de la capacité d'une entreprise à gérer sa responsabilité qui est d'une nature tridimensionnelle, à savoir : économique, sociale et environnementale (Carroll, 1991). Cette déclinaison opérationnelle de la responsabilité sociétale se présente, donc, comme un autre nouveau concept dérivé de ce phénomène de la RSE sous le nom de la performance globale des entreprises (PGE).

Opérationnellement, donc, en tant que démarche managériale et organisationnelle, la RSE nécessite et requiert une structuration, un suivi et un pilotage rigoureux autant qu'axe stratégique qu'aspect opérationnel.

L'entreprise algérienne issue d'une économie émergente en pleine mutation sociétale semble loin d'être épargnée par ce mouvement qui touche la conception du modèle de création de valeur. En effet, cette dernière, bien qu'elle opère sous une approche managériale économiquement axée, on assiste depuis quelques années à une multitude de tentatives publiques et privées de s'approprier cette nouvelle vision succédant aux modes de fonctionnement dit « classiques » qui satisfissent des fins économiques au détriment d'une équité sociale et d'une responsabilité environnementale (écologique).

La prise de conscience de la nécessité de se doter de ce nouveau mode de management est le fruit de plusieurs motivations et contraintes pour les entreprises algériennes. En effet, perçue comme un atout et une voie pour celles qui souhaitent s'inscrire dans la durabilité, enjeux déterminants pour d'autres qui ambitionnent de s'internationaliser et pénétrer de nouveaux marchés exigeants, posture face à une menace d'une concurrence mondialisée ou même stratégie dont le but est de consolider son image de marque, la RSE ne cesse de gagner du terrain en Algérie.

Cette nouvelle conception, bien qu'elle soit attractive et fédère de plus en plus les entreprises à s'engager autour, elle se confronte à une réelle problématique, celle de sa mise en œuvre et de son opérationnalisation en d'autres termes : comment peut-on instaurer et opérationnaliser ce mode de management dit durable ?

La qualité, un autre concept managérial transversal qui a révolutionné le monde de l'entreprise à l'échelle internationale, notamment suite au succès qu'a connu le modèle japonais après la Deuxième Guerre mondiale, se présente, à la fois, comme une démarche managériale et un instrument qu'engagent davantage les entreprises pour faire face aux enjeux sociétaux de plus en plus complexes ainsi que pour s'inscrire dans une démarche du progrès et d'amélioration continue.

W.E. Deming, figure emblématique dans le monde de la qualité, conçoit la responsabilité sociétale (« le comportement socialement responsable ») et « l'éthique des entreprises » comme un prolongement « logique » de la démarche qualité dont la finalité est l'excellence (tant sur l'aspect managérial que sur l'aspect opérationnel) et l'éthique. En effet, la RSE peut s'appréhender à partir du principe selon lequel « bien agir consiste à faire ce qu'il faut »¹ (Stahl et Grigsby, 1997, cité dans Canard, 2010, p. 06).

Le comportement socialement responsable et éthique, bien qu'il soit une notion peu opérationnelle partage au sens de W.E. Deming, la même définition que la qualité (Jacques, 1999).

Théoriquement, l'articulation du concept de la qualité à travers des réflexions relatives aux théories systémique, pragmatique et constructiviste ainsi qu'aux approches statistique et comportementale engendre l'adoption d'une réflexion en faveur des comportements socialement responsables et de la RSE (Canard, 2010).

¹ Tradition du principe original anglo-saxon "*doing the right thing*" (Cannard, 2010, p. 06).

En effet, étant donné que la qualité et la RSE sont deux démarches d'excellence en complémentarité grâce à ce lien qui s'est fait naturellement (Huberac, 2001), la démarche qualité peut constituer un véritable instrument compatible pour une appropriation et une intégration des enjeux sociétaux et un levier actionnable pour l'opérationnalisation de la responsabilité sociétale, notamment au sein des entreprises algériennes. Ces entreprises qui se sont engagées depuis quelques années à travers la mise en place de divers instruments managériaux et outils normatifs tels que le référentiel qualité ISO 9001 qui est l'outil le plus utilisé à travers le monde pour piloter les organisations (Graffin, 2015, p. 03) ou d'une manière générale la « qualitique » (Doucet, 2013, p. 03) dans l'optique de mettre en œuvre une démarche qui assure la prise en compte et le management des besoins et attentes des parties intéressées, voire des parties prenantes de manière adaptée et pérenne tout en ayant comme finalité fondamentale de s'inscrire solidement et dans la durée en actionnant une dynamique du progrès et d'amélioration continue.

1. OBJET ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

L'importance, donc, de s'inscrire dans une démarche qualité, notamment pour des entreprises issues d'économies émergentes est primordiale de nos jours plus que jamais. Par le présent travail de recherche, nous allons tenter d'éclairer la mesure dont la maturité de la démarche qualité peut apporter les préalables d'une démarche sociétale aux entreprises algériennes qui ne cessent d'ailleurs de prendre ou d'adhérer à des initiatives en la matière, en s'engageant davantage et volontairement dans des démarches et dans des processus de certifications aux cadres et référentiels normatifs. En effet, on dénombre, à ce jour, plus 678 entreprises certifiées à différentes normes ISO¹, notamment celles des systèmes de management qualité (SMQ), de systèmes de management de la santé et la sécurité au travail (SMSST) ainsi que celles relatives aux systèmes de management de l'environnement (SME), ce constat illustre bien et clairement l'élargissement des démentions de l'entreprise algérienne, voire ses rôles et responsabilités, non seulement comme une entité avec une finalité purement économique, mais bien comme une entreprise responsable qui s'inscrit dans un écosystème où l'orientation vers ses parties prenantes et son environnement s'avère de plus en plus important.

Par le biais de cette recherche doctorale, nous tentons, donc, d'explorer la qualité sous l'approche d'un mécanisme qui évoque non seulement la normalisation ou la « qualitique » au sens de C. Doucet (2013), mais plus encore, une démarche visant à instaurer, à maintenir sur le

¹ Cf. Tableau 53 : Évolution du nombre de certifications en Algérie (2015 – 2019).

long terme, une logique de progrès et d'amélioration continue sur les différents champs d'intervention de l'entreprise, à savoir : le champ économique, le champ social et le champ environnemental (écologique). Cette nouvelle conception se présente comme un atout fondamental et un élément incontournable dans toute entreprise qui est à la recherche d'une forte compétitivité et d'une performance multidimensionnelle, voire la sécurisation de son modèle d'affaires et de création de valeur.

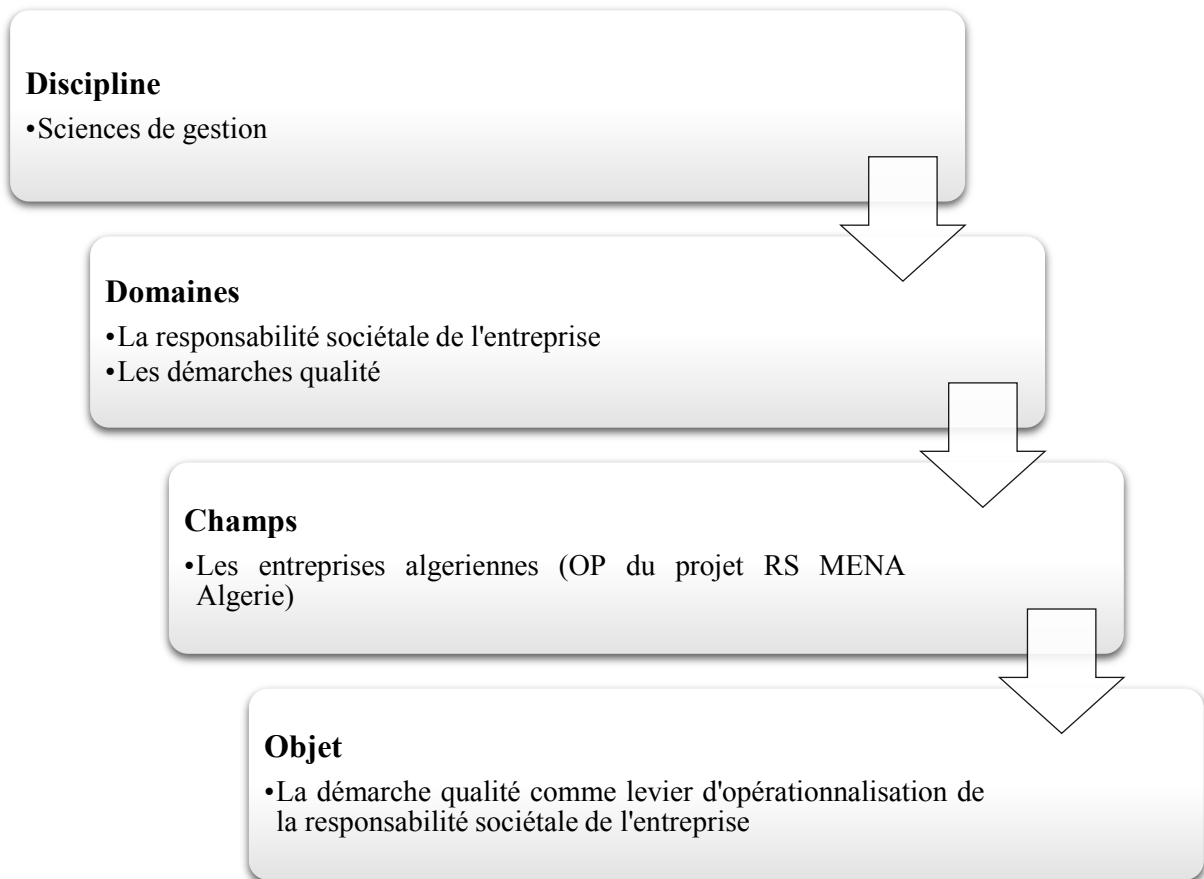
Empiriquement, nous allons tenter d'explorer et de vérifier cette éventuelle relation de complémentarité et cette articulation entre la démarche qualité et la RSE (engagement sociétal) (Huberac, 2001). Voir, donc, à quel degré ces nouvelles démarches d'excellence qui occupent une position centrale dans les entreprises modernes sont-elles liées ainsi qu'explorer la mesure dont les principes et fondements de la démarche qualité, en se déclinant au pluriel et en cristallisant les logiques de maîtrise des risques sociétaux et d'amélioration continue, et la manière dont elle contribue à la construction d'un socle pour la mise en œuvre d'une démarche RSE en actionnant les bonnes pratiques sociétales, voire les questions centrales de la responsabilité sociétale au sein des entreprises algériennes, sera l'objectif central de notre recherche.

Pour ce faire, nous trouvons judicieux de décliner cette finalité en objectifs de recherche que nous nous synthétisons comme suit :

- Dresser un état des lieux descriptifs des démarches qualité qu'entreprennent et maintiennent les entreprises algériennes par le biais d'un diagnostic minutieux des maturités, des démarches et des modèles sur lesquels ils inspirent les fondements et des outils et instruments ;
- Dresser un état des lieux descriptif des maturités des démarches et engagements RSE via un diagnostic sociétal en apportant un constat analytique des enjeux sociétaux et questions centrales de la responsabilité sociétale ;
- Tenter de mettre en exergue les éventuelles compatibilités entre les principes de la démarche qualité et questions centrales de la RSE ainsi que le rôle et contributions de ces derniers dans l'opérationnalisation de ces enjeux sociétaux.
- Tenter de mettre en évidence les liens d'articulation et les éventuelles passerelles entre la démarche qualité et l'engagement RSE considérés comme deux démarches managériales d'excellence.

D'après ce que nous venons d'exposer ci-dessus, nous pouvons synthétiser graphiquement l'articulation des éléments constructeurs de notre recherche qui est selon R.A. Thiétart et *al.*, consiste « à formuler une question articulant des objets théoriques, empiriques ou méthodologiques » (Thiétart et *al.*, 2003, p. 38), sous la forme synoptique suivante :

Figure 1: Articulation des éléments de la recherche



2. PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

Partant de ce préalable et explorant cette relation modestement étudiée (lien entre la démarche qualité et RSE) et rarement dans le contexte algérien, nous trouvons légitime et judicieux de formaliser et poser la problématique suivante :

Dans quelle mesure la démarche qualité constitue-t-elle un levier d'opérationnalisation de la responsabilité sociétale au sein des entreprises algériennes ?

Afin de répondre à cette problématique, nous avons opté de répondre à cette problématique à des questions principales déroulantes en sous-questions (secondaires) qui prennent forme comme suit :

- ❶ La démarche qualité et la responsabilité sociétale de l'entreprise, s'agit-il de deux démarches compatibles en saine articulation ?
- ❷ Les systèmes de management unidimensionnels de type : système de management de la qualité (SMQ), système de management environnement (SME), système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST) ; et multidimensionnels de type système de management intégré (SMI) en étant des outils de la démarche qualité les plus utilisés par les entreprises algériennes, font-ils l'objet de leviers actionnables pour l'opérationnalisation des questions centrales de la responsabilité sociétale au sein de ses dernières ?
- ❸ Peut-on considérer la certification aux différents référentiels normatifs qualité, sécurité et environnement (QSE) comme un vecteur de promotion de la démarche qualité, voire une étape d'initiation à une démarche globale intégrant les questions centrales de la responsabilité sociétale de l'entreprise ?

Pour tenter d'apporter des réponses à cette problématique ainsi qu'aux questions qui en découlent, nous avons jugé approprié de poser certaines hypothèses. Ces « [...] réponses présumées à la question qui oriente une recherche, c'est « une idée à démontrer [...] » (Tremblay, Perrier, 2006, p. 03) nous servirons de lignes directrices pour démontrer notre thèse.

Nous optons, dans le cadre de la conception de notre corps d'hypothèses à deux types d'hypothèses, à savoir :

- Les hypothèses dites « principales » : il s'agit des hypothèses qui expriment notre ambition en tant que chercheur et qui constituent les fondements de notre thèse (les idées qu'on défend).
- Les hypothèses dites « secondaires » : ce type d'hypothèses désigne et fait référence aux conditions nécessaires pour atteindre les objectifs fixés ainsi la finalité de notre recherche. Elles constituent nos propositions pour démontrer notre thèse.

3. HYPOTHÈSES

a) L'hypothèse centrale

En étant le fil conducteur du chercheur dans son travail de recherche, les hypothèses constituent un guide du cheminement et de la structure de la connaissance scientifique articulé autour d'une hypothèse centrale qui sera ensuite complétée et développée ou décomposée sous la forme de sous-hypothèses plus précises (Savall et Zardet, 1996, p. 161).

L'hypothèse centrale, donc, permet d'apprendre la finalité et la vision que le chercheur ambitionne de démontrer via son œuvre de recherche. En effet, d'après une revue de littérature, nous en sommes arrivés à formaliser notre hypothèse centrale comme suit :

La qualité et la RSE sont deux démarches compatibles en articulation, liées par des passerelles naturellement créées. Par conséquent, nous soutenons l'hypothèse centrale qui consiste à dire que les entreprises algériennes peuvent bénéficier d'un effet de levier sur leurs expériences en démarche qualité et de l'actionner en vue d'un passage vers une plus grande prise en compte et intégration des enjeux sociétaux, ainsi l'opérationnalisation des questions centrales de la responsabilité sociétale.

b) Le corps d'hypothèses

Afin de nous équiper d'un guide dans la formalisation de nos hypothèses et plus ultérieurement, d'un plan étayé pour leur démonstration. Le corps d'hypothèses ou cette « arborescence permettant de décliner l'hypothèse centrale en sous-hypothèses (Savall et Zardet, 2004, p. 190) est un instrument dynamique qui a accompagné les divers changements et mutations que notre processus de recherche a connus.

En effet, l'arborescence de notre corps d'hypothèses se formalise comme suit :

H1/ La qualité et la RSE sont deux démarches compatibles, complémentaires et en articulation.

- ▶ **H_{1a}** : Le degré de maturité par rapport à la démarche qualité est positivement corrélé avec le degré de maturité de la démarche RSE ;
- ▶ **H_{1b}** : Une démarche qualité mature contribue à la mise en place d'une démarche de responsabilité sociétale et offre à un apport positif sur l'instauration, la mise en œuvre des questions centrales de la RSE au sein des entreprises algériennes.

H2/ Les instruments qualité, notamment les systèmes de management QSE, constituent un socle pour une démarche qualité et une passerelle qui assure un prolongement de la démarche vers l'intégration des questions centrales de la RSE.

- ▶ **H_{2a}** : Les systèmes de management sont des instruments qui consolident la démarche qualité et contribuent positivement à de meilleurs intégration et encadrement des principes et axes de la démarche ;

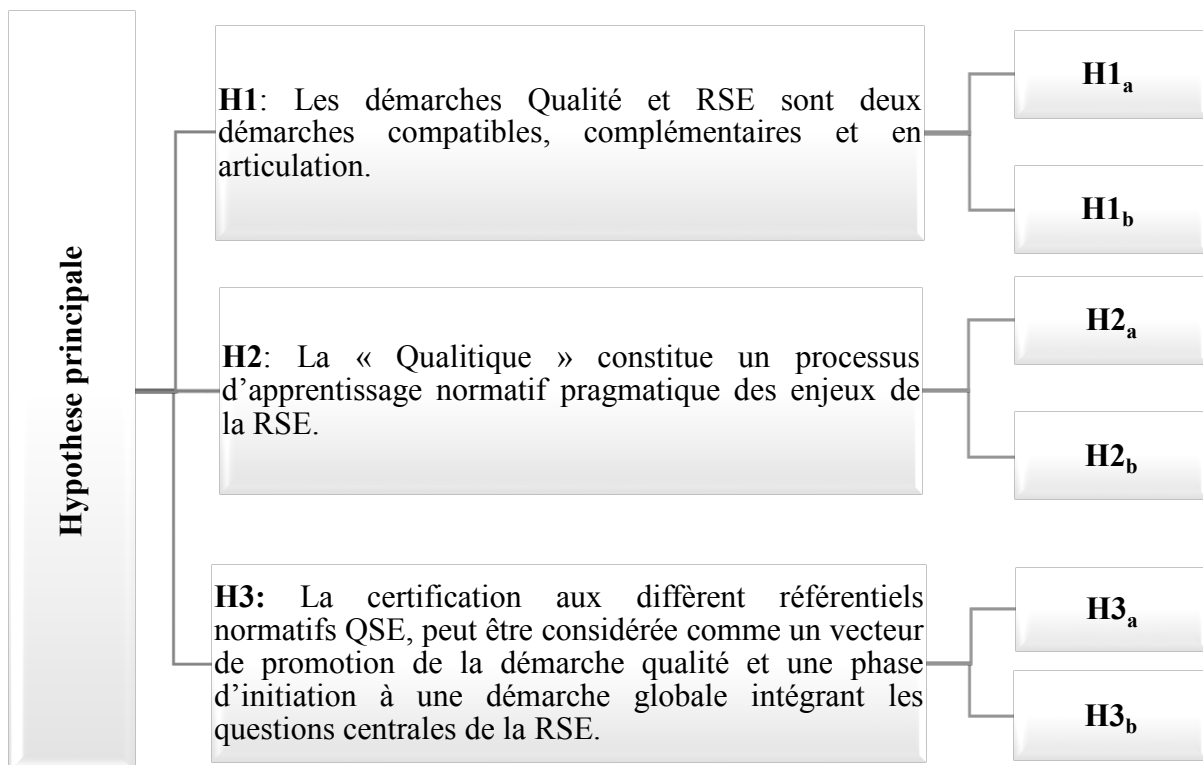
- ▶ **H_{2b}** : Une entreprise qui dispose d'un système de management multidimensionnel intégré qualité, sécurité et environnement (SMI QSE), possède les préalables nécessaires pour faciliter le déploiement d'une démarche sociétale intégrant les questions centrales de la RSE.

H3/ La certification aux différents référentiels normatifs faisant référence à la qualité (l'économie), à la société et à l'environnement, peut être considérée comme un vecteur de promotion de la démarche qualité, voire une phase d'initiation à une démarche globale intégrant les questions centrales de la RSE.

- ▶ **H_{3a}** : le degré (niveau) de certification aux cadres normatifs QSE est positivement corrélé avec le degré de maturité de la démarche qualité ;
- ▶ **H_{3b}** : Le degré (niveau) de certification aux cadres normatifs QSE est positivement corrélé avec le degré de maturité de l'engagement RSE.

En effet, l'articulation de notre corps d'hypothèses se présente comme suit :

Figure 2: Présentation synoptique du corps d'hypothèses



4. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

En ayant donc comme problématique qui stipule : **dans quelle mesure la démarche qualité constitue-t-elle un levier d'opérationnalisation de la responsabilité sociétale au sein des entreprises algériennes ?** et dans l'ambition de tenter de participer à la construction de cette nouvelle notion multiforme de la RSE au sens de Gond et Igalens (2008) qui se trouve au stade d'exploration, notamment au niveau opérationnel, notre recherche a pour objectif de mener une démarche de découverte et d'approfondissement de la compréhension de la manière dont les démarches qualité apportent une contribution et un construit managérial en matière de pratiques responsables et constituent un effet de levier sur la mise en œuvre de la RSE.

Cette approche, avec laquelle on aborde notre thème de recherche, nous a orientés vers l'entreprise d'une démarche qui consiste, dans un premier temps, à poser une proposition projetée et formulée sous une hypothèse principale qui est, à son tour, fragmentée en corps d'hypothèses et dans un second temps son test et sa confrontation à la réalité.

Cette logique empruntée nous semble assez compatible avec la visée et la finalité de notre recherche, voire une démarche qui questionne la réalité et qui débouchera à d'éventuels enseignements concluants.

D'après ces éléments synthétiques que nous allons approfondir ultérieurement dans le corps de cette thèse¹, ces derniers inscrivaient notre recherche dans le cadre du paradigme positiviste modéré ou cette posture qui a pour objectif de « découvrir des relations légitimes et raisonnablement stables entre les phénomènes sociaux, qui existent dans les esprits et la réalité en raison de la complexité de l'objet de l'étude » (Miles et Huberman, 1991).

5. L'IMPORTANCE DU SUJET ET JUSTIFICATION DU CHOIX

Depuis quelques années et sous effet de la mondialisation et l'ouverture des marchés, l'entreprise algérienne a connu de nouveaux enjeux et défis relatifs à l'instauration et l'intégration des principes du développement durable et de la responsabilité sociétale dans son fonctionnement, certaines adhèrent proactivement à ce nouveau phénomène et autre sous contraintes (nouvelles dispositions législatives et réglementaires ...). Ce mouvement a pris de plus en plus d'ampleur, le fait qui a poussé cette dernière à chercher une dynamique saine et un cadre sécurisé pour s'inscrire dans ce courant et apporter des changements à son modèle de

¹ Pour une meilleure description de notre posture et positionnement épistémologique, nous consacrerons dans le cadre du premier chapitre de la seconde partie, une section intitulée « Présentation de la posture épistémologique ».

création de valeur axé en outre sur le volet économique et cela afin de s'inscrire dans une démarche managériale durable qui peut dégager une performance globale.

La qualité est considérée comme un phénomène socioculturel qui touche les comportements et le mode de vie de toute une entreprise, elle se présente en tant que démarche managériale comme une dynamique et un cadre qui accueille de nouvelles réflexions, car s'inscrivant dans une démarche qualité est le fait de s'orienter vers l'application des principes du Management de la qualité ou plus du TQM (Total Quality Management) 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 qui nous laisse penser que la voie de la démarche qualité peut, éventuellement, se présenter comme la plus adéquate et la plus compatible pour mettre en place une démarche de management durable. Autrement dit, les entreprises qui réussissent leurs démarches qualité sont plus susceptibles à s'inscrire solidement dans cette approche plus pluraliste de performance.

Le manque sensible d'études dans ce genre de thème et le fait que très peu d'écrits s'intéressent à ce domaine d'études de moins en Algérie, un domaine qui est d'une importance capitale nous a servi à la fois d'inspiration et de motivation pour présenter un travail qui met de la lumière sur la compatibilité de ces deux phénomènes qui ne cesse de se développer. Cherchant alors à mieux comprendre et mettre en évidence l'apport de management des démarches 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 tout en montrant les facteurs susceptibles de promouvoir et encourager le déploiement de la RSE constitua le noyau de notre thème de recherche.

6. ÉTUDES EMPIRIQUES SE RAPPROCHANT ET ÉCLAIRANT NOTRE RECHERCHE

La littérature scientifique existante et disponible en matière de la relation entre la démarche qualité et la responsabilité sociétale de l'entreprise est relativement rare. En Algérie, malgré l'importance du sujet ainsi que les éventuels apports managériaux qu'il peut avoir sur les entreprises algériennes, aucune recherche doctorale n'a été soutenue ni article publié traitant explicitement et rigoureusement cette problématique à ce jour.

Néanmoins, quelques études et recherches pertinentes traitant dimensionnellement notre problématique sont à citer.

En effet, nous présentons, par le biais du Tableau 1 ci-dessous, une vue synoptique des principales études qui se rapprochent de notre thématique.

Tableau 1: Études empiriques qui se rapprochent de notre recherche

Auteur(s)	Thématique	Échantillon	Résultats et apports de la recherche
Brodhag, Gondran, Delchet. (2004)	La démarche qualité comme mécanisme d'amélioration et de progrès continu, son apport dans la construction d'un processus d'apprentissage interne en matière de management de son environnement.	/	L'article traite des fondements théoriques des approches volontaires d'intégration du développement durable, des différences entre RSE et ce dernier ainsi que les dérives auxquelles conduit une approche superficielle du développement durable. L'apport du travail se situe dans la manière dont les lignes directrices du SD 21000 (référentiel normatif pour la RSE développé par l'AFNOR), permettent de dépasser les limites identifiées.
Delchet (2006)	La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation. Étude de la mise en œuvre des recommandations du guide Afnor SD 21000, au sein d'un échantillon de PME françaises	78 PME françaises	K. Delchet (2006), en étudiant la mise en œuvre de la démarche développement durable via les recommandations d'un instrument normatif au sein de 78 entreprises, elle soutient, en guise de résultats, ce qui suit : La normalisation via les référentiels et cadres normatifs apporte une meilleure prise en compte des enjeux de la RSE. La prise en compte des parties intéressées est une condition nécessaire, mais pas suffisante, pour intégrer les principes du développement durable. Les approches volontaires permettent, certes, d'améliorer la prise en compte des enjeux de développement durable au sein des entreprises, mais elles ne semblent pas capables de répondre pleinement aux problèmes environnementaux posés qui semblent, finalement questionner le fonctionnement actuel de l'économie.
Brunel, Triki (2008)	Les outils normatifs de management tel que l'ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 et ISO 26000 dans le pilotage de ces démarches, et leur impact sur la performance globale de l'entreprise.	/	L'article apporte certains enseignements en matière de la standardisation (normalisation) de la RSE. Ces apports se synthétisent en ce qui suit : La standardisation de la RSE ne doit pas se réduire à une vision régulatrice de l'institutionnalisation. Il est alors nécessaire de penser davantage en termes de finalités que de moyens et accepter l'idée que dans chacun des piliers de l'institutionnalisation se trouvent des éléments de standardisation.

			<p>les mécanismes d'institutionnalisation, les mécanismes coercitifs, normatifs et mimétiques gagneront à se compléter mutuellement dans une approche de standardisation.</p> <p>Un processus de standardisation construisant la démarche de la RSE doit partir de l'acceptation de la dialogique entre le standard et le divers et accepter que ces deux éléments soient concurrents, antagonistes et complémentaires.</p>
Bon (2009)	Analyse des instruments de gestion susceptibles d'intégrer les enjeux de la durabilité sur le plan stratégique des entreprises	/	<p>L'étude analytique de V. Bon (2009) portant sur l'instrumentation du management des enjeux de développement durable et de la RSE, met en exergue l'existence de deux grandes catégories d'outils, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les outils unidimensionnels relèvent soit d'un management procédural, soit d'une vision conventionnaliste de la RSE. En matière sociale, particulièrement, ils n'induisent qu'un traitement partiel de cette dimension sans augurer pour l'avenir d'un quelconque élargissement ; • Les outils multidimensionnels qui présentent une approche intégrée des différentes dimensions de la durabilité sous l'angle d'une articulation avec et entre les instruments unidimensionnels existants. <p>Quant à la problématique de la gestion des interfaces et des dilemmes éthiques entre les dimensions, n'est pas véritablement explicitée. Quand elle l'est, la dimension financière reste privilégiée, ou bien l'arbitrage managérial résulte d'une identification des "Stakeholders" prégnants.</p> <p>Bon (2009) soutient la conception qui présentent les outils et instruments multidimensionnels de gestion comme une réelle opportunité pour l'appropriation par le dirigeant des enjeux de la RSE.</p>

Ghozzi-Nekhili, Gana-Oueslati, Labaronne (2015)	Normalisation et Responsabilité Sociétale des Entreprises en Tunisie : le rôle des certifications internationales	09 Entreprises	L'étude de Ghozzi-Nekhili et <i>al.</i> , se focalise sur la contribution de la normalisation à l'instauration d'une démarche de responsabilité sociétale au sein d'un échantillon d'entreprises tunisiennes dont les principaux apports peuvent être synthétisés comme suit : L'étude expose les liens théoriques entre la normalisation et la responsabilité sociétale des entreprises, et propose, quantitativement auprès de neuf entreprises tunisiennes certifiées à des normes et référentiels normatifs, des résultats qui soutiennent la contribution et les apports positifs de l'engagement dans la normalisation sur le management des entreprises. L'étude affirme, en effet, que l'engagement dans une démarche de certification bouleverse la logique managériale et introduit des changements de différentes natures, tels que : des changements organisationnels, des mutations sociales et changements de gouvernance.
--	---	-------------------	---

7. LES ENJEUX DE LA RECHERCHE

L'objectif ambitieux que nous essayons de mener dans le cadre de notre recherche est de tenter de proposer une contribution à la recherche en sciences de gestion dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises, de moins dans le contexte algérien, en participant humblement à promouvoir ce nouveau phénomène qui se présente de plus en plus comme une contrainte pour l'entreprise algérienne qui a de mal à ce comparer à son égale européenne ou américaine sachant qu'on est à l'aube d'une ouverture sur les marchés mondiaux, ce qui fait que la conception purement économique qu'associe l'entreprise algérienne à la performance est susceptible de perdre son sens.

Il semble intéressant de réfléchir, donc, aux liens possibles entre les démarches RSE et les démarches qualité qui, d'ailleurs, ne cessent de gagner du terrain en Algérie. En d'autres termes, voir comment et dans quelle mesure les entreprises algériennes peuvent intégrer et articuler leurs engagements sociétaux dans le cadre des démarches d'excellence existantes, à savoir les démarches qualité. Pour cerner ce phénomène, nous estimons que cette étude doit nécessairement mettre la lumière sur des cas pratiques porteurs d'enseignements. L'étude empirique fera, en effet, l'objet d'une analyse et d'un diagnostic d'un groupe d'entreprises (dites entreprises pilotes) issues d'un projet pilote chapeauté par l'IANOR (Institut Algérien de Normalisation) et l'Union européenne qui vise la promotion de la RSE en Algérie, ce qui fait

que notre travail sera relativement tributaire, en premier lieu de la disponibilité de l'information et de bienveillance des entreprises qui seront étudiées, en second lieu l'objectivité des acteurs impliqués de ce projet.

8. LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

L'objectif de cette recherche comme on l'a décrit précédemment est d'explorer et tenter de comprendre comment et dans quelle mesure les démarches qualité (DQ) apportent une contribution et un construit managérial en matière de pratiques responsables et constitue un effet de levier sur la mise en œuvre de la démarche RSE traduite par une progression des indicateurs de la performance globale (PGE).

De ce fait, et sur le plan méthodologique, nous estimons que ce travail s'inscrit tout d'abord dans une démarche exploratoire qui consiste à découvrir et approfondir la compréhension de la structure et le mode de fonctionnement d'un phénomène. Pour ce faire, donc, nous engageons la littérature par ses théories et paradigmes qu'elle nous éclairera les fondements existentiels du phénomène, puis on met à l'épreuve la réalité (terrain), en s'appuyant sur une enquête qui questionne nos sujets (entreprises pilotes du projet RS MENA Algérie). Ceci a pour finalité d'interpréter pratiquement la mesure sur laquelle les démarches qualité formelles, structurées et conformes aux cadres normatifs constituent un vecteur d'intégration des questions centrales 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 de ses entreprises (les sujets de notre étude).

9. LE CHOIX DE TERRAIN DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

Rappelons que l'objet de notre étude est l'exploration des liens et relations entre les démarches qualité et celles de la RSE ainsi que l'identification du rôle et contribution des principes et axes de la démarche qualité dans le déploiement des questions centrales de la responsabilité sociétale au sein des entreprises algériennes.

Pour ce faire et afin de pouvoir mener cette exploration sur le plan empirique, nous avons choisi de nous intéresser à l'étude d'un groupe d'entreprises composé des organisations pilotes (OP) du projet RS MENA Algérie (2011-2014). En effet, ces dernières sélectionnées comme entreprises championnes et pionnières dans leurs domaines d'activité ont pu bénéficier d'un processus d'accompagnement pour la mise en place d'une démarche RSE via l'implantation des lignes directrices de la norme ISO 26000 version 2010. Entre publiques et privées, grandes entreprises et PME qui opèrent dans divers secteurs d'activités, ces 16 entreprises vont faire dans ce qui suit le terrain de notre étude empirique.

Quant aux raisons pour lesquelles nous nous sommes orientés vers ce choix, nous pouvons les synthétiser en les scindant en deux catégories, à savoir : les motivations et les contraintes. Ces dernières, donc, se résument comme suit :

a) Les motivations :

- Les entreprises pilotes, ayant été accompagnée pour la mise en place de démarches RSE, disposent de démarches qualité et RSE, formelles et éventuellement structurées offrant ainsi de la matière pour l’exploitation empirique ;
- Les entreprises pilotes sélectionnées par IANOR par le biais d’une batterie de critères sont des entreprises considérées comme entreprises pionnières dans leurs domaines d’activité et premières en Algérie à s’authentifier aux lignes directrices de la norme ISO 26000 : 2010 concernant la RSE ;
- La reconnaissance dont elles disposent les OP en matière de certification aux cadres normatifs nationaux (NA) et internationaux, notamment les normes ISO et BSI de leurs systèmes de management et produits sont certifiées ;

b) Les contraintes :

- Le nombre infime d’entreprises algériennes engagées formellement et d’une manière structurée dans des démarches de responsabilité sociétale en Algérie ;
- La nature de la démarche RSE dont les apports sont moyens, voire long-termistes, ne permet pas d’élargir le champ d’entreprises pilotes à celles récemment engagées, en particulier les OP du projet qui succédera le projet RS MENA, à savoir le projet SPRING (2017-2019)¹ ainsi que certaines initiatives privées.

10. STRUCTURE DE LA RECHERCHE ET ORGANISATION DU TRAVAIL

Sur le plan structurel et dans une approche d’organisation, nous avons scindé notre travail en deux grandes parties, à savoir : une partie théorique composée de deux chapitres est consacrée à la revue de littérature et une deuxième partie fera l’objet de l’étude empirique organisée, également, en deux chapitres.

Comme première partie dédiée à la revue de littérature associée à notre thématique, cette dernière est composée d’un premier chapitre consacré au cadre conceptuel de la RSE en mettant à la lumière ses origines, sa genèse, et son développement et aussi les fondements théoriques et conceptuels. Aussi, dans le cadre du même chapitre, nous évoquerons, aussi la notion de la

¹ Le projet SPRING (2014-2017) est le successeur du projet RS MENA (2011-2014).

performance des entreprises à l'ère de la responsabilité sociétale (la performance sociétale ou globale de l'entreprise). Nous allons traiter la notion, en évoquant ses différentes représentations, les modèles ainsi la question de l'impact de la RSE sur cette dernière.

Puis un deuxième chapitre nous servira d'introduction à la problématique de notre travail de recherche en explicitant, les modes d'intégration de la démarche RSE notamment la voie de la qualité (de la démarche qualité) comme un outil actionnable pour l'opérationnalisation en illustrant par des travaux et études empiriques.

Quant à la deuxième partie empirique de ce travail, nous la consacrons, en premier lieu, à la présentation de la posture épistémologique de la recherche, puis au dressage d'un aperçu sur la méthodologie de recherche quantitative tout en nous étalant sur les outils et protocoles opératoires mis en œuvre pour diagnostiquer dans un premier temps les deux démarches au sein des entreprises et mener, dans un second temps, étudier les différentes analyses corrélationnelles et modélisations afin d'en tirer des enseignements concluants.

En effet, le troisième chapitre fera l'objet d'une présentation de notre terrain d'étude et ses caractéristiques.

Par le biais d'un quatrième et dernier chapitre, nous allons nous étaler sur la présentation, l'analyse et la discussion des résultats de notre étude exploratoire quantitative et par la suite, à l'interprétation et au test du corps d'hypothèses. Cette structure dont les apports sont à la fois méthodiques et empiriques nous a permis d'apporter une appréciation des natures et qualités des liens entre nos différentes variables.

Enfin, une conclusion générale nous permettra de rappeler synthétiquement les principaux apports théoriques et pratiques de la recherche en mentionnant les contraintes et les perspectives de notre recherche.

L'organisation de notre travail de recherche prend synthétiquement, donc, la forme graphique suivante :

Figure 3 : Plan et structure de la recherche

ÉLABORATION DU CADRE CONCEPTUEL & POSITIONNEMENT DE LA RECHERCHE	<p>PREMIÈRE PARTIE</p> <p>La qualité et la responsabilité sociétale de l'entreprise, vers une articulation entre deux démarches compatibles</p> <p>Chapitre I : <u>La responsabilité sociétale, émergence de l'entreprise responsable sous la lumière du développement durable.</u> <i>(Présentation des approches théoriques et conceptuelles mobilisées dans la recherche)</i></p> <p>Chapitre II : Intégration et mise en œuvre de la RSE, la démarche qualité comme levier d'opérationnalisation <i>(Synthèse des travaux et études empiriques étudiant la responsabilité sociétale des entreprises, la qualité et leurs champs d'interactions et de complémentarité).</i></p>
ÉTUDE EMPIRIQUE	<p>DEUXIÈME PARTIE</p> <p>Rôle de la démarche qualité dans l'opérationnalisation de la RSE : méthodologie de la recherche et résultats de l'étude empirique</p> <p>Chapitre III : Positionnement épistémologique, méthodologie de la recherche quantitative et présentation du cas d'étude <i>(Présentation de la posture épistémologique, des choix méthodologiques, du protocole de recherche quantitatif ainsi que la présentation descriptive du terrain d'étude)</i></p> <p>Chapitre IV : Analyse des données, discussion et interprétation des résultats <i>(Analyse et interprétation des résultats de l'enquête et test des hypothèses)</i></p>

PARTIE I

LA QUALITÉ ET LA RSE, VERS UNE
ARTICULATION ENTRE DEUX DÉMARCHES
COMPATIBLES

INTRODUCTION

Dans un contexte mondialisé où la stabilité, la performance et la compétitivité sont la quête de l'entreprise « moderne », et face à cette mutation permanente caractérisée par une intensification de la concurrence qui oblige cette dernière à faire face à un environnement complexe et contraignant, de nouvelles exigences se présentent à l'entreprise qui influence son mode de management et sa manière de conduire les affaires.

Être responsable se présente comme une nouvelle exigence pour l'entreprise, en effet, elle s'engage de plus en plus à prouver sa légitimité sociale et son efficacité économique-financière dans une optique durable de création de la valeur, et une adaptation au contexte. Ainsi pouvoir assurer une performance globale et une compétitivité continue.

S'adapter alors à ce contexte incertain, l'entreprise doit être capable à s'adapter à cette nouvelle cadence et aux mesures de ces mutations en mettant en harmonie les intérêts (exigences) particuliers des parties prenantes vers un intérêt global et partagé. Il s'agit alors d'une responsabilité pluraliste qui se décline en trois défis managériaux, à savoir : un défi économique, social et environnemental pour répondre aux pressions de ces acteurs (parties prenantes).

De nos jours, les entreprises sont amenées, voire contraintes de repenser et d'une manière fondamentale, leur mode de management, car la responsabilité sociétale de l'entreprise s'expose comme une réalité et un enjeu incontournable pour ces dernières. Cette démarche de légitimation qui oriente l'entreprise davantage vers ses parties prenantes, interroge son rôle et sa raison d'être. En effet, la RSE se présente comme une réelle opportunité pour les entreprises déjà engagées (culturellement) ou qui adhèrent favorablement pour inscrire leurs modèles d'affaires dans une approche citoyenne et responsable, et sous une autre approche, comme une contrainte et une menace pour les entreprises récalcitrantes et opposantes à cette nouvelle conception managériale (exposition à des enjeux en termes de réputation, d'images de marque, et des risques légaux et éthiques).

La RSE, ou cette « responsabilité globale » au sens de Y. Pesqueux (2011) est aussi un sujet controversé tant sur la sphère des affaires que sur la sphère académique. Le débat autour du concept s'accroît de plus en plus, il peut être synthétisé en trois grandes problématiques (Allouche et *al.*, 2004), ces problématiques, à savoir : la définition de la RSE en tant que concept polysémique de la part de différents acteurs : chercheurs, managers, organismes de

notation ; la difficulté d'opérationnaliser les variables liées à la RSE pouvant donner lieu à une évaluation (performance globale et sociétale) ; et les méthodes d'évaluation et d'analyse de la RSE dans les apports.

Ces « nouvelles exigences » favorables à la RSE se sont accompagnées par des mécanismes de régulation par des mécanismes de régulation, notamment des normes, des textes réglementaires.

Proactivement (par opportunité) ou sous contrainte, les modes de management des entreprises s'adaptent à leurs manières et contribuent à cette nouvelle approche du développement durable à une échelle fondamentale de l'économie. À travers ce nouveau concept de la RSE met en lumière la manière dont l'entreprise pourra objectiver ses relations avec ses parties prenantes dans une logique non pas économique et financière seulement, mais sociétale (sociale et environnementale).

Cette vision du monde des affaires qui favorise une approche multidimensionnelle et globale de l'entreprise en dépassant la conception qui la présente comme une « boîte noire » dotée d'une vision unidimensionnelle et centralisée sur la maximisation du profit et de la performance financière.

Cependant, l'entreprise ne peut s'inscrire et s'engager dans une telle démarche sans avoir la conviction, le savoir nécessaire, et notamment l'outil adéquat pour sa mise œuvre.

S'inscrire alors dans cette nouvelle approche confronte l'entreprise à une sérieuse problématique, celle de la manière la plus compatible, la plus sûre et la plus pragmatique pour la mise en œuvre de cette démarche sociétale avec toutes ses implications tant sur le plan managérial qu'opérationnel, car de nouvelles orientations stratégiques, de nouveaux modes d'organisation, de nouvelles formes de gouvernance, et aussi bien de nouvelles perceptions de la performance (multidimensionnelle) et de sa mesure se posent à l'entreprise. Ceci pour une finalité de tenir compte et d'internaliser des intérêts de toutes les parties prenantes.

L'objectif est, ainsi de mener une réflexion sur les approches d'intégration et d'opérationnalisation de cette notion très complexe.

D'où nous présentons la première partie de ce travail qui s'articule en deux grands chapitres :

Le premier chapitre est consacré, en premier lieu, au positionnement du concept de la RSE en mettant à la lumière ses origines et sa genèse, son développement ainsi que les concepts et notions clés qui l'entourent. Dans un second lieu, nous intéressent aussi aux fondements théoriques et conceptuels du concept ainsi que ses modèles explicatifs.

Dans le même chapitre, nous évoquerons, aussi, la notion de la performance des entreprises à l'ère de la RSE, à savoir la performance sociétale ou globale de l'entreprise. Nous nous consacrons, en effet, une dernière section où nous allons la traiter la notion tout en évoquant ses différentes représentations et modèles ainsi la question de sa mesure et son évaluation.

Par le biais d'un second chapitre qui nous servira d'introduction à la problématique de notre travail de recherche, nous allons tenter de présenter un portrait des modes et approches d'intégration de la démarche de responsabilité sociétale au sein des entreprises, notamment la voie de la qualité comme un outil d'opérationnalisation, illustré par des travaux et études empiriques.

Chapitre I

La RSE : Posture d'entreprise-engagée face aux enjeux du développement durable

*(Présentation des approches théoriques et
conceptuelles mobilisées dans la
recherche)*

Première partie :

**la qualité et la responsabilité
sociétale de l'entreprise, vers
une articulation entre deux
démarches compatibles**

Chapitre II

Intégration et mise en œuvre de la RSE, la démarche qualité comme levier d'opérationnalisation

*(Présentation du cadre conceptuel relatif
aux démarches qualité d'excellence et leurs
instruments et outils les plus orientés vers
la durabilité et la responsabilité sociétale
des entreprises en mettant l'accent sur leur
champs d'interaction et de
complémentarité).*

CHAPITRE I

LA RSE : POSTURE D'ENTREPRISE-ENGAGÉE
FACE AUX ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT
DURABLE

INTRODUCTION

La responsabilité sociétale de l'entreprise est aujourd'hui l'une des questions, voire problématiques prioritaires qui gagnent de plus en plus d'importance dans les milieux académiques et scientifiques (Allouche, Huault, et Schmidt, 2004). Faisant l'objet d'une diversité de sujets de recherches et dans des disciplines variées dont divers acteurs interviennent, ce qui explique d'ailleurs sa richesse en modèles et en perceptions, la RSE a suscité un grand intérêt de la part des chercheurs et praticiens depuis son initiation par les premiers ouvrages de H. Bowen (1953)¹ qui traitent le concept d'une manière explicite et approfondie datent des années 1950. En effet, ces œuvres précurseurs constituent les fondements du champ académique "*Business and Society*" (Acquier et Gond, 2007) jusqu'à (Wood, 1991), (Swanson, 1995), (Clarkson, 1995) et (Husted, 2000).

De nos jours, bien que cette notion de RSE fait l'objet d'une propagation mondiale sans précédent, le concept ne fait que gagner en complexité ainsi qu'en ambiguïté notamment en ce qui concerne les trois problématiques qu'elles l'entourent, à savoir sa définition, sa mise en œuvre et son évaluation (Allouche et *al.*, 2004) et cela, malgré une abondance en matière de définitions, de modèles et représentations plus au moins pertinentes. Cela fait de la RSE, un concept à la recherche en recherche permanente d'un consensus autour des problématiques qu'il expose.

Néanmoins, l'intérêt des travaux de recherche dans le domaine de la RSE² est, aujourd'hui, orienté davantage vers son développement opérationnel et son « opérationnalité ».

En effet, quel que soit son contenu en tant que notion, la RSE ou cet engagement sociétal et citoyen de l'entreprise, se traduit opérationnellement par l'intégration et la prise en compte des enjeux sociétaux (à la fois financiers et extrafinanciers) dans le management et le fonctionnement des entreprises, une optique qui suppose l'élargissement du concept de la performance en intégrant des nouvelles composantes sociale et environnementale, reconfigurant, ainsi, la notion de la performance en lui donnant une nouvelle approche multidimensionnelle et globale.

¹ La paternité du concept de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) revient à son initiateur, à savoir Howard Bowen par le biais de son ouvrage fondateur apparu en 1953 aux États-Unis, intitulé "*Social Responsibilities of the Businessman*". En effet, il est largement accepté dans la riche littérature en la matière que H. Bowen est le père fondateur du concept.

² Tout en signalant qu'une grande partie des publications et ouvrages qui traitent la responsabilité sociétale des entreprises et les problématiques associées, ont été générées aux États-Unis.

Ce premier chapitre a pour vocation de présenter d'une part, le concept de la RSE comme un impact du mouvement du développement durable sur l'entreprise et une traduction de ses principes à l'échelle de cette dernière tout en s'étalant sur son histoire du concept, sa genèse, son développement et notamment sa définition, et d'autre part, présenter les modèles explicatifs de l'engagement des entreprises dans la responsabilité sociétale ainsi que la performance globale de l'entreprise (PGE) comme une nouvelle configuration de la performance des entreprises à l'ère de la responsabilité sociétale des entreprises.

SECTION 01 : LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : IMPLICATION ET CHALLENGES D'UN NOUVEAU PARADIGME POUR L'ENTREPRISE

1. Histoire et définition du concept de développement durable

Le concept du développement durable trouve ses origines, de moins théoriques, dans le milieu du XIX^e siècle. La vaste et riche littérature en la matière permet de raffiner la définition conceptuelle de cette notion que l'on associe souvent aux travaux de la Commission notamment le rapport qui en découle, à savoir le rapport de Brundtland¹.

Nous allons, dans ce qui suit, tenter d'exposer l'évolution conceptuelle et historique du phénomène du développement durable.

1.1. L'idée très ancienne du développement durable

Tout le long de l'histoire, la préservation des ressources naturelles fut une des préoccupations majeures de l'humanité. Au moyen âge, en Europe, on essayait autant que possible de protéger les bois et les forêts (source énergétique majeure). La société moderne a abusé dans l'exploitation des richesses naturelles, notamment celles des pays du tiers monde, jusqu'au point qu'elles soient devenues rares. Ce n'est qu'à partir de la réunion du Club de Rome en 1960, et son cri d'alarme sur l'épuisement rapide et irréversible des richesses naturelles, que les organisations mondiales ont commencé à prendre conscience de la criticité de la situation et que le monde s'autodétruit et qu'il faudrait préserver la planète.

Mais l'implication de l'entreprise dans cette problématique et envers les ressources naturelles et la société (désormais connue sous le concept de la responsabilité de l'entreprise), ne s'est exprimée ou manifestée de façon explicite que dans les années 1970, une période où le courant de la pensée écologique² a pris de l'importance ainsi que de l'affluence.

1.2. Esquisse sur le développement du concept et ses fondements

Comme avancé ci-dessus, le concept du développement durable était le fruit des réflexions contemporaines menées par les milieux écologistes dans les années soixante-dix consolidé par

¹ Cf. 1.3.3 : Rapport de Brundtland (1987) : le rapport fondateur

² Le courant de la pensée écologique est initié par Kenneth Boulding (1956), puis développé par Frederick Emery et Eric L. Trist (1964) puis avec Howard Aldrich (1979) a comme principal postulat : l'environnement devient une valeur économique. Il est à noter aussi, que ce courant a inspiré largement le rapport du Club de Rome en 1969 (Nowaczyk, 2008, p. 186).

des pressions du mouvement dit écologiste¹. En effet, en 1972, lors de la conférence de Stockholm, connaît l'émergence de la notion de l'écodéveloppement comme première tentative et origine du concept du développement durable. Cette notion vise une gestion raisonnable et une optimisation du patrimoine naturel tout en préservant les ressources à long terme et en assurant une croissance dite durable.

Néanmoins, l'idée du développement durable 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 et démunis qui est au cœur des textes de la plupart des religions, en guise d'illustration, on cite quelques exemples :

- 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 Etats-Unis (Hadj Slimane, Ayad, 2014, p. 02) ;
- L'islam, à travers une taxe sociale purificatrice appelée la « *zakat* » qui constitue aussi le troisième pilier de la religion, conçoit cette pratique de solidarité religieusement obligatoire. En effet, le terme « *Zakat* » signifie accroissement, ce qui veut dire que le don n'est pas vécu comme un appauvrissement, mais comme enrichissement par purification de l'âme humaine de l'avarice (Hadj Slimane et Ayad, 2014, p. 02).

1.3. Les dates clés et références historiques du développement durable

1.3.1. Thomas Malthus (1798) : l'insinuation

Thomas Malthus par son ouvrage fondateur « Essai sur le principe de population » (Malthus, 1798), fut le premier auteur économiste à se pencher sur les risques qu'encourrait l'humanité à cause de son rythme du développement qui ne coïncidait pas avec les ressources disponibles. En démontrant via des outils scientifiques et dans une optique prospective que la croissance géométrique de la population (mondiale) ne corrélait pas avec la croissance arithmétique de la

¹ Le 22 avril 1970 aux États-Unis, 20 millions de personnes participent à la première célébration du « Jour de la Terre » (*"Earth Day"*), une manifestation qui avait pour but de réclamer une législation de protection de l'environnement.

production agricole, l'auteur arrive à la conclusion que ces deux dynamiques s'annoncent incompatibles et que la population devait donc ajuster son développement.

1.3.2. Club de Rome (1970) et Stockholm (1972) : 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, soit en 1972, les Nations Unies organisaient à Stockholm la première conférence internationale sur l'environnement, qui devait aboutir à la création du programme des Nations Unis pour l'environnement (PNUE). À cette occasion, le concept « d'écodéveloppement », a été formulé pour la première fois par l'économiste Maurice Strong¹, puis théorisé et popularisé par Ignacy Sachs, qui a mis en avant un modèle de développement respectueux de l'environnement et de l'équité sociale (socialement incluant).

1.3.3. Rapport de Brundtland (1987) : 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 de Brundtland², intitulé « Notre avenir à tous » (Brundtland, 1987). 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.

1.3.4. Rio de Janeiro (1992)

Encore peu défini, le concept trouve un large écho dans la communauté internationale, de nombreux chefs d'État s'appuyant sur la notion de la durabilité dans leurs politiques nationales. En juin 1992, les Nations Unies organisent la deuxième conférence sur l'environnement et le

¹ Secrétaire général de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement (1972).

² Brundtland G. H. fait référence au nom du 1^{ère} ministre norvégienne, rapporteur du projet de la Commission mondiale pour l'environnement et le développement.

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 fondamentaux :

- 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 qui désigne 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 ONG et de la société civile dans la réalisation des objectifs de l'Agenda 21.

1.3.5. Protocole de Kyoto (1997)

En 1997, soit cinq ans après la conférence de Rio (1992), le sommet de Kyoto (Japon) en véhiculant le principe du « développement propre » a fixé, en ce sens, pour les pays industrialisés, des objectifs quantifiés de réduction des émissions des gaz à effets de serre, à savoir une réduction d'au moins de 5 % en moyenne par rapport au niveau de 1990 et cela au-delà de l'an 2000. Ce dernier fut sanctionné par le célèbre protocole dit « protocole de Kyoto ».

1.3.6. Le forum de Davos (2000)

Sanctionné par le “*Global compact*” ou Pacte mondial, le congrès des Nations unies qui eut lieu à Davos en an 2000, invite et sollicite les entreprises, à travers le monde, à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales et universelles, dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption.

1.3.7. Johannesburg (2002)

« 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 » (Audouin et *al.*, 2009, p. 28). C'est ainsi que Kofi Annan, ex-secrétaire général des Nations Unies, a déclaré au sommet mondial pour le développement durable qui a lieu à Johannesburg en 2002, en invitant des nouveaux acteurs à adhérer autour des questions de développement durable, à savoir la société civile et notamment les entreprises privées.

En élargissant, donc, l'éventail des acteurs du DD, le sommet connaîtra aussi 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 de Johannesburg s'est clôturée avec l'approbation de la déclaration du développement durable et de son plan d'action où les représentants de 28 gouvernements régionaux et les quatre associations de régions donnent vie à la 1^{ère} conférence des gouvernements régionaux pour le développement durable durant laquelle est approuvée la déclaration de Gauteng (Johannesburg).

1.3.8. COP 21 (Paris) et COP 22 (Marrakech)

La conférence de Paris sur le climat (2015)¹ suivie par celle de Marrakech² (2016) ont permis de créer un cadre international sur l'action climatique, elles optent pour des principes phares pour guider l'action des États, au niveau macroéconomique, en matière de lutte contre les changements climatiques qui représente un défi planétaire. Quelques principes ont été accentués, notamment celui de la solidarité ou la convention qui appelle les pays développés à appuyer, financièrement et technologiquement, les pays en voie de développement, et aussi le principe de responsabilité commune, mais différenciée des États.

1.4. La définition officielle du développement durable

La notion de développement durable ne cesse de gagner du terrain et s'intègre davantage dans les vastes débats publics, les discours économiques, politiques, voire dans les pratiques des tous les acteurs de la société, l'expression est désormais plus ou moins familière à chacun.

Ce concept propagé (Gendron et Revéret, 2000) de développement durable apparaît en 1972, quand des chercheurs du MIT font émerger, à la Conférence des Nations unies sur l'environnement à Stockholm, la notion d'écodéveloppement³. Celle-ci sera officialisée en avril 1987, dans le fameux rapport connu sous le nom de rapport Brundtland⁴ (1987) de la

¹ La conférence de Paris a généré le premier accord universel pour le climat qui a été approuvé à l'unanimité par les 196 délégations, dont 195 gouvernements ainsi que l'Union Européenne.

² Ladite COP 22 est la 22^e conférence des parties de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques avait pour objectif de définir un plan d'actions par rapport à la signature de l'Accord de Paris lors de la COP 21.

³ La notion d'écodéveloppement s'agit de la première énonciation du DD sur le plan scientifique et académique.

⁴ Le rapport Brundtland est le nom communément donné à la publication officiellement intitulée « *Notre avenir à tous* » ou « *Our Common future* », rédigée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CNUED) de l'Organisation des Nations unies, dans lequel figuraient les recommandations qui

Commission mondiale pour l'environnement et le développement (CNUD), avec la définition du concept de développement durable : « Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. » (Brundtland, 1987, p. 40) Ce n'est toutefois qu'au Sommet de Rio, en 1992, que fut adopté un plan mondial en faveur du développement durable avec la Déclaration sur les droits et les responsabilités des États.

L'expression courante et popularisée « développement durable » fait référence de la première tentative de traduction vers la langue française du Rapport Brundtland de concept de "*Sustainable Development*"¹. Elle introduit de façon plus explicite la notion de durabilité que la traduction littérale, « développement soutenable », de l'expression anglaise.

La notion de développement est aussi à examiner. Elle recouvre un champ plus large que la croissance (augmentation des richesses) : elle induit une idée de transformation (de progrès ?), plus à même d'assurer, sur le long terme, l'établissement d'une société propice aux activités économiques.

Le développement durable est associé à divers concepts, de nombreuses appellations dérivées comme le développement responsable, la RSE ou responsabilité sociale, voire sociétale, des entreprises, etc.

Malgré cela, cette définition (ou ces définitions) est (sont) soumise à un large champ de critiques. La principale (critique) prend forme et sa puissance aussi dans le fait qu'elle n'offre que peu de pistes d'opérationnalisation du concept (Reynaud, 2004). Ipso facto, elle n'explique pas de moins d'une manière explicite la manière pour intégrer ce concept dans la conception fonctionnelle de l'entreprise. Alors ces définitions « idéologiques » du développement durable, là on peut citer : la définition fondatrice de la Commission Mondiale de l'ONU citée plus haut, celle de loin de « ...le développement durable est le développement qui traduit la volonté d'une meilleure maîtrise des rapports entre l'homme et son milieu, se veut comme une forme de progrès répondant aux besoins du présent sans compromettre l'aptitude des générations futures à répondre aux leurs » (Schmidheiny, 1992, p. 06). Aussi une autre définition, celle de Stéphan

ont conduit à la tenue du Sommet de la Terre de Rio ou Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement en 1992. Ce dernier était sous la présidence de la première ministre norvégienne Gro Harlem Brundtland.

G. H. Brutland a été ministre de l'Environnement de 1974 à 1979, et trois fois Premier ministre, entre 1981 et 1996. Elle avait été nommée par Javier Pérez de Cuéllar, alors secrétaire général des Nations unies, à la tête de la Commission mondiale pour l'environnement et le développement en 1983.

¹ Ce concept est également traduit en langue française du terme original anglais "*Sustainable development*" en développements soutenable.

(2003) « le développement durable consiste pour l'entreprise à assurer un développement, par une approche globale de la performance, maintenu dans le temps et résistant aux aléas, respectueux d'un système de valeurs explicité, impliquant différents acteurs internes et externes, dans une logique de progrès continu. » (Stéphany, 2003, p. 33, cité dans Gherra, 2010, p. 18). Des définitions qui apportent peu en matière d'opérationnalisation et de mise en œuvre de ce concept impliquent selon (Martinet et Reynaud, 2001 ; Persais, 2002) une mise en discussion des points de vue afin de produire des accords sur les principes, les règles et les modalités d'action permettent de mobiliser et d'intégrer (ne fut-ce que partiellement) les connaissances et compétences distribuées entre les différents acteurs appelés à coopérer pour construire un mode de développement durable.

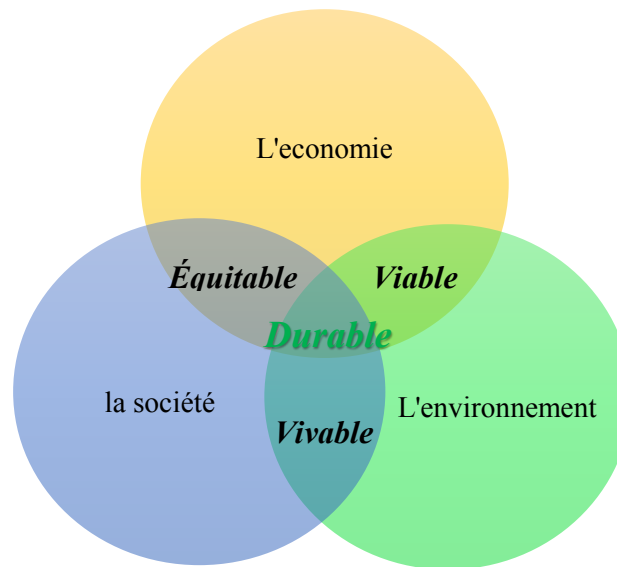
La discussion coopérative s'affirme alors comme une solution et un « mode de régulation pertinent pour faire du développement durable une réalité » (Brodhag et *al.*, 2004, cité dans Semal, 2006, p. 06).

2. Les piliers du développement durable

À la quête d'un développement¹ légitime, d'un équilibre dit global et d'une gouvernance entre le développement économique, social et environnemental (écologique), cette conception consensuelle théorique de la durabilité se traduit, en effet, par un développement triptyque dans une approche long-termiste dont le fondement est la réalisation des profits (économiques) dans une optique d'équité sociale et de protection de l'environnement.

Ce développement doit, donc, nécessairement et d'une manière simultanée prendre en compte ces trois piliers communément représentés comme suit :

¹ Il est à signaler que la notion « développement » qui compose le concept du DD, fait l'objet d'une grande confusion dans la littérature, en effet, cette dernière renvoie au développement anticipé dans une optique long-termiste qui est, par nature, fort différent de la croissance. En effet, Cette perspective du développement se perçoit, donc, sous une approche globale, à savoir viable, vivable et surtout équitable. Cette conception est celle que véhiculent les organisations internationales, notamment onusiennes a été affirmée dans le rapport Brundtland (1987) et réaffirmée lors de la conférence dite « *Sommet de la Terre* » de Rio en 1992.

Figure 4: Les trois dimensions du développement durable

Source : Audouin et *al.*, (2009, p. 28)¹

D'après la Figure 4, l'interaction des trois piliers du développement durable donnent des nouvelles représentations, à savoir :

- **Le développement durable²** : conception qui se focalise sur l'être humain et qui le met au centre des préoccupations économiques, sociales et environnementales. Ce dernier est le seul à pouvoir agir sur ces enjeux et permettre ainsi un développement sain et pérenne de la planète ;
- **Le développement viable** : il s'agit d'une représentation qui consiste à prendre en compte les enjeux d'ordres environnemental et social afin d'assurer une cadre de vie viable et acceptable ;
- **Le développement viable** : représentation qui consiste à prendre en compte conjointement les enjeux relatifs aux piliers économique et environnemental, ce qui permettra d'assurer, dans une approche long-termiste et de manière autosuffisante, une croissance économique durable basée sur l'utilisation saine et rationnelle des ressources, notamment les ressources renouvelables ;
- **Le développement équitable** : l'objectif de cette représentation est de réconcilier la croissance économique et des droits de l'homme, en d'autres termes assurer un

¹ D'après le Rapport Brundtland (1987) de la Commission mondiale de l'environnement et du développement durable.

² Dit développement soutenable.

développement économique tout en respectant les droits sociaux de l'homme et en parvenant à asseoir l'équité sociale.

Cependant et comme avancé supra, une difficulté demeure, celle qui questionne le comment assurer un équilibre dans la réalisation de ces objectifs, à savoir : l'assurance de la croissance économique et sociale tout en s'inclinant au strict respect de l'environnement dans lequel les activités sont menées.

En effet, cette question a toujours été une réelle problématique pour la plupart des acteurs qui interviennent dans ce développement.

Dans ce contexte et pour faire face à cette situation, une multitude de rencontres internationales justifiées par diverses conférences qui ont comme objet le concept du développement durable, comme nous venons de voir, le sommet de Johannesburg, auquel une population d'intervenants très diverse notamment des représentants de gouvernements et États, des grandes entreprises et des organisations qui ont pu exposer leurs points de vue de manière pragmatique et réaliste. Cela afin de trouver un consensus et un plan d'action commun pour que les principes du développement durable soient respectés et produisent des résultats concrets. Dans cet état d'esprit, la rencontre de Johannesburg (2002) a présenté pour la première fois, le concept de la RSE, comme étant une déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques (ONU, 2002).

3. Le développement durable, un nouveau vecteur stratégique pour les entreprises

Étant perçu comme un changement prononcé au sein des entreprises, les comportements de ces dernières varient entre proactivité et résistance face au développement durable et la RSE.

Typologiquement, selon l'étude de Novethic (2002)¹, les stratégies des grandes entreprises face aux enjeux du développement durable et ceux de la RSE conséquemment, peuvent être établis en s'appuyant sur deux facteurs (critères) déterminants, à savoir : les pressions et les opportunités.

Le facteur « pressions » regroupe les pressions imposées subies par l'entreprise et imposées par son environnement, notamment : les nouvelles législations contraignantes (risque de non-conformité légale), les ONG et l'opinion publique (risque d'image), etc.²

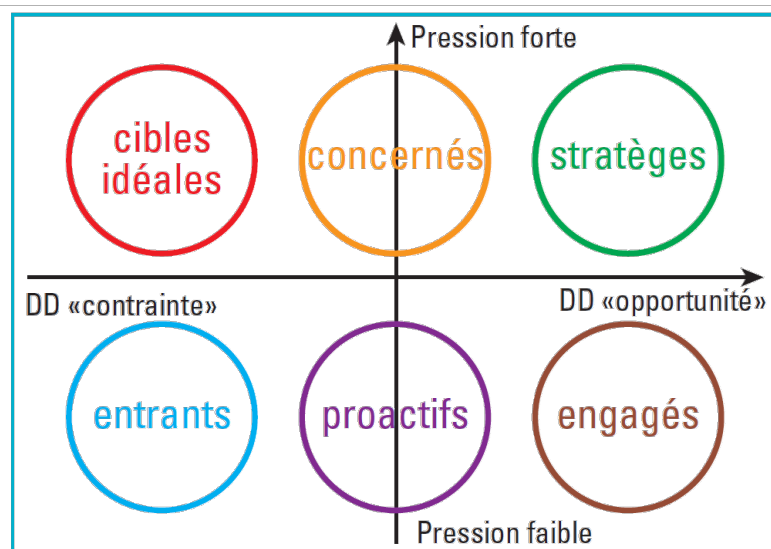
¹ L'étude intitulée « Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises » est réalisée en 2002 par Novethic auprès de 40 grandes entreprises.

² Ces pressions sont plus ou moins intenses en fonction des secteurs et domaines d'activité dont l'entreprise opère.

Quant au facteur « opportunités », le développement durable peut constituer, via l'identification des axes porteurs, une opportunité pour les entreprises ou, à contrario, une contrainte qui conditionne ces dernières en fonction des évolutions de leurs environnement (contraintes réglementaires, revendications des parties prenantes, etc.).

En fonction de facteurs, six profils (catégories) d'entreprises se distinguent. Ces derniers se présentent explicitement dans la Figure 5 ci-après.

Figure 5 : Les 6 types de stratégies DD des entreprises



Source : Novethic (2002)

- a) Les stratèges** : catégorie d'entreprises soumises à une pression forte qui perçoivent du développement durable comme une opportunité en l'intégrant dans leur stratégie globale ;
- b) Les engagés** : face à une pression externe modérée, les entreprises issues de cette catégorie recherchent l'adéquation et la conformité du développement durable avec leurs valeurs ce qui permet à ces dernières de construire et de mettre en œuvre une démarche de responsabilité sociétale inscrite dans leurs stratégies et traduites en politiques ;
- c) Les concernées** : 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 ;
- d) Les proactives** : profil d'entreprise qui se caractérise par l'anticipation des attentes des clients qui, conséquemment, orientent globalement ou en partie leurs activités vers des pratiques responsables et citoyennes en vue d'un positionnement développement durable ;

- e) **Les cibles idéales** : catégories d'entreprises qui, en subissant une pression très forte, réagissent via des programmes d'actions cherchant à éviter les risques d'inconformité ou de mise en cause ;
- f) **Les entrants** : 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.

4. La RSE, une posture d'entreprise face aux principes de développement durable

À une échelle microéconomique, la responsabilité sociétale de l'entreprise se présente comme une adaptation du développement durable, de moins de ses principes au niveau et à l'échelle de de l'entreprise.

Cette posture face aux principes (exigences) du développement durable matérialise l'engagement de l'entreprise, cet acteur incontournable de la société, qu'ils soient son statut, de grande ou de petites structures, publiques ou privées, issues des pays développés ou en développement. L'entreprise est au cœur de cette démarche de nature volontaire d'intégration des préoccupations de développement durable, son « implication » est, alors plus que nécessaire pour la définition de contenu de ce concept (développement durable) à l'échelon planétaire (CE, 2002).

La problématique relative à la préservation du développement de la société était pendant longtemps un souci qui se posé à l'échelle macroéconomique, à savoir celle des états et des gouvernements, mais suite à l'émergence du concept de la RSE et sa diffusion au niveau international, a fait que l'entreprise réapparaît comme nouvel acteur qui occupe une position centrale et un rôle majeure face aux enjeux du développement durable à travers ses comportements et sa responsabilité sociale et environnementale.

Cependant, le 21^e siècle a connu une propagation de la notion de responsabilité sociétale au niveau international, ce qui a nettement renforcé la complexité ainsi que l'ambiguïté que porte le concept malgré une abondance en matière de définitions impliquant, à ce jour, l'absence d'un consensus autour du concept de la RSE.

Comme un nouveau phénomène sociétal, un nouveau paradigme économique (Igalens et Joras, 2002), le développement durable¹ ne cesse de gagner de terrain tant au niveau macroéconomique que microéconomique et de devenir un concept à la mode aujourd'hui qui

¹ Le concept de développement durable ou développements soutenable s'agit d'une traduction en langue française du terme original anglais "*Sustainable development*".

donne même des noms de ministères¹ (Aktouf, 2002). L'entreprise, quant à elle et en tant qu'acteur incontournable de la société, est nettement touchée par cette nouvelle conception du développement. Intégrer alors la dimension de la durabilité dans sa gestion et son fonctionnement se présente comme une question sérieuse.

Le développement durable et la RSE sont une dualité de deux concepts intimement liés qui agissent à deux échelles différentes. Ces deux notions renvoient à la même vision, mais procèdent sur des niveaux à la fois distincts et complémentaires, le premier concept renvoie à une vision macroéconomique associée aux gouvernements, aux institutions, aux organismes et collectivités locales et leurs politiques, tandis que la deuxième notion opère à un niveau microéconomique qui traduit des stratégies, des politiques, des discours et des pratiques managériales de l'entreprise.

Cette vision qui se décline en objectifs stratégiques et opérationnels, à savoir l'intégration de la problématique du développement durable au niveau de l'entreprise en prenant en compte ses différentes dimensions de la durabilité, à savoir : la dimension économique, sociale et environnementale comme nous avons pu l'éclairer précédemment.

¹ Plusieurs pays engagés dans ce mouvement ont opté pour la formation et la création des ministères de développement durable.

SECTION 02 : HISTOIRE, GENÈSE ET DÉFINITION DE LA RSE

D'après ce qu'on vient de discerner dans la première section qui a eu comme objet l'analyse historique des origines et les fondements de développement durable, un concept toujours aussi flou et ambigu malgré toutes les tentatives de la littérature managériale en la matière, mais cependant l'intérêt ou l'intention qu'accorde les entreprises à ce concept, en réponse à un besoin de légitimation dans le monde des affaires a connu l'émergence d'un nouveau concept lié et associé à ce phénomène qui est celui responsabilité sociétale de l'entreprise (Bocquet, 2013).

Le cadre théorique de la responsabilité sociétale de l'entreprise ou cette responsabilité de l'entreprise dans le développement durable, sa genèse, ses fondements et approches d'intégration au sein des entreprises font l'objet de cette présente section.

1. Genèse et développement de la RSE

L'évolution de la notion de la responsabilité sociétale de l'entreprise et sa construction théorique a été marquée par trois principales périodes clairement identifiables dans la littérature en la matière :

La première période allant des années 1950 à 1960 a été marquée par l'apparition et la surgie de la RSE, de moins sur le plan théorique et académique. C'est à cette période que l'appellation ou l'expression "*Corporate Social Responsibility*"¹ voit le jour, apparue dans les travaux de H. Bowen (1953). Les études et travaux précurseurs issus de cette période cherchaient à identifier et à déterminer les responsabilités de l'entreprise à l'égard de la société.

La RSE, à cette époque, faisait référence à une conception éthique (Capron et Petit, 2009) et sa définition était fondée sur des valeurs morales et religieuses. En effet, la RSE faisait appel à adopter une « éthique professionnelle » dans la gestion et la conduite des affaires des entreprises, cette approche normative (approche par les valeurs) et philosophique de la RSE (Gond et Igalens, 2008) était, donc, la première conception de la notion (conception philanthropique de la RSE).

Le débat majeur qui a marqué cette période était autour des problématiques relatives à la délimitation de champs de responsabilités de l'entreprise la conceptualisation de cette nouvelle notion ainsi que ses fondements.

¹ Couramment traduite en français par « responsabilité sociétale (ou sociale) de l'entreprise ».

La seconde période renvoie aux années 1970, une période qui a connu des mouvements sociaux et environnementaux intenses qui ont dégagé une pression aux entreprises, la notion s'est détachée de sa conception « morale » envers la société et la perception de la RSE s'est orientée, alors, vers une notion managériale pragmatique en mettant l'accent sur l'exigence économique du point de vue de l'entreprise, car le comportement sociétal de l'entreprise doit avoir un impact sur sa performance économique. Autrement, la réalisation d'objectifs sociétaux doit lui procurer un avantage sur le plan économique, les entreprises, alors, ont intégré la notion retour sur investissement qui constitue la mesure indispensable de l'efficacité des dispositifs visant à accroître les performances sociales. Une nouvelle posture qui a donné naissance à une très riche littérature concernant la relation entre la performance économique et sociétale de l'entreprise.

L'entreprise doit être attentive et sensible aux exigences de la société (Ackerman et Bauer, 1976), une nouvelle approche marquée par la notion de la « réactivité de l'entreprise »¹ introduite et développée par Beur et Ackerman en 1976. Ces derniers formalisent et théorisent, ainsi, cette nouvelle conception de la notion de la RSE, qui est devenue une question sensible dans la gestion (sociétale) des entreprises.

Quant à la troisième période, en s'étalant de la fin des années 1980 jusqu'aux années 2000 et sous l'impulsion de l'idée qui stipule que l'entreprise ne s'incline pas seulement aux règles du marché, mais bien aussi à celles de la société (Polanyi, 1983), la responsabilité sociétale de l'entreprise gagne un nouveau stade de sa maturité, notamment sous cette approche qui met l'accent sur le principe de la redevabilité². En effet, cette nouvelle conception opérationnelle de la RSE qui reconfigure la performance des entreprises marque sensiblement le développement tant sur les aspects managériaux que académiques engendrant ainsi la notion de performance sociétale (Corporate Social Performance)³.

¹ Traduction française du concept anglo-saxon « *Corporate Social Responsiveness* ».

² Accountability en anglais, notion qui désigne selon l'ISO 26000 « État consistant, pour une organisation, à être en mesure de répondre de ses décisions et activités à ses organes directeurs, ses autorités constituées, et plus largement, à ses parties prenantes » (ISO 26000, 2010, p. 02). Ajoutant « englobe également le fait d'assumer une pratique fautive, de prendre les mesures appropriées pour y remédier et de mener les actions permettant d'éviter qu'elle ne se reproduise » (ISO 26000, 2010, p. 12). Cette notion fait référence selon la même norme à un principe fondamental de la RSE.

³ Nous expliciterons cette notion dans la section dédiée à la performance globale de l'entreprise (PGE).

Tableau 2 : Evolution de la RSE.

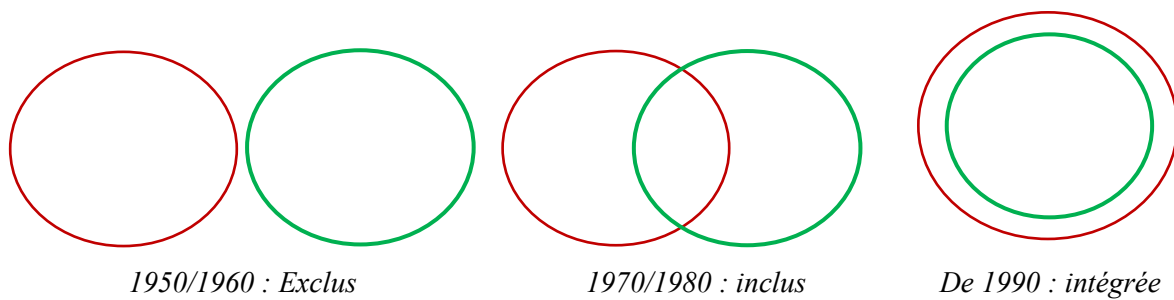
Période <i>(phase d'évolution)</i>	Première phase	Deuxième phase	Troisième Phase
Phase (Période)	Années 1950-1960	Années 1970-1980	Années 1980-2000
Conception de la RSE	Éthique	Utilitariste	Fondée sur la soutenabilité.
Approche de la RSE	Responsabilité sociale de l'entreprise <i>(Corporate social responsibility)</i>	Responsabilité sociale de l'entreprise <i>(Corporate social Responsiveness)</i>	Performance sociétale de l'entreprise. <i>(Corporate social Performance)</i>
Orientation de la RSE	Orientation philosophique et normative <i>(Discussion de la frontière et du contenu de la RSE)</i>	Orientation stratégique et pragmatique <i>(Analyse des modes de réponse aux pressions sociétales)</i>	Orientation intégrative et synthétique de la RSE. <i>(Problème de l'impact de la RSE et de sa mesure)</i>

Source : Adaptation de Gond et Igalens (2008) et Capron et Petit, (2011)

Comme mentionnée précédemment, les orientations et la conception de la RSE selon Capron et Petit (2011) ont connu par trois phases majeures : la phase de la « conception éthique », la phase de la « conception utilitariste » et la phase de la « conception fondée sur la soutenabilité » (Capron et Petit, 2011, p. 4), cette évolution démontre le débat qui entoure la conceptualisation de cette notion (Capron et Petit, 2011), ces différences entre les concepts de responsabilité sociale, performance sociétale, développement durable ou même citoyenneté d'entreprise sont à présent loin d'être nettement et clairement explicitées. Il existe quand même un consensus qui s'articule, d'une part, sur le fait que les entreprises doivent s'engager à assurer leurs responsabilités à l'égard d'un grand nombre de groupes et d'intervenants sociaux (PP), et que d'autre part, elles doivent être aptes à répondre aux attentes sociales qui proviennent de leur environnement.

La Figure 6 ci-dessous présente, d'une manière explicite et selon les périodes (grandes phases d'évolution), la transformation des approches de la RSE par les organisations (présenté par le cercle vert) et la performance financière de l'entreprise PFE (cercle rouge) :

Figure 6 : Evolution de la RSE



Source : ORSE (2003)

Passant d'une vision normative à une vision managériale et pragmatique, cette notion « en construction » (Delchet et Vo, 2012, p. 01) est loin d'être cernée.

Suite à description de l'évolution la RSE dans son contexte historique, nous allons présenter ses définitions principales avant de les mettre en perspective avec le développement de la recherche consacrée à des théories de responsabilité sociale.

2. Définition de la responsabilité sociétale de l'entreprise

2.1. Évolution des approches de définition de la RSE

Comme avancée précédemment, la problématique de la définition de la responsabilité sociétale de l'entreprise est sans doute l'une des plus controversées (Pesqueux, 2011) qui entoure le concept (Allouche et *al.*, 2004). En effet, la définition de la RSE en tant que paradigme novateur dans le monde des affaires et un concept réformateur de l'entreprise, est à la fois riche et complexe, les définitions que nous exposons ci-dessous sont la preuve sur cette prolifération.

En effet, la RSE ou ce résultat de l'émergence de ce courant qui remet en cause le rôle classique de l'entreprise dans la société, n'a pas eu la même perception depuis son émergence, selon Capron (2013), pour bien comprendre le concept de responsabilité sociale d'entreprise, il faut distinguer l'idée et le mouvement contemporain auquel l'idée a donné naissance (Capron, 2013).

2.2. Analyse historique de l'évolution des définitions de la RSE

Cette idée ancienne qui remonte au 19^e siècle avec le paternalisme d'entreprise dans les pays industrialisés, notamment aux États-Unis et en Europe, s'est exprimée en puissance et d'une manière explicite après la seconde guerre mondiale aux États-Unis sous le courant dit *business ethics* véhiculé par les travaux de ses leaders, particulièrement Bowen (1953), Carroll (1979) et Davis (1960), a mis l'accent sur le rôle et la responsabilité personnelle morale du dirigeant.

Un second courant ou le courant dit « stratégique utilitariste » apparu dans les années 1970 a orienté la définition de la RSE vers une l'idée ou une approche comportementale pragmatique, consolider par les travaux de Carroll (1979), Wood (1991), Sethi (1975), Wartick et Cochran (1985), Wood et Jones (1995) la définition s'est fondée sur l'hypothèse qu'un comportement responsable améliore les performances économiques de l'entreprise.

Un troisième courant, en émergence depuis l'aube de 21^e siècle suite aux travaux de nombreux auteurs notamment Steurer *et al.*, (2005) ; Van Marrewijk (2003) et organisation (ISO, AFNOR...), s'appuie sur l'idée de soutenabilité, c'est-à-dire que l'entreprise doit s'impliquer et contribuer au développement durable, ce qui donne une nouvelle texture à la définition de la RSE, celle d'un développement durable à l'échelle de l'entreprise.

Essayant de résumer le développement des perceptions de la RSE par un tableau synthétique en matière de perception (concept a qui la RSE renvoie), leaders (auteurs précurseurs) des pensées et les fondements :

Tableau 3 : La genèse du concept de Responsabilité sociale des entreprises

Le concept	Les Auteurs	Les Fondements
Responsabilité sociale des entreprises	Bowen (1953) ; Carroll (1979) ; Davis (1960)	Vision normative de la responsabilité sociale, frontières entre les sphères économique et sociale
Réactivité sociale des entreprises	Ackerman (1973) ; Carroll (1979) ; Preston et Post (1975)	La capacité des entreprises à répondre aux défis sociaux
Performance sociale des entreprises	Carroll (1979); Wood (1991); Sethi (1975); Wartick et Cochran (1985); Wood et Jones (1995)	Un modèle de performance sociale des entreprises
Performance sociale des entreprises et parties prenantes	Clarkson (1995) ; Donaldson et Preston (1995) ; Freeman (1984) ; Post et coll. (2002)	Nouvelle conceptualisation de l'entreprise dans un écosystème de parties prenantes
Citoyenneté d'entreprises	Logsdon et Wood (2002)	Un modèle qui encastre les entreprises au cœur de leurs responsabilités vis-à-vis de leurs parties prenantes
Durabilité des entreprises	Steurer <i>et al.</i> , (2005) ; Van Marrewijk (2003)	La relation entre responsabilité sociale des entreprises et leur stabilité/durabilité

Source : adapté de Madrakhimova (2013, p. 116)

Depuis les années 50, une période qui fait émerger les premières tentatives de conceptualisation de ce phénomène, plusieurs définitions ont été proposées qui ont traduit les différentes visions du champ couvert par la « *Corporate Social Responsibility* »¹ ainsi que la difficulté de trouver un terrain de consensus est due en partie par la diversité d'acteurs impliqués (chercheurs, managers, organismes de notations, etc.).

2.3. La RSE, vers une définition normative

Il n'est pas très évident de mettre en place une définition qui gagne un consensus global autour de la RSE et cela malgré une riche et abondante littérature sur ce sujet (Longo et *al.*, 2005). Depuis les mouvements anciens des années 50 qui mettaient en avant les aspects philosophiques et philanthropiques de la RSE jusqu'aux mouvements les plus récents (21^e siècle) qui affirment progressivement cette approche de la RSE traduite par le résultat de l'interaction d'une part des attentes et aspirations d'une société civile organisée (appelée les parties prenantes), concernant les impacts des activités et pratiques économiques sur l'environnement et la société, et d'autre part les enjeux économiques liés à la rentabilité et au profit.

Tout de même, on peut aujourd'hui considérer que la responsabilité des entreprises intègre l'idée que ces dernières sont dans l'obligation de réduire les impacts négatifs de leurs activités, voire s'engager dans le bien-être de la société d'une manière plus explicite.

La tendance actuelle en réponse aux diverses tentatives de standardisation est de rechercher des cadres normatifs internationaux susceptibles de fournir des définitions communes acceptées et des recommandations, voire des exigences normatives, pour l'ensemble des organisations, quels que soient leurs activités, leur taille ou leur statut.

Malgré cette richesse en matière de définition, celle que la Commission Européenne a présentée, dans son fameux livre vert intitulé « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » (CE, 2001) est la plus répondue et souvent engagée. Ce document été engendré suite à un vaste débat sur le concept de la responsabilité sociale des entreprises et aussi bien à présenter une méthodologie dans une optique de construire un partenariat permettant l'élaboration d'un cadre européen pour la promotion de ce concept.

La Commission Européenne, d'après son célèbre ouvrage, être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-

¹ Premier terme utilisé pour désigner la notion de la RSE apparue dans l'ouvrage fondateur de Howard Bowen, publié en 1953 intitulé « *Responsibility of the business man* ».

delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes. Elle définit alors, la RSE comme étant l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales avec leurs parties prenantes (CE, 2001), une définition qui renvoie à l'idée que l'entreprise socialement ou socialement responsable n'est celle qui satisfait ses responsabilités basiques ou obligatoires (obligations juridiques et légales), mais celle qui les dépasse qui va au-delà. En s'orientant et s'engageant davantage dans des investissements sur les ressources humaines, dans la construction d'un dialogue avec les parties prenantes et dans la protection de l'environnement.

Le WBCSD ou le Conseil Mondial des Entreprises pour le Développement définit la RSE comme étant l'engagement des entreprises à adopter des comportements éthiques et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de la vie des employés, de leurs familles, ainsi que de la communauté locale et de la société dans son ensemble (Field, 2008).

Ces dernières années ont été riches en matière de publication de cadres internationaux fournissant des éléments de réponse : divers chartes et principes directeurs de l'ONU relatifs aux droits de l'homme et aux entreprises transnationales, lignes directrices de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale, publiés en 2010 par l'organisation internationale de normalisation (ISO), livre vert de l'OCDE ainsi que diverses conventions locales et régionales à travers le monde.

On retiendra de ces nouvelles tentatives de régularisations aux échelles internationales, une tendance marquée à faire reconnaître les principes de ce concept, notamment celui de la redevabilité¹ des entreprises à l'égard des sociétés dans lesquels elles opèrent leurs activités et génèrent leurs bénéfices économiques, ainsi que l'idée de due diligence (devoir de vigilance) (Capron, 2013) devra s'exercer dans les relations et interactions d'affaires afin d'identifier, de prévoir, de prévenir ou d'atténuer les incidences négatives des activités et pratiques.

D'après toutes ces définitions, La RSE, ou l'expression de la responsabilité sociétale de l'entreprise couvre les responsabilités qu'ont les entreprises envers les sociétés au sein desquelles elles sont basées et elles opèrent. Il est certain, d'après ce que nous venons de voir précédemment que la RSE n'a pas eu le même sens à travers l'histoire et ne veut pas dire aussi la même chose, pour tout le tous les acteurs de la société. Pour certains, la RSE rejoint la responsabilité juridique ; pour d'autres, elle se rapporte à l'éthique ou au comportement social

¹ Notion traduite du concept anglais *accountability*

responsable ; d'autres encore l'associent aux actions de conscience sociale. En nous penchant sur le sens direct de l'expression RSE, il s'avère que le terme de « responsabilité » n'est pas pris ici au sens d'obligation puisque l'action est présumée volontaire. En plus, cette responsabilité sous-entend un engagement de la part de l'entreprise, ce qui implique des conséquences sur elle-même et sur autrui.

3. La RSE sous l'éclairage de la théorie

Comme avancé précédemment, le concept de la responsabilité sociétale de l'entreprise en tant que telle gagne de plus en plus d'acceptation et elle se diffuse à grande échelle tant sur la sphère académique que celle des entreprises. Mais, malgré cela, certains auteurs l'aperçoivent néanmoins jusqu'à présent confus. En effet, pour E. Garriga et D. Melé (2004), « la responsabilité sociétale de l'entreprise n'est pas seulement un paysage composé de théories c'est aussi une prolifération d'approches qui sont souvent controversées, complexes et qui manquent de clarté » (Garriga et Melé, 2004, p. 51, cité dans Gond et Igalens, 2008, p. 42)

Les raisons qui engendrent cette diversité et différence ou en matière d'appréhensions proviennent des divergences se rapportant à la définition de l'entreprise et à son rôle. Comme le souligne bien P.F. Drucker (1957) « N'assistons-nous pas à un changement dans la nature de l'entreprise et ses responsabilités ? Peut-on dire que l'entreprise s'est finalement dirigée vers le social de sorte que l'intérêt public soit devenu son intérêt privé ? (Drucker, 1957, cité dans Mansour, 2011, p. 02), dont cette réflexion nous conduit à nous interroger sur la finalité et le rôle de l'entreprise et de ses interactions économiques : pourquoi l'entreprise existe-t-elle ?

Pour les théoriciens de la RSE qui partent du postulat qui consiste à dire que « la science économique a naïvement idéalisé le marché » (Tremblay et Rolland, 2004, p. 37), s'attendant à ce que celui-ci réponde à la demande sociale, autrement dit aux besoins et attentes de la société. En effet, ces imperfections du marché et ce déséquilibre d'après ces derniers étaient générateurs de la RSE.

La *Business ethics*, La *business & society*, puis, la *social issues in business management*, sont les grandes écoles qui ont accompagné l'évolution historique de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Respectant cette chronologie, nous essayerons de présenter dans ce qui suit, les théories fondatrices qui ont marqué et participé à la construction du concept de la RSE, ainsi que ses principaux modèles et représentations.

3.1. La théorie néo-institutionnelle

Apparue à la fin des années 1970 et au début des années 1980 aux États-Unis, la théorie néo-institutionnelle (TNI) trouve ses racines théoriques¹ dans les travaux précurseurs de P. Selznick (1949 ; 1957) et de J. Commons (1957), puis développée par divers auteurs notamment : Zucker (1977) ; Meyer et Rowan (1977) ; Di Maggio et Powell (1983) ; Scott (1987) comme un cadre théorique offrant une explication aux comportements des organisations à partir des pressions institutionnelles. La TNI vient mettre en cause les approches et les postulats « extrêmement utilitariste » et rationaliste de l'acteur développés principalement par les théories dominantes à cette époque (années 1960-70), à savoir : la théorie du choix public, la théorie de l'agence et la nouvelle économie institutionnelle (Battilana, d'Aunno, 2009). Cette dernière englobe, par la suite, plusieurs courants engendrés par divers domaines comme l'économie la sociologie et même la politique.

La TNI comme étant une démarche d'analyse est davantage orientée vers l'analyse des interactions et des systèmes organisationnels interorganisationnels, au-delà de l'attention portée aux seules forces et déterminants internes d'une organisation (Selznick, 1949).

En ayant comme objectif le décryptage et l'analyse des contraintes d'ordres culturels et sociaux qu'exerce l'environnement (externe) sur les organisations en excluant l'idée d'indépendance des institutions (l'entreprise comme boîte noire), afin de se procurer une légitimité sociale², certaines entreprises, notamment les firmes pétrolières et institutions financières (les banques en particulier), développent des actions citoyennes et responsables dans le but d'acquérir une licence (légitimité) pour exercer et opérer dans son environnement.

La décision selon cette démarche cognitiviste est appréhendée comme un résultat d'une interaction de pratiques générées par des routines institutionnelles.

Autrement, dans une optique de quête d'une légitimité et d'une acceptabilité sociale, les entreprises inventent des mythes sur elles-mêmes, s'adonnent à des activités symboliques et créent des histoires, ce qui participe à leur survie et à leur propre institutionnalisation (Huault, 2009). Dans cette approche, les éléments d'ordres politiques et socioculturels de la vie

¹ La théorie néo-institutionnelle trouve ses racines dans le vieil institutionnalisme sociologique (Selznick ; 1947, 1967, 1969) ainsi que dans l'institutionnalisme économique (Commons, 1957). Elle s'inscrit dans les nouvelles approches théoriques qui repositionnent les organisations dans leur contexte social (Battilana et d'Aunno, 2009) en soulignant l'importance, jusque-là négligée, des institutions (Michel, 2016, p. 16).

² La légitimité sociale est définie par Capron et Quairel-Lanoizelée (2005) comme étant « impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2005, p. 62).

organisationnelle surpassent la poursuite de l'efficacité économique (profitabilité). Les organisations, notamment les entreprises s'orientent donc vers des définitions et des perceptions sociales et responsables de la performance, car la survie de ces dernières ne dépend pas que des pratiques et des attitudes les plus orientées vers les exigences économiques de profitabilité, mais bien aussi que la société accepte et apprécie. Ce qui implique alors la problématique de l'institutionnalisation des pratiques organisationnelles. L'analyse que présentent Di Maggio et Powell (1983) stipule que « les isomorphismes institutionnels »¹ sont articulés simultanément autour de l'émergence des discours normatifs et des pressions que les « unités »² et les acteurs exercent les uns sur les autres. Ce phénomène permet d'analyser et de comprendre les dynamiques d'homogénéisation et de structuration des champs et des processus organisationnels, dont les fondements ne sont pas ceux de la profitabilité et de l'optimalité économique (Di Maggio et Powell, 1983).

En résumé, la théorie néo-institutionnelle met en lumière l'adoption, par les organisations, des attitudes et des pratiques normatives reconnues (normes de comportement) indépendamment d'une approche utilitariste (pragmatique) et d'une vision de profitabilité, à savoir des pratiques institutionnalisées et normées par la société.

3.2. La théorie des parties prenantes : un cadre d'analyse incontournable dans la littérature de la RSE

La théorie des parties prenantes est devenue, depuis la publication de l'ouvrage fondateur de Freeman en 1984 intitulé "*Strategic Management : A Stakeholder Approach*", l'une des références théoriques dominantes dans la littérature portant sur les problématiques et questions de gouvernance, de l'éthique en entreprise (éthique organisationnelle) et de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

¹ Le concept d'isomorphisme institutionnel constitue le socle fondateur de la pensée ou la construction théorique de Powell et Di Maggio, définit comme étant la dynamique d'homogénéisation ou le processus qui conduit l'unité d'une population à ressembler aux unités affrontant les mêmes conditions environnementales, selon les deux auteurs, cette démarche implique que les caractéristiques organisationnelles se modifient pour devenir progressivement compatibles avec les traits dominants de l'environnement. Trois mécanismes principaux sont porteurs de changement institutionnel isomorphique selon DiMaggio et Powell (1983) : l'isomorphisme coercitif (résultat de pressions tout autant formelles qu'informelles exercées par les organisations appartenant à un champ), l'isomorphisme normatif (ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail et établir une base légitime à leurs activités), l'isomorphisme mimétique et régulation (un mécanisme de normalisation des comportements).

² Notion utilisée par DiMaggio et Powell (1983) pour désigner les organisations ou acteurs d'un champ (environnement).

Citée souvent et mobilisée de façon progressive pour appréhender le concept de la RSE, l'approche Stakeholder ou parties prenantes (PP à présent) est basée sur une conception qui stipule l'entreprise s'insère au cœur d'un ensemble de relations avec une diversité de partenaires dont les intérêts sont liés, ces partenaires qui ne se limitent pas aux partenaires dit «classiques», là, on parle des actionnaires ou "*Shareholders*", mais biens des partenaires et des acteurs intéressés et impliqués de près ou de loin dans le fonctionnement et dans la prise de décision dans l'entreprise, à savoir les partenaires (parties prenantes) internes : les dirigeants, les actionnaires et les salariés et aussi les PP externes, particulièrement les clients, les organismes partenaires (économiques, sociaux culturels et environnementaux).

Cette approche d'analyse propose un examen des relations entre l'entreprise et son champ d'intervention (environnement global). La TPP présente alors une conception stipulant que l'entreprise est une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents (Donaldson et Preston, 1995).

La théorie des parties prenantes fait partie intégrante du concept de RSE, car les dirigeants d'entreprises doivent aujourd'hui plus que jamais se justifier auprès de tous les acteurs qui prennent part de près ou de loin à l'activité de l'entreprise.

3.2.1. Typologie des différents courants : des théories des parties prenantes ?

T. Donaldson et L. E. Preston (1995), dans le cadre d'une démarche de réflexion sur la typologie de cette théorie, les deux auteurs ont mené une réflexion qui a résulté une différenciation ou une diversification des approches (optiques) d'utilisations de la TPP, à savoir : l'approche descriptive, l'approche instrumentale et l'approche normative. Dans la première approche, l'entreprise est appréhendée comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents, dans la seconde, la recherche porte sur la nature des connexions entre gestion des relations avec les PP et performance organisationnelle, enfin, dans la troisième, l'analyse se focalise sur la légitimité des intérêts des parties prenantes.

3.2.2. La théorie des parties prenantes : l'approche instrumentale

Sous une optique instrumentale, les parties prenantes sont abordées comme des acteurs permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs ipso facto permettre aux dirigeants de satisfaire leurs obligations (fiduciaires) vis-à-vis des actionnaires ou ce qui appelé dans les *Shareholders*. Dans une approche contractuelle, T.M. Jones (1995), indique que les entreprises qui s'engagent dans des contrats avec leurs PP dans une optique de coopération et de confiance mutuelle sont

susceptibles de développer un avantage concurrentiel sur celles qui sont désengagées. L'entreprise est vue, donc, comme le centre d'un réseau d'intérêts et de participants (acteurs) interdépendants¹.

La création de la valeur est un objectif qui nécessite de porter une attention systématique aux préoccupations (intérêts) des différents individus, groupes et entités qui sont affectés d'une manière plus ou moins directe et plus ou moins intense par l'activité et de l'entreprise.

Les dirigeants, managers ou gestionnaires ne sont pas les responsables de la maximisation de la valeur actionnariale, de moins, pas les seuls, ils doivent intégrer les intérêts des autres PP affectés directement ou indirectement par les décisions de l'entreprise.

La répartition de la valeur qui est loin d'être une préoccupation dans le modèle actionnarial devient ici une problématique centrale, ce qui fait que le recours aux principes éthiques permet de légitimer les intérêts de ces acteurs.

3.2.3. La théorie des parties prenantes : la version éthique

Sous l'éclairage de cette théorie, la firme (l'entreprise) est appréhendée comme un instrument organisé permettant de coordonner les intérêts des différentes parties prenantes (Evan et Freeman, 1993). La concrétisation d'une relation mutuellement bénéfique et fiduciaire entre les dirigeants et les PP, pour les auteurs de cette approche, notamment R.E. Freeman, s'inspirent des principes kantien².

Toute partie prenante a le mérite d'être identifiée, considérée et respectée non seulement parce qu'il est capable d'impacter les intérêts des autres, mais aussi une condition nécessaire pour tout besoin de justice.

Freeman (1984), figure incontournable de cette approche, s'inspire des principes de besoin de justice (théorie de la justice) de John Rawls (1971) : chacun a droit à une égale considération, c'est-à-dire à être traité de manière équitable (Rawls, 1971). En empruntant ce concept « d'égalité de considération », il consolide cette approche de la théorie des parties prenantes davantage préoccupées par la recherche de la justice sociale.

¹ Cela conduit à une vision contractuelle élargie de l'entreprise (Cf. la théorie d'agence généralisée (Hill et Jones, 1992).

² Les principes kantien renvoient à la philosophie de Kant édifée par l'usage de la raison pratique de la bonne volonté et de la morale, ces principes d'action obéissent à la raison à la loi de la raison.

La recherche de fondements éthiques de la TPP est loin d'être achevée, car les théories dites récentes, notamment la théorie des contrats sociaux intégrés¹ de Donaldson et Dunfee (1999) considèrent que les dirigeants de l'entreprise sont dans une obligation éthique qui consiste à contribuer à l'amélioration du bien-être de la société. Ils doivent donc satisfaire les intérêts des PP dans une optique de justice. Les auteurs de cette théorie inspirent ses fondements dans l'existence d'un contrat implicite dite « contrat social » entre l'entreprise et la société : la société reconnaît l'existence de cette entité à la condition qu'elle serve ses intérêts (Mercier, 2001, p. 11).

3.2.4. Définitions et typologies des Stakeholders (PP)

3.2.4.1. Définition des parties prenantes :

La notion de *Stakeholders*² ou parties prenantes n'a pas le même sens pour tous les auteurs. Les différents associés à cette notion reflètent les controverses concernant les droits attribués aux SH (parties prenantes), au sens large, ce terme comprend les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les employés, les communautés locales, les associations et ONG, les groupes politiques, le gouvernement et ses institutions publiques, les médias, etc.

R.E. Freeman définit les parties prenantes comme étant « Tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation d'objectifs de la firme » (Freeman, 1984, cité dans Brodhag et al., 2004, p. 01). Cette définition fondatrice anime, par la suite, son développement engendrant l'apparition d'une multitude de tentatives notamment normatives (définitions normatives inspirées de cette dernière) qui essaient de cerner plus ces acteurs qui influencent l'entreprise, à citer l'AFNOR par le biais de son guide SD 21000³ dédié au développement durable dans l'entreprise. En effet, le texte de ce référentiel dit guide SD 21000, donne la définition suivante aux parties prenantes : « individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences), que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs » (Brodhag et al., 2004, p. 01). Cette définition complète et apporte une

¹ Connu sous la nomination « *Integrative Social Contracts Theory* ».

² Le terme « Stakeholder » a été employé pour la première fois dans la littérature en management dans un mémorandum interne au Stanford Research Institute en 1963, dans lequel le concept de *Stakeholders* a été défini comme « *those groups without whose support the organization would cease to exist* ».

³ Le SD 21000 (Sustainable Development) de L'AFNOR est un guide qui vise à donner des orientations, des conseils et des lignes directrices et recommandations aux entreprises pour qu'elles intègrent le développement durable dans leur système de management. Ce dernier ne fait pas l'objet d'une certification, mais consolide les normes existantes pour faire une stratégie globale et cohérente de développement durable au sein des entreprises.

compréhension approfondie aux *Stakeholders* et à leurs statuts diversifiés en termes de droits (de pouvoir), de légitimité et aussi priorités. Cela sera détaillé dans les paragraphes qui suivent.

3.2.4.2. Typologies de parties prenantes

D'après les différentes définitions citées ci-dessus, nous pouvons distinguer entre différentes typologies.

Nous présentons, dans le tableau qui suit (Tableau 4), les différentes typologies des parties prenantes proposées par de nombreux auteurs, notamment A.B. Carroll et M.B.E. Clarkson, largement présentes dans le domaine de sciences de gestion et particulièrement dans la littérature en matière de la RSE, ces travaux permettent d'affiner la notion de partie prenante (Mercier 2001), malgré dans la littérature relative à la notion un consensus autour d'un modèle particulier. En effet, les typologies de parties prenantes reposent sur des critères d'identification différents :

Tableau 4 : Typologies des parties prenantes

Typologies	Exemples
Partie prenante primaire	Actionnaires, dirigeants, salariés, clients, et fournisseurs.
Partie prenante secondaire	Associations de riverains, collectivités territoriales, ONG.
Volontaires ou involontaires	Exposition aux risques.
Urgentes, puissantes, légitimes	Facteurs d'urgence, puissance et légitimité.

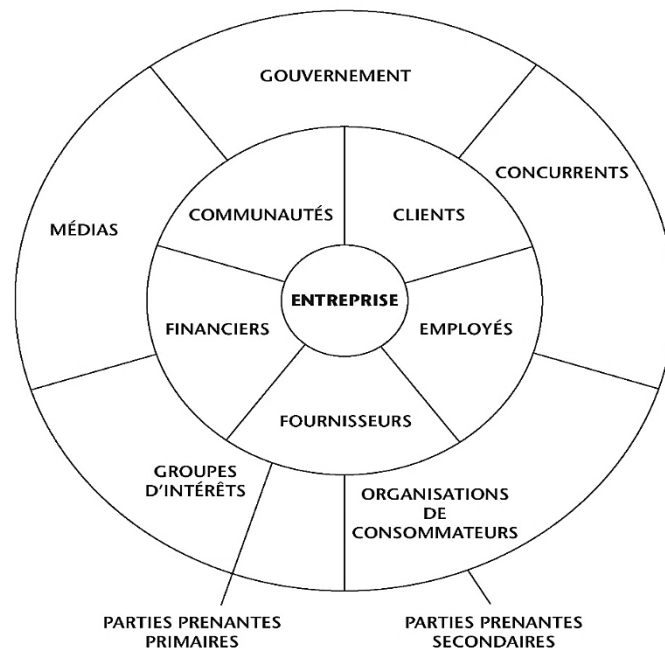
Source : adapté de Lepineux et *al.*, 2010, cité dans Bonnafous-Boucher et Jacob-Dahl (2014)

Comme l'explique bien Mercier (2004), l'identification des parties prenantes et de leurs attentes doit alors faire l'objet d'un scan régulier de l'environnement interne et externe de l'organisation, afin de permettre la satisfaction des attentes et le maintien de la coopération (Mercier, 2004).

3.2.4.2.1. Typologie d'A.B. Carroll (1989)

A.B. Carroll (1989), dans le cadre d'une première tentative, présente une de classification des parties prenantes en distinguant entre PP primaires et PP secondaires.

Figure 7 : La roue des parties prenantes



Source : Bonnafous-Boucher et Jacob Dahl (2014, p. 29)

En effet, comme l'explique la Figure 7 ci-dessus, en guise d'une première analyse des PP, on distingue selon Carroll (1989) entre :

- a) **Les parties prenantes primaires** : désignent, principalement, les PP telles que les actionnaires, les salariés, les clients, et les fournisseurs (Carroll, 1989). Ce type est composé, donc, des acteurs impliqués directement dans le processus de création de valeur économique dans la mesure où il s'agit d'un contrat explicite avec la firme au sens de Carroll (1989).
- b) **Les parties prenantes secondaires** : désignent les institutions gouvernementales, les concurrents, les associations, ONG, médias, etc. Elles sont liées, volontairement ou non avec l'entreprise, dans le cadre d'un contrat implicite ou moral.

3.2.4.2.2. Typologie de Clackson (1995)

La typologie issue des travaux de Clackson (1995), fait émerger deux types de parties prenantes, en s'appuyant sur la notion du risque (exposition aux risques). En effet, l'auteur distingue entre parties prenantes volontaires et parties prenantes involontaires.

Dans le cadre de cette typologie, Clackson (1995) distingue les acteurs exposés, volontairement, à certains risques en nouant des relations avec l'entreprise, dans le cadre d'un contrat (appelées

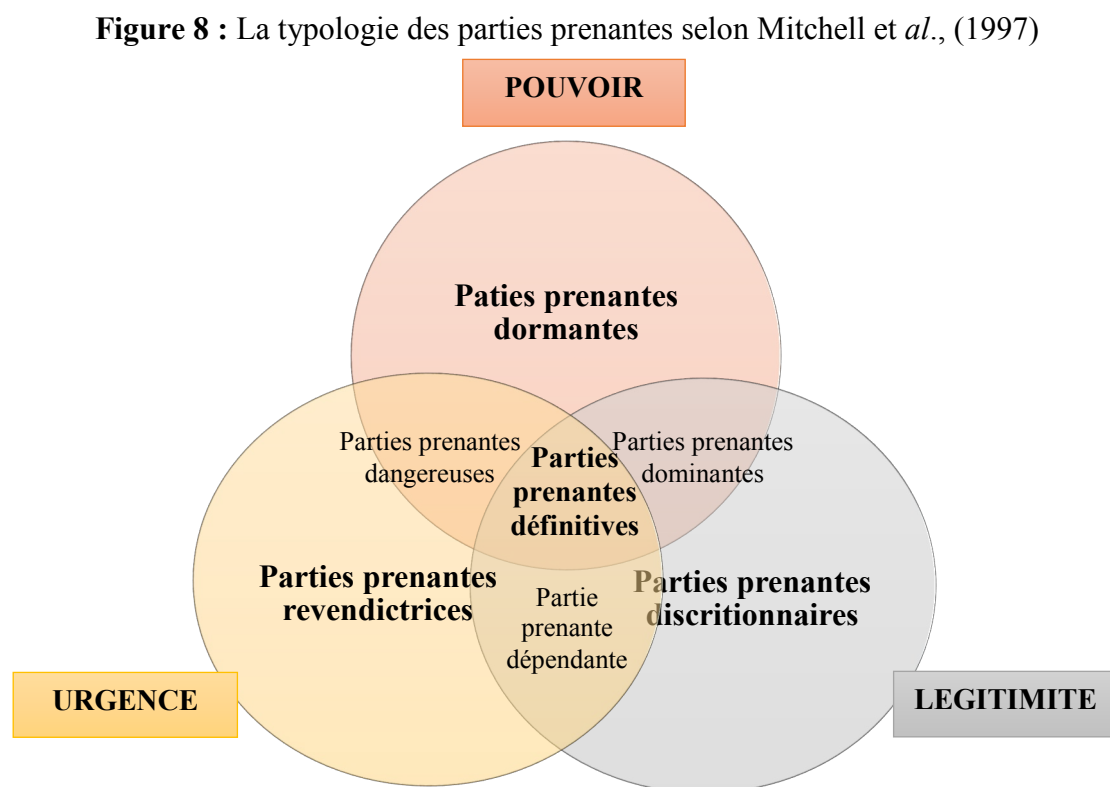
PP « volontaires »), de ceux qui subissent, involontairement, les risques sans faire partie de ce dit contrat (appelées PP « involontaires »).

Identification et la classification des parties prenantes d'une entreprise, contribue à sa connaissance et sa pérennité, une thèse très critiquée malgré l'intérêt théorique et empirique qu'elle représente, car une recherche d'une performance multidimensionnelle passe sans doute par analyse minutieuse des attentes de ces « l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants » (Mercier, 1999).

3.2.4.2.3. Typologie de Mitchell (1997)

Selon les travaux de Mitchell et *al.*, (1997) on distingue les PP aussi en fonction de trois critères fondamentaux, à savoir : le pouvoir, la légitimité et l'urgence (Sirvente, 2005).

En effet, cette typologie des parties prenantes se présente comme suit :



Source : Mitchell R.K. et *al.* (1997, p. 874)

Donc, d'après le modèle représentatif, les parties prenantes se distinguent entre parties prenantes urgentes, puissantes (dominantes) et légitimes.

Cette catégorisation de groupes d'acteurs influents capables d'orienter les décisions de l'entreprise permet, selon Mitchell et *al.*, (1997), l'identification de ces facteurs de puissance, d'urgence et de légitimité qui expliquent l'intérêt donné par les dirigeants et managers à certains types de parties prenantes dans un contexte limité en ressources et en temps.

La reconnaissance et l'acceptation sociale d'un groupe forment, donc, la légitimité de l'entreprise au sens de Mitchell et *al.*, (1997).

3.3. Les limites des théories présentées

Ces approches théoriques répertoriées et explicitées ci-dessus, montrent et justifient bien l'existence des parties prenantes et mettent en exergue, d'une part, les fondements et l'ancrage théoriques de cette notion, et d'une autre part, l'intérêt d'étudier les concepts du pouvoir et de la légitimité de ces dernières. Comme nous l'avions présentée supra, ce sont deux principaux courants qui s'avèrent comme fondements et références incontournables dans la riche et abondante littérature concernant la RSE.

En effet, la théorie néo-institutionnelle constitue une optique qui permet de prendre en considération les contraintes externes à l'entreprise, d'étudier les interactions inter et intraorganisationnelles dans une approche de recherche de légitimité et d'une « licence sociale » (Carroll, 1991). D'une manière synthétique, cette approche postule que l'entreprise, dans la recherche de sa légitimité, va chercher à répondre aux pressions exercées par son environnement à travers des attitudes et comportements ou des structures authentiques et compatibles à l'environnement culturel, légal et concurrentiel en matière de mimétisme interentreprises tout contrairement à la théorie des parties prenantes qui « se focalise sur les liens et relations de dépendance ou d'interdépendance qui s'expriment entre l'entreprise et les parties ou acteurs de son environnement » (Hernandez, 2007, cité dans Taoufik, 2014, p. 42).

Bien que l'approche néo-institutionnelle constitue un cadre approprié pour la valorisation des processus mimétiques observables dans les entreprises en matière de responsabilité sociétale, elle présente certaines limites en matière de traitement de la problématique liée à l'explication de la diffusion et l'appropriation des pratiques dites responsables au sein des entreprises.

D'autre part, les approches dites contractuelles qui constituent le paradigme théorique dominant dans la littérature de la RSE, offrent une conception plus élargie de la responsabilité des entreprises vis-à-vis leurs parties prenantes. En effet, cette première conception présente une passerelle entre deux approches, à savoir le *Shareholder model* qui analyse la RSE en termes de création de profits pour les actionnaires, et le modèle actionnarial *Stakeholder model*,

développé et vulgarisé par Freeman (1984), puis Carroll (1989) et inspiré du courant dit moraliste (« *Business Ethics* ») qui préconise la prise en compte des attentes de l'ensemble des parties prenantes.

Néanmoins, en raison de ses fondements théoriques et de son ancrage dans l'approche contractuelle, il n'est pas étonnant que la théorie des parties prenantes reproduise une vision limitée des relations de l'organisation dans un sens holistique et de l'entreprise d'une manière particulière. En effet, dans cette dernière, les relations contractuelles y épuisent les relations institutionnelles, l'entreprise n'étant appréhendée que comme une forme de marché, comme le prétendent Alchian et Demetz (1972). L'entreprise comme organisation se définit, alors, comme un ensemble de relations contractuelles qui visent à gérer les conflits potentiels entre agents (acteurs) et à générer des comportements conformes à l'intérêt de toutes les parties prenantes, de façon à assurer l'obtention d'un optimum (équilibre d'intérêts).

Mercier (2004) cite aussi, l'incapacité de cette approche (TPP) à intégrer une dimension dynamique (Beaulieu et Pasquero, 2002). D'abord focalisée sur l'identification des PP existants et le décryptage de l'environnement de l'entreprise, la théorie des parties prenantes a proposé de nombreuses typologies des PP, qui constituent autant d'outils de classification et d'analyse (voir par exemple Clarkson, 1995 ; Mitchell *et al.*, 1997), mais elle reste largement statique qui ne permettent pas d'appréhender l'émergence possible de nouvelles parties prenantes. S'ajoutant à cela les diverses critiques synthétisées par les travaux de (Gond et Mercier, 2005) notamment :

- La TPP n'apporte pas une solution pour résoudre les dilemmes éthiques, elle n'indique pas précisément comment il convient de traiter avec les PP secondaires peu importants ni comment évaluer la légitimité de leurs revendications ;
- La TPP ne garantit pas forcément un traitement éthique des PP. À ce sujet se pose la question de l'identification de principes éthiques universels ;
- La TPP n'appréhende pas la dynamique du processus de construction sociale et cognitive par lequel une partie prenante est reconnue comme saillante par une entreprise, ou celui par lequel une entreprise est ciblée par une PP donnée.

En guise de synthèse, dans le contexte actuel, l'alignement des priorités des entreprises et les besoins et attentes de leurs PP constituent un facteur critique de la performance organisationnelle. L'établissement alors de liens favorables avec les PP contribue fortement à garantir la capacité de l'entreprise à générer de la valeur à long terme.

Malgré la divergence des approches précédemment citées sur divers points, elles constituent les cadres théoriques dominants de la RSE¹, notamment celle de TPP semble posséder un potentiel explicatif élevé pour analyser les nouvelles formes organisationnelles dont l'excellence relationnelle est vue comme une ressource clé. Elle fournit également une grille d'analyse féconde pour expliquer les mécanismes de management des PP introduits de façon croissante dans les organisations.

Elle permet, dans une optique plus normative (Gond et Mercier, 2005), d'introduire les problèmes de respect de la personne, d'équité et de justice organisationnelle. L'approche PP se pose ainsi comme une alternative au modèle de gouvernance actionnariale et incite à une vision élargie des théories contractuelles des organisations.

¹ Toutefois, il convient de préciser qu'il ne s'agit évidemment pas d'une présentation exhaustive puisqu'il existe plusieurs autres théories.

SECTION 03 : LES MODÈLES EXPLICATIFS DE L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES DANS LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Il est largement accepté dans la littérature managériale à travers le processus de management de l'organisation (de l'entreprise notamment) au cours duquel cette dernière va définir sa politique ou sa manière d'agir en cohérence avec les contraintes de l'environnement, fixer de par la raison d'être de l'entreprise, c'est-à-dire sa mission et d'une autre part sa vision (Kaplan et Norton, 2001), l'entreprise déploie alors une stratégie cohérente et compatible avec son environnement de sorte à avoir des résultats durables.

Dans cette approche inspirée du management stratégique (Martinet, 1990), les contraintes externes sont perçues par l'entreprise comme des enjeux et des préoccupations d'ordres écologiques, sociales, voire sociétales.

L'environnement dans lequel l'entreprise opère et évolue se caractérise alors par la coexistence d'une multitude d'intervenants et d'acteurs à l'égard desquels elle a des engagements sociétaux (Martinet et Reynaud, 2004). Ces engagements de l'entreprise peuvent se baser sur le pilier écologique, social, voire les deux à la fois (sociétal) (Reynaud *et al.*, 2006), génèrent au sens interactionnel, les comportements et les attitudes conformes à la société. Ces derniers, sont des résultats de plusieurs facteurs déterminants qui relèvent de l'intérieure de l'entreprise elle-même (facteurs internes) comme son âge, son identité (culture de l'entreprise), sa structure, sa taille et son personnel (ressources en compétences), et de son environnement extérieur (facteurs externes), notamment le secteur d'activité, la localisation, son contexte culturel, social et politique.

L'objectif de cette section est, donc, de présenter le fondement théorique relatif aux motivations qui expliquent l'engagement des entreprises dans le processus et la démarche de la RSE, ainsi que les célèbres modèles explicatifs de cet engagement sociétal issues de la littérature en la matière.

L'explication de l'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale et son intégration dans les stratégies déployées par ces dernières est un thème de réflexion dont la littérature managériale traite modestement.

Malgré cela, quelques modélisations qui ont réussi à s'exposer comme des références inévitables pour l'éclaircissement de l'engagement et l'adhésion des entreprises à ce nouveau phénomène.

Les modélisations les plus utilisées pour appréhender le concept de la RSE dans la littérature y associée et qui ont gagné le plus de notoriété sont les modèles proposés par A.B Carroll (1979 et 1991)¹ ; le modèle de Wood (1991) ; le modèle de Wartick et Cochran (1985) et celui de (Clarkson, 1991).

À travers cette section, nous exposerons les conceptions modélisées de la RSE dans une approche descriptive en mettant en exergue les différents modèles explicatifs de l'engagement des entreprises dans la responsabilité sociale.

1. Le modèle de Carroll (1971, 1991)

Selon A.B. Carroll (1979), « La responsabilité sociale des entreprises couvre les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a à un moment donné » (Carroll, 1979, cité dans Golli et Yahiaoui, 2009, p. 141). Cette conception et le développement qu'a associés Carroll à la responsabilité sociale éclairent bel et bien la composition logique de son fameux modèle que nous représentons dans la figure 9 ci-dessous :

¹ Le modèle de Carroll dit pyramide de Carroll (1991) de la responsabilité sociale est celui qui a été le plus utilisé pour appréhender la RSE (Jamali, 2008 ; Pinkston et Carroll, 1991, cité dans Golli et Yahiaoui, 2009).

Figure 9 : Les 4 catégories de la responsabilité sociale

Source : Carroll (1979)

Selon l'auteur et à travers son modèle développé en 1979 puis amélioré en 1991, les obligations que les entreprises ont envers la société peuvent être regroupées dans les quatre catégories.

Ce dernier explicite l'existence de quatre catégories (de niveaux de responsabilité) dont chacun a un degré d'importance. Il avance aussi que les pratiques et actions des entreprises répondent à une ou à plusieurs de ces catégories. Ces niveaux de responsabilité existent d'une manière simultanée et chronologique comme représentés dans la Figure 9 ci-dessus, là où la logique d'importance est bien exprimée. En effet, A.B. Carroll (1979, 1991) avance en poursuivant un objectif dans le cadre de fonctionnement et des activités de l'entreprise, les actions entreprises peuvent répondre à la fois à des engagements et responsabilités économiques, légaux, éthiques et/ou discrétionnaires. Par nature et comme le consolide bien l'histoire économique la dimension économique est plus consistante et celle qui a été la plus prise en compte par les entreprises de par l'intérêt et la criticité de cette dernière, puis la dimension légale, les dimensions éthiques et discrétionnaires conte à eux ils gagnées peu d'attention.

Les actualisations apportées par A.B. Carroll en 1991 à son modèle initial (1971) prenait forme sous une nouvelle conceptualisation qui consistait à représenter lesdits niveaux de responsabilités comme des niveau d'une pyramide, une représentation qui positionne au sommet les responsabilités philanthropiques, puis, les responsabilités éthiques viennent ensuite,

tout en étant suivies des responsabilités d'ordres légales et en guise de base de la pyramide est formée des responsabilités économiques.

1.1. Les responsabilités économiques

L'entreprise est pour réaliser de profits en offrant des produits et services et en répondant à la demande des consommateurs, ceci est sa raison d'être et sa première mission (Carroll 1979, 1991). Dégager alors un bénéfice ainsi assurer la pérennité de son activité et sa satisfaction des parties prenantes de moins directes de l'entreprise constitue lesdites responsabilités économiques.

1.2. Les responsabilités légales

Selon le modèle de Carroll (1991), les responsabilités légales forment le deuxième niveau la RSE. Elles désignent la conformité aux exigences légales. En d'autres termes, il est fondamental que l'entreprise se conformer à la loi pour éviter de perdre sa licence sociale (Carroll, 1991). La loi ou cette réorientation codifiée des valeurs morales de la société (Crane et Matten, 2004, cité dans Golli et Yahiaoui 2009, p. 142). Dans ce cadre l'entreprise en étant une entité sociale poursuit des objectifs économiques tout en étant conforme au cadre légal et institutionnel.

Le positionnement en second niveau selon A. B. Carroll montre bien l'importance des responsabilités légales au même titre que les responsabilités économiques.

1.3. Les responsabilités éthiques

L'entreprise doit faire ce qui est vu comme bon, juste et honnête même si elles n'y sont pas contraintes par les dispositions légales c'est ce que signifie la responsabilité éthique selon A.B. Carroll (1991), ce troisième niveau de la RSE et de la pyramide désigne bien le fait de tenir compte des attentes des parties prenantes. La responsabilité éthique désigne aussi les actions qu'entreprennent les entreprises au-delà des responsabilités économiques et légales en faveur de la société et des diverses parties prenantes.

1.4. Les responsabilités philanthropiques

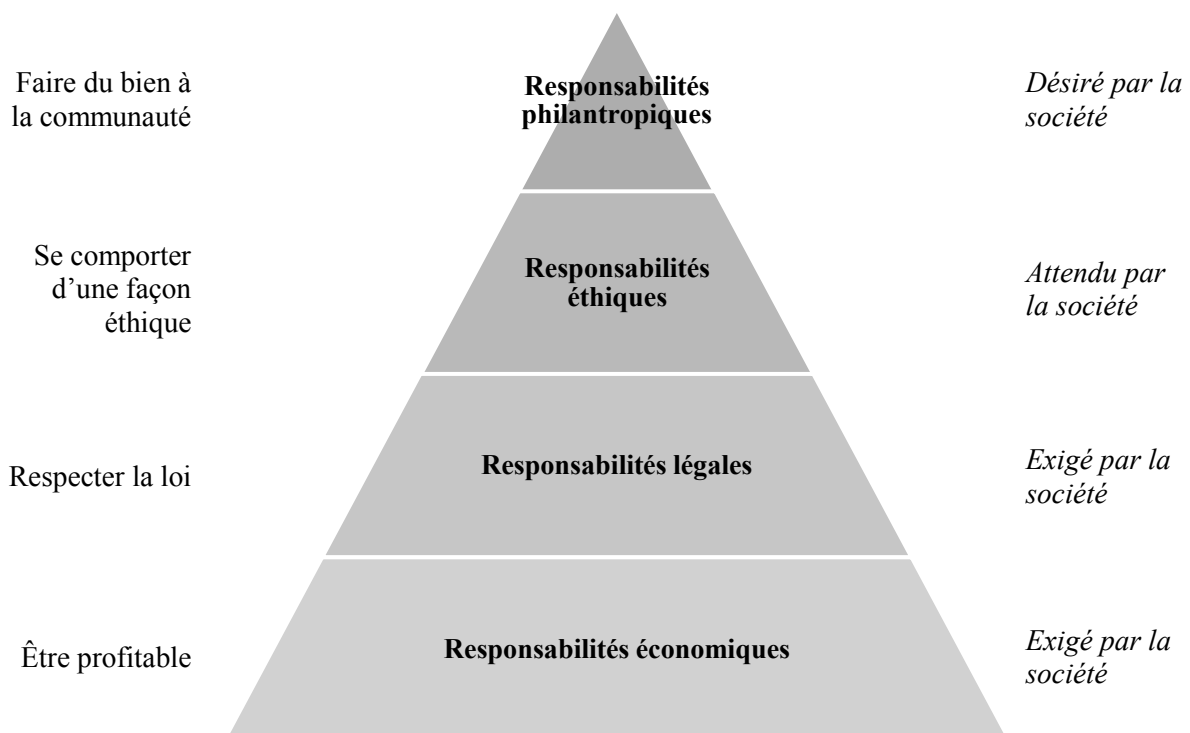
En guise du sommet de la pyramide de la RSE, les responsabilités philanthropiques¹, comme le désigne bien le nom, elles constituent cette dimension de responsabilité dans laquelle l'entreprise, à travers les actions et attitudes, vise la satisfaction de ses PP par l'amélioration de

¹ La philanthropie est un mot d'origine Grec (philos : ami et anthropos : homme) qui signifie aimer son prochain. La philanthropie est ainsi une doctrine qui s'intéresse principalement au bien de l'humanité et où les individus améliorent la situation des autres individus sans attendre de rétribution ou de récompense.

la qualité de vie des salariés, de la communauté locale ou de la société (Crane et Matten, 2004, cité dans Golli et Yahiaoui 2009, p. 143). Ces responsabilités demeurent moins importantes par rapport aux autres catégories de responsabilité sociale, mais elles restent désirables par la société.

Bien que cette dimension de la RSE se présente la moins importante que les trois autres catégories de la responsabilité sociale, mais reste désirée par la société (Carroll, 1979). Selon ce dernier, cette modélisation de la RSE ou de ces différentes responsabilités de l'entreprise peut prendre forme comme suit :

Figure 10 : La pyramide de la responsabilité sociale



Source : adapté de Carroll (1991)

Bien que la pyramide de Carroll (1991) soit largement répondue et utilisée dans les recherches liées à la responsabilité sociétale des entreprises aussi bien théoriques qu'empiriques néanmoins, il présente un bon nombre de limites. En effet, le modèle ne donne aucune indication sur ce qui se passe lorsque les responsabilités entrent en conflit ce qui est assez fréquent dans le monde des affaires surtout en ce qui concerne les responsabilités économiques et les responsabilités éthiques (Crane et Matten, 2004).

L'application du modèle présente la RSE comme une articulation entre les quatre niveaux de responsabilités, cette modélisation a quatre composantes empilées de la RSE comme le stipule

bien Carroll (1991) à travers son modèle pyramidal, peut être intéressante, mais elle est parfois inadaptée ou inappropriée, car le classement des responsabilités dans la pyramide présente une sorte d'hierarchie implicite qui engendre la problématique liée au classement des priorités associées à chaque niveau ou dimension de la responsabilité. Suivant, donc cette approche la philanthropie, placée au sommet de la pyramide, se perçoit comme la dimension la plus importante que doivent rechercher les entreprises, alors que la dimension économie semble être la moins valorisée conséquemment la moins importante dans la RSE de fait qu'elle se positionne à la base de la pyramide.

Notée judicieusement par A.B. Carroll (1991), la question ou la problématique des priorités et des classements des responsabilités, présentées explicitement dans le modèle, est loin d'être résolue par la pyramide. En effet, la conception de cette dernière montre que les responsabilités dites « économiques » et « légales » sont les plus fondamentales et que la responsabilité « philanthropique » se présente comme moins importante que les trois autres responsabilités.

En ce sens, une autre limite associée à ce modèle formulé par Schwartz et Carroll (2003), stipule que le développement théorique des dimensions de la responsabilité sociétale est incomplet en matière de définitions attribuées par A.B Carroll (1991) à chacun des domaines, reste non satisfaisantes, ainsi que le manque de réflexion sur l'intégration des critères d'évaluation des pratiques et activités des entreprises et les motivations liées à chaque dimension (Schwartz et Carroll, 2003).

Schwartz et Carroll (2003) avancent également, deux principales autres critiques qui consistent à dire, en premier lieu, que la représentation des niveaux de la responsabilité sociétale modélisés par une pyramide ne permet pas de voir une perception claire des différentes interactions existantes ou qui puissent exister entre les différentes dimensions de la responsabilité sociétale de l'entreprise. En second lieu, les deux auteurs rajoutent, le fait que l'utilisation de la dimension philanthropie de la RSE comme dimension « détachée » des autres dans le modèle, car selon eux, il n'est peut-être pas pertinent de parler de responsabilités philanthropiques issues d'une nature volontaire (discrète) des pratiques et actions que les entreprises entreprennent dans ce sens. La philanthropie alors ne peut pas être perçue ni considérée comme une responsabilité en soi, mais une finalité et un désir non pas une responsabilité au sens d'un devoir exigé.

2. Le modèle de Wartick et Cochran (1985)

Wartick et Cochran (1985), dans le cadre de la construction de leur modèle, ont procédé à un élargissement de la conception de Carroll, dans une approche de rendre ce modèle plus clair et

plus simple à utiliser et aussi et d'une manière plus importante à l'opérationnaliser, ils ont matérialiser leur critique en développant et explicitant la spécificité de la performance sociétale des entreprises ou la PSE comme un résultat engendré par l'interaction de trois dimensions, à savoir : les principes de la RSE, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux (Principes / Processus / Politiques). Les deux auteurs rappellent par ailleurs que la RSE est une approche microéconomique de la relation entre l'entreprise et son environnement et non une vision institutionnelle des liens entre les entreprises-institutions et la société dans son ensemble (Peretti, 2006).

Pour rendre le modèle plus opérationnel, les deux auteurs remplacent les concepts jugés « flous » du modèle de A.B. Carroll (1979, 1981), notamment « les philosophies de réponse » proposées par ce dernier, par « les politiques mises en place pour faire face aux problèmes sociaux » (Wartick et Cochran, 1985).

Les deux auteurs, consolidés par Wood (1991), avancent le fait que les philosophies de réponse proposées par Carroll ne constituent en aucun cas un éclairage sur le processus interne de la responsabilité sociale. Décrivant alors la responsabilité sociétale comme des principes intégrés visant la structuration de cette responsabilité que l'entreprise envers son environnement, Ces derniers stipulent que la RSE dans un sens plus élargit, s'agit bien de la mise en œuvre des processus afin de développer des attitudes (politiques) socialement responsable ou génératrices des solutions socialement responsables.

S.L. Wartick et P.L. Cochran (1985) marquent leur « plu value » tout en s'inspirant et critiquant le modèle du Carroll, par une nouvelle proposition de définition de la notion de la responsabilité sociétale dans un angle plus opérationnel appelé la PSE ou cette « interaction parmi les principes de responsabilité sociale, le processus de réceptivité sociale et les politiques développées pour faire face aux enjeux sociaux » (Wartick et Cochran, 1985). Cette définition avancée par les deux auteurs, tout en admettant la « hiérarchisation des responsabilités » proposée par A.B. Carroll, mettent en exergue la complémentarité, l'incorporation et l'interaction des responsabilités, à savoir : la responsabilité économique, la responsabilité publique et la réceptivité sociale¹, voire d'autres responsabilités incorporées par la notion de la réceptivité sociale ou cette capacité de l'entreprise à être réactive face aux enjeux de la réceptivité,

¹ La réceptivité sociale ou la "*Corporate Social Responsiveness*". Le concept de « réactivité sociale » peut globalement décrire l'obligation d'une personne de contribuer au bien-être des autres.

S.L. Wartick et P.L. Cochran (1985) proposent une méthodologie qui consista à identifier, analyser les attentes de changements relatives aux responsabilités et mettre en œuvre des politiques qui permettent de répondre aux problèmes sociaux.

Tableau 5 : Le modèle de PSE de Watrik et Cochran (1985)

Dimension	Principes de la RSE	Processus de sensibilité sociale	Politiques mises en œuvre
	Responsabilité sociale	Responsabilité sociale	Gestion des enjeux
Niveau d'engagement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Économie 2. Légale 3. Éthique 4. Discrétionnaire 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réactive 2. Défensive 3. Accommodement 4. Proactive 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identification des enjeux 2. Analyse des enjeux 3. Développement d'une réponse
Implications	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le contrat social de l'entreprise 2. L'entreprise en tant qu'agent moral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacité de réponse au changement des conditions sociétales 2. Habilité des gestionnaires à développer des réponses 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Minimisation de l'effet de surprise 2. Élaboration des politiques de responsabilité sociale
Orientations	Philosophique	Institutionnelle	Organisationnelle

Source : adaptation de Watrik et Cochran (1985)

La principale critique qui s'associe au modèle de S.L. Wartick et P.L. Cochran (1985), est formulée par Wood (1991), ce dernier remet en cause la notion de la performance telle qu'avancée par les deux auteurs, ainsi que la définition de la PSE proposée, car selon lui, cette dernière ne prend pas en considération les actions et des résultats des entreprises.

Une autre limite du modèle s'est associée à la notion de la réceptivité sociale ou la "*Corporate Social Responsiveness*", une notion large et complexe par nature restreinte à un seul processus dans le modèle.

Enfin, les politiques développées et engagées par les entreprises face aux enjeux sociaux, voire sociétaux, qui composent le dernier processus du modèle, constituent un outil ou un dispositif d'évaluation des performances sociétales des entreprises, ce qui amène à dire, que dans la mesure où les entreprises ne développent pas de politiques, est systématiquement une absence de performances sociétales.

3. Le modèle de Wood (1991)

En apportant des clarifications conceptuelles et intégrant des aspects mesurables au modèle Wattrick et Cochran (1985), Wood (1991) et propose un modèle de responsabilité sociétale d'entreprise renouvelé qui complète son prédécesseur, en effet, il apporte de véritables compléments dans la compréhension des principes en découpant ces derniers suivant trois logiques, à savoir : la logique institutionnelle, la logique organisationnelle et la logique individuelle (Peretti et *al.*, 2006). Wood comme Wattrick et Cochran (1985) repère également trois processus : il s'agit de processus d'évaluation et l'analyse de l'environnement, processus de la gestion des parties prenantes, et le processus de la gestion des enjeux sociaux. Les résultats regroupent la réduction des impacts sociaux négatifs, la mise en place effective de programmes et politiques sociales.

Selon Haigh et Jones (2007), l'originalité de l'apport du modèle de Wood (1991), par rapport aux autres travaux précédents, apparaît dans le fait qu'il ne distingue pas entre l'interrelation de la société et les affaires et son insistance (Haigh et Jones, 2007, cité dans Taoufik, 2014, p. 64). Dans cette approche, la société a des attentes relatives aux comportements des entreprises et promues par les effets externes. La RSE peut être synonyme d'une intériorisation des effets externes¹ négatifs et peut générer des effets externes positifs.

¹ Le concept d'externalité se définit comme étant « la reconnaissance que l'action d'un acteur donné puisse affecter d'autres acteurs sans que ceux-ci aient été consultés ou indemnisés pour les effets dommageables qu'ils subissent (externalités négatives) ou sans que les bénéficiaires aient à payer un avantage qui leur est attribué du fait de ces externalités (externalités positives) » (Urban, 2005, cité dans Taoufik, 2014, p. 65).

Tableau 6 : Les niveaux de la responsabilité (Wood, 1991)

Principe de motivation	RESPONSABILITE SOCIALE		
	Dimensions	Implication	
	Niveau institutionnel : légitimité	Obligations, sanctions sociales	
	Niveau organisationnel : Responsabilités publiques	Engagement primaire et secondaire de l'entreprise	
Niveau individuel : discrétion managériale	Responsabilité personnelle du gestionnaire par ses propres choix		
Processus de gestion	RECEPTIVITE SOCIALE		
	Analyse environnementale	Suivi de l'état de l'environnement	
	Gestion des parties prenantes	Réponse aux exigences des parties prenantes	
	Gestion des enjeux	Plans et politiques pour faire face à l'évolution de l'environnement	
	Résultats	Impacts sociaux	Indicateurs sociaux, divulcation, bilan social
	Programmes sociaux	Programmes sociaux ou philanthropiques politiques sociales	
Politiques sociales	Degré d'institutionnalisation de politiques de responsabilité sociale dans toute l'entreprise favorisant la réceptivité décisionnelle et la culture éthique.		

Source : adapté de Wood (1991)

4. Travaux de Clarkson (1995)

Apportant une nouvelle approche complémentaire aux travaux de ses prédécesseurs (Carroll, 1979, 1981 ; Wood, 1991 et Wartick et Cochran, 1985), M. B. E. Clarkson (1995) considère la PSE comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise. Son modèle comme présenté sur le tableau 7 ci-dessous, identifie des problèmes spécifiques pour chacune des principales catégories de *Stakeholders* distingués : les employés, les propriétaires/actionnaires, les consommateurs, les fournisseurs et les concurrents.

Tableau 7 : Le modèle de responsabilité sociale par l'approche « *Stakeholders* »
(Clarkson, 1991).

ENTREPRISE : HISTOIRE, CONTEXTE INDUSTRIEL, STRUCTURE, ENVIRONNEMENT, ENGAGEMENT (CODE DE CONDUITE)	
STAKEHOLDERS	TYPE DE PROBLEME ET RSE
① EMPLOYES	Rémunération ; Emploi ; Carrière ; Santé ; Absentéisme, etc.
② PROPRIETAIRES	Respect des droits ; Défense ; Communication ; Politique générale ; Réclamations.
③ CONSOMMATEURS	Politique générale ; Communication ; Sécurité des produits ; Réclamations.
④ FOURNISSEURS	Politique générale ; Pouvoir relatif Autres ; Problèmes liés aux fournisseurs.
⑤ POUVOIR PUBLICS	Santé Et environnement ; Implication dans la politique publique.
⑥ CONCURRENTS	Politique générale.

Source : Féronne et *al.* (2004, p. 110)

Selon Gond et Mercier (2005), la plupart des travaux se basent sur ces trois grands modèles (Carroll, 1979, Wood, 1991, Clarkson, 1995). Gond et Igalens (2003) proposent un tableau synthétisant ces principaux modèles.

Tableau 8 : Synthèse des principaux modèles théoriques

Auteur(s)	Définition	Dimension
Carroll (1979)	L'articulation et l'interaction entre : - Différentes catégories de responsabilités sociales ; - Des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités ; - Des philosophies de réponses à ces problèmes.	Responsabilité sociale Niveaux : économiques, légal, éthique, discrétionnaire. Philosophies de réponse Posture : réactive, défensive, d'accommodation, proactive. Domaines sociaux où se posent des problèmes Exemple : consumérisme, l'environnement, la discrimination, la sécurité des produits, la sécurité du travail, l'actionnariat.
Wartick et Cochran (1985)	L'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux.	Responsabilité sociale Niveaux : économiques, légal, éthique, discrétionnaire. Sensibilité sociale Posture : réactive, défensive, d'accommodation, proactive. Management des problèmes sociaux Démarche : identification, analyse, réponses.
Wood (1991)	Une configuration organisationnelle de principe de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programme, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociales de l'entreprise.	Principe de responsabilité sociale Niveaux : institutionnel, organisationnel et individuel. Processus de sensibilité sociale Intègre : l'évaluation et l'analyse de l'environnement, la gestion des parties prenantes et la gestion des problèmes sociaux. Résultats du comportement social de l'entreprise Regroupe : les impacts sociétaux, les programmes sociétaux et les politiques sociétales.
Clarkson (1995)	Capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise.	Le modèle identifie des problèmes spécifiques pour chacune des principales catégories de <i>Stakeholders</i> qu'il distingue : employé, propriétaires / actionnaires, consommateurs, fournisseurs, <i>Stakeholders</i> publics, concurrents.

Source : adapté de Gond et Mullenbach (2004, p. 94)

En résumé, ces modèles exposés ci-dessus, visant à définir le périmètre et les contours de la RSE, ont permis aussi d'exposer des définitions opérationnelles de la RSE, à savoir celles de la performance sociétale d'entreprise (PSE). En effet, Carroll (1979) ; Wartick et Cochran (1985) et Wood (1991) au travers leurs modèles, ils ont présenté des configurations pertinentes de la PSE qui se basent sur cette notion de la réceptivité sociale qui se réfère à la fois à la gestion des enjeux, à l'analyse environnementale et à la gestion des parties prenantes.

La multidimensionnalité de la RSE générée par l'articulation et l'interaction entre les rôles et responsabilités économiques, environnementales et sociales de l'entreprise, soulève une autre problématique majeure qui entoure ce concept. Il s'agit de la difficulté liée à son évaluation et sa mesure au sein des entreprises. Cette dernière fera l'objet de la quatrième et dernière section de ce premier chapitre que nous présentons dans ce qui suit.

SECTION 04 : LA PGE, UNE NOUVELLE CONFIGURATION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES A L'ERE DE LA RSE.

À l'ère de la RSE, l'intérêt s'accroît de plus en plus autour de la notion de la performance de l'entreprise, la responsabilité sociétale ou ce mouvement qui questionne la réalité de l'entreprise : sa finalité et ses missions, a conduit, depuis quelques années, à s'interroger sur la nature, le contenu de ce concept, voire même les modalités de son évaluation. Remettre en cause la logique classique de la performance, à savoir une logique économico-financièrement centrée, implique la prise en compte de divers enjeux et préoccupations d'ordre social, politique et environnemental. C'est dans ce contexte particulier qu'a émergé le concept de performance sociétale ou globale¹ (PGE) des entreprises. Une notion qui s'inscrit solidement dans cette langue et riche réflexion sur la responsabilité sociétale des entreprises.

En effet, nous consacrons la présente section à montrer l'émergence de la notion de la performance sociétale comme un véritable argument de la RSE face à la résistance à laquelle elle fait face, tout en éclairant son fondement théorique, ces modèles conceptuels et outils de mesure.

1. La performance des entreprises, conceptualisation

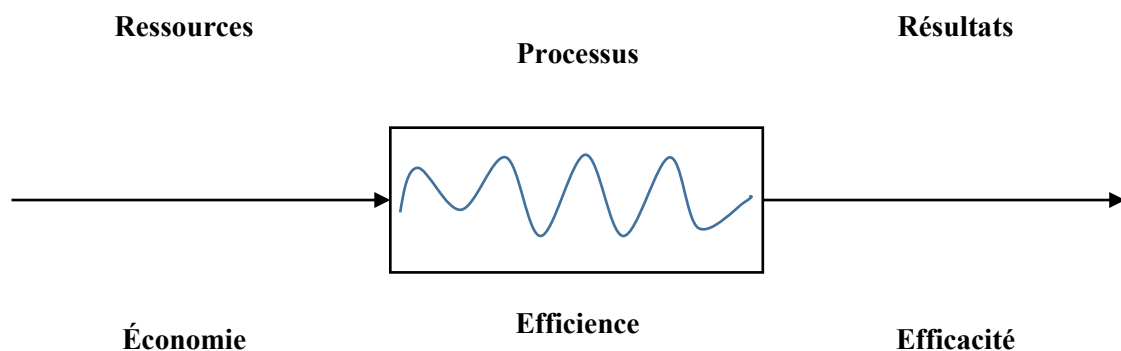
Sur le plan théorique, la notion de la performance a toujours été ambiguë et peu définie d'une manière explicite. Désignant à la fois l'action, son résultat et son succès, la notion s'avère très complexe à définir (Renaud, Berland, 2007, p. 04). A. Bourguignon (2000) présente une première tentative de définition intéressante de la notion en regroupant les trois approches, à savoir : l'approche action, l'approche résultat et l'approche succès et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique (Renaud, Berland, 2007, p. 04). Ainsi, la performance peut se définir comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... » (Bourguignon, 2000, p. 934). Pour M.J. Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Alors, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004). Dans ce contexte,

¹ La littérature présente la notion de la performance sociétale par plusieurs appellations comme la performance sociale, sociétale et globale, mais elles rejoignent toutes la même réflexion.

« l'évaluation de la performance peut être assimilée au "*Benchmarking*" » (Renaud, Berland, 2007, p. 04).

Il convient, à présent de s'intéresser à sa mesure et son évaluation. La logique financière, la première à se présenter, offre une solution, mais qui est depuis longtemps problématique. Bouquin (2004, p. 63) représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

Figure 11 : La performance



Source : Bouquin (2004)

Selon H. Bouquin (2004), la performance désigne, donc, cette articulation entre l'économie (la manière d'en procurer des ressources au moindre coût), l'efficacité (la maximisation de la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources) et l'efficience (les objectifs et finalités poursuivis). Mesurer la performance revient, alors, à mesurer les trois dimensions qui la composent. Cette logique est largement critiquée (Pesqueux, 2002) à cause des difficultés associées à sa mesure et aussi sur son unidimensionnalité, car les critères de gestion financière et économique ne sont pas les seuls déterminants. C'est dans ce contexte que le débat qui entoure la notion de performance s'enrichit particulièrement, suite à l'apparition des notions telles que le développement durable et la responsabilité sociétale de l'entreprise.

2. La performance des entreprises dans une approche globale

La dimension financière était celle qui primait pendant longtemps la notion de performance. Elle renvoyait systématiquement à la réalisation de la rentabilité des actionnaires tout en préservant la pérennité (financière) de l'entreprise. Toutefois, les modèles financiers de mesure de la performance ont été critiqués au début des années 80 (Pesqueux, 2002), une période qui coïncide bien avec le développement du concept de la responsabilité sociétale des entreprises.

En reconfigurant le champ de responsabilités de l'entreprise, la RSE a, donc, élargi aux champs social et environnemental, les responsabilités de l'entreprise. La conciliation de ces derniers avec les objectifs économiques tout en intégrant les besoins et attentes des différentes parties prenantes désigne la performance globale (ou sociétale) de l'entreprise.

Selon A. B. Carroll (1991), la notion renvoie à l'évaluation de la capacité d'une entreprise à gérer sa responsabilité sociétale qui est d'une nature tridimensionnelle : économique, sociale et environnementale.

Selon Wartick et Cochran (1985), allant dans le sens de A.B. Carroll (1979) dans ce concept central en éthique des affaires, la PSE formalise l'idée selon laquelle l'entreprise assume une responsabilité multidimensionnelle : sociale, écologique, politique et économique.

Selon la Commission des Communautés Européennes (CE) et d'après son livre vert (2001), la performance sociétale est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle des entreprises qui doit se faire par le biais de la responsabilité sociétale. Elle apporte et formalise la définition suivante : « la performance sociétale désigne la performance globale au sein de laquelle l'entreprise doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations légales et économiques » (CE, 2001, p. 03).

Ces définitions apportent à la notion de performance globale un sens holistique et une vision plus large en allant au-delà de la dimension économique vers l'intégration des aspects sociaux et environnementaux. La PGE est ainsi « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006, p. 2). Une autre problématique rejoint le débat, celle de sa mesure qui contraint à un renouvellement des systèmes d'évaluation.

P. S. Sethi (1975), a apporté une nouvelle configuration à la notion de la RSE, celle de performance sociétale, en distinguant les obligations sociétales, la responsabilité proprement dite et la sensibilité aux questions sociétales exprimées par l'entreprise. Les obligations correspondent aux actions entreprises afin de répondre aux pressions du marché et aux contraintes réglementaires. La RSE dépasse ce cadre purement économique et légal, en tentant d'atteindre un comportement conforme aux normes, aux valeurs et aux attentes de la société. Quant à la sensibilité, elle relève non seulement de la mise en conformité, mais d'une démarche beaucoup plus active de prévention et d'anticipation.

La prise en compte des dimensions sociales et environnementales constitue désormais une préoccupation cruciale au sein des entreprises.

3. La performance globale (sociétale), une évolution des perceptions de la RSE

Aussi bien que la RSE, le concept de performance sociétale ou globale a fait l'objet d'une littérature académique riche et abondante. Pour cela, nous avons jugé approprié de présenter une synthèse par le biais du Tableau 9 ci-dessous :

Tableau 9 : Evolution des perceptions de la RSE/PSE

Approche	Auteur(s)	Perception de la Performance Sociétale (Globale) d'entreprise
La PSE se compose d'un ensemble de principes se déclinant aux niveaux institutionnel, organisationnel et managérial	Wood (1991)	La responsabilité sociétale ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction de trois principes : la légitimité, la responsabilité publique ; et la discrétion managériale. Ces principes résultent des trois niveaux d'analyse institutionnelle, organisationnelle et individuelle.
	Swanson (1995)	La responsabilité sociétale des entreprises intègre une double perspective de contrôle social sur l'entreprise et de respect volontaire par celle-ci d'un ensemble de devoirs. Ces deux orientations se déclinent au niveau de macro-principes institutionnels et organisationnels et de micro-principes mis en œuvre dans les processus de prise de décision
La PSE comme intégration des multiples approches de la responsabilité sociétale	Carroll (1979)	La PSE est l'articulation et l'interaction entre différentes catégories de responsabilités sociétales, des problèmes spécifiques liés à ces responsabilités et des philosophies de réponse à ces problèmes.
	Watrack et Cochran (1985)	La PSE est l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociétale, le processus de réceptivité sociétale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux.
	Wood (1991)	La PSE est une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de réceptivité sociétale et de programmes/politiques/ résultats observables liés aux relations sociétales de la firme.
	Swanson (1995)	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.
La PSE comme capacité à satisfaire les « Stakeholders »	Clarkson (1995)	La PSE peut se définir comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise.
	Van Marrewijk (2003)	La RSE est un « ensemble d'activités, volontaires par définition, prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'activité de l'entreprise, ainsi que dans son interaction avec ses « Stakeholders ».
La PSE vue comme un système « guide »	Mitnich (1993)	La PSE est un sous-système d'un système plus global en un ensemble d'impacts transformés par un processus de conversion ou des outputs véhiculés par l'environnement. L'enjeu est d'optimiser le fonctionnement du système.
La PSE, un concept contingent	Husted (2000)	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 : adapté de Carroll (1999) et de Gond et Mullenbach (2004)

Comme l'explique le tableau ci-dessus, il existe une très grande disparité de perception de la PGE (PSE) due en partie à l'évolution du concept et sa maturité (voir l'évolution chronologique de définitions) et aussi à la criticité de la thématique liée à l'équilibre sociétal des entreprises. Ces perceptions complémentaires rejoignent la même réflexion, celle du pragmatisme de la démarche RSE.

La PGE est aussi présentée comme cette stratégie qui tente de répondre à la problématique de l'équilibre entre l'efficacité économique, le progrès social et l'engagement (le respect) de l'environnement dans sa dimension écologique.

Reynaud (2004), à son tour, consolide cette réflexion en mettant en avant le fait que la pratique de la RSE apporte une amélioration de l'efficacité économique en passant par une réduction des coûts et le développement de nouvelles activités répondant aux attentes des clients entraînant une augmentation des parts de marché et la mobilisation du personnel.

4. La Triple Top Line (Triple bottom line)

La *triple bottom line* est un concept développé par John Elkington à travers son ouvrage « *Cannibals with forks : the triple bottom line of 21st century business* » (Elkington, 1997). L'auteur défend l'idée selon laquelle la PGE doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la préservation de l'environnement et à l'équité sociale. Selon l'auteur, la transposition de la notion de la RSE a longtemps été imaginée de telle sorte qu'elle soit intégrée à la mesure de la performance financière, les nouvelles idées de responsabilité sociale et environnementale des entreprises. L'auteur met en avant la nécessité de considérer une triple mesure de la performance des organisations, à savoir : la mesure de la prospérité économique, la mesure de la qualité environnementale et la mesure de la justice et de l'équité sociale.

Appelé aussi le principe de proactivité ou règle des « 3P » par rapport à *People, Profit & Planet*, la « *triple bottom line* » est une expression, voire une approche utilisée pour désigner plus ou moins explicitement la RSE. En faisant 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 comme explicitée par son auteur fait référence au fait que les entreprises focalisent leur attention sur la problématique de la RSE. Synthétiquement, la « *triple bottom line* » se résume par ce qui est compréhensible par tout le monde : « travailler pour les gens, pour faire du profit, tout en préservant la planète » (Widloecher et Querne, 2009, p. 18).

Cette notion, aussi, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise¹ doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social (Dohou et Berland, 2007).

5. Démarche RSE et performance globale : une relation de causalité ?

La problématique de la relation entre l'engagement des entreprises en matière de la responsabilité sociétale et leurs performances au sens large et leurs performances financières en particulier est largement étudiée par la littérature managériale, Preston et O'Bannon (1997) présentent une synthèse typologique qui met en lumière ces relations de causalité intrinsèque. Les auteurs présentent ces apports mutuels comme suit :

- La performance economico-financière peut déterminer la performance sociale, c'est-à-dire dans la mesure où l'entreprise réalise des résultats financiers favorables, cela peut impacter d'une manière positive son engagement social, par une distribution généreuse des bénéfices ou d'une manière négative (dans le cas contraire) ;
- La performance sociale peut avoir des effets positifs sur la performance économique (l'effet de la réputation, de la culture sur les clients potentiels et sur l'image et la notoriété de l'entreprise) et agir aussi sur la performance économique d'une manière négative (coûts sociaux, image, etc.).

Analysant les deux cas de figure, on assiste à une complémentarité, voire une synergie entre deux types de performance. Assurer alors le bon équilibre entre ces deux parties de la balance génère une performance globale et durable.

Dans cette optique, les retombées économiques globales dépendent souvent du type d'activité et de la situation de l'entreprise concernée. Selon cette approche de Porter, la relation entre l'économie et l'environnement à l'échelle des entreprises n'est ni systématiquement « Gagnant-Gagnant » ni systématiquement « Gagnant-Perdant ». Il s'agit donc de décrire les meilleures pratiques, méthodes, outils, permettant de prendre en compte le développement durable dans de nombreux domaines de la gestion.

¹ Notée PGE dans ce qui suit.

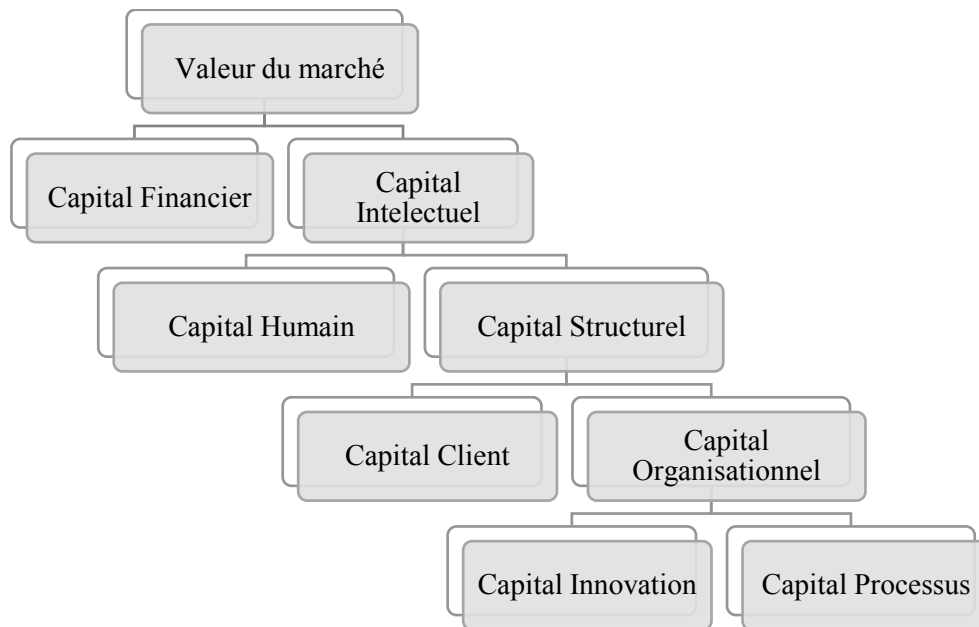
6. La formalisation des modèles conceptuels de la performance sociétale, les tentatives de mise en place d'un modèle explicatif

Présentons, à présent, les principaux modèles explicatifs de la performance sociétale largement présents et diffusés dans la littérature relative à la RSE.

6.1.L'arbre de valeur de Roos et Edvinsson

L'arbre de Valeur théorisé par L. Edvinsson et J. Roos en 1997 est particulièrement intéressante comme tentative de formalisation de et modélisation de la performance sociétale. En effet, le modèle positionne les ressources humaines au cœur du dispositif de création de valeur (cf. Figure 12).

Figure 12: L'arbre de valeur



Source : Edvinsson et Roos (1997)

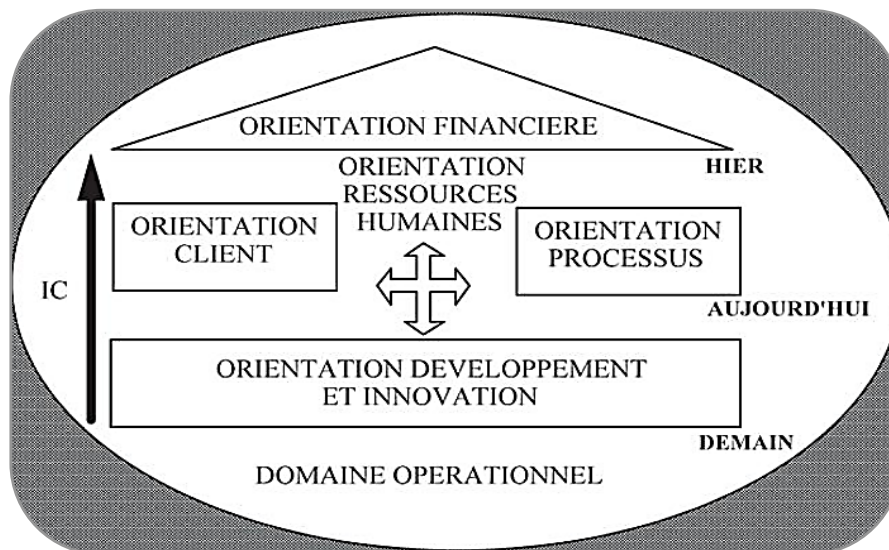
L'arbre de valeur de Roos et Edvinsson (1997) fait aussi l'objet d'une catégorisation des capitaux. Selon cette typologie, la valeur du marché d'une entreprise est décomposée en deux classes, à savoir sa valeur financière et intellectuelle (capital financier et le capital intellectuel), ce dernier se décomposant à son tour en deux sous-catégories (le capital humain et le capital structurel). Le capital humain est composé de la somme des compétences des employés et leurs savoirs, dont la valeur, est stratégique. Le capital structurel se décompose en deux catégories qui se compensent en partie par les relations avec les parties prenantes de l'entreprise, notamment les clients internes et externes de cette dernière, et en partie, par la culture et

l'organisation mises en place (la somme des procédures, processus et infrastructures). Ce capital dit d'organisation prend forme aussi dans la capacité de l'entreprise à se régénérer et à se renouveler dans une optique de développement continue (génération des nouveaux produits et prestations, des inventions et brevets, etc.).

6.2. Le navigateur de Skandia AFS

Théorisé par L. Edvinsson et M.S. Malone en 1999, le modèle s'appuie sur les fondements conceptuels dans la notion du capital intellectuel. Le navigateur, représenté dans la Figure 13 ci-dessous, mis en œuvre chez Skandia AFS (Edvinsson et Malone, 1999), tient compte de l'un des aspects de la performance sociétale, plus précisément de celui ayant trait aux salariés et aux clients.

Figure 13 : Le Navigateur de SKANDIA AFS



Source : Edvinsson et Malone (1999)

Ce modèle présente une autre approche plus approfondie, sa différenciation par rapport à son prédécesseur (l'arbre de valeur) réside dans l'attention particulière accordée aux ressources humaines (le capital humain). Comme explicitées dans la Figure 13, ces dernières sont positionnées sur l'axe de la dynamique de création de valeur en mettant en valeur la primauté de la dimension humaine et sa contribution indispensable dans la performance. Il est à noter que l'axe humain fait référence aux compétences des collaborateurs : leurs savoirs et savoir-faire, attitudes, agilité intellectuelle (l'innovation et créativité), ainsi que l'engagement de l'entreprise à les développer.

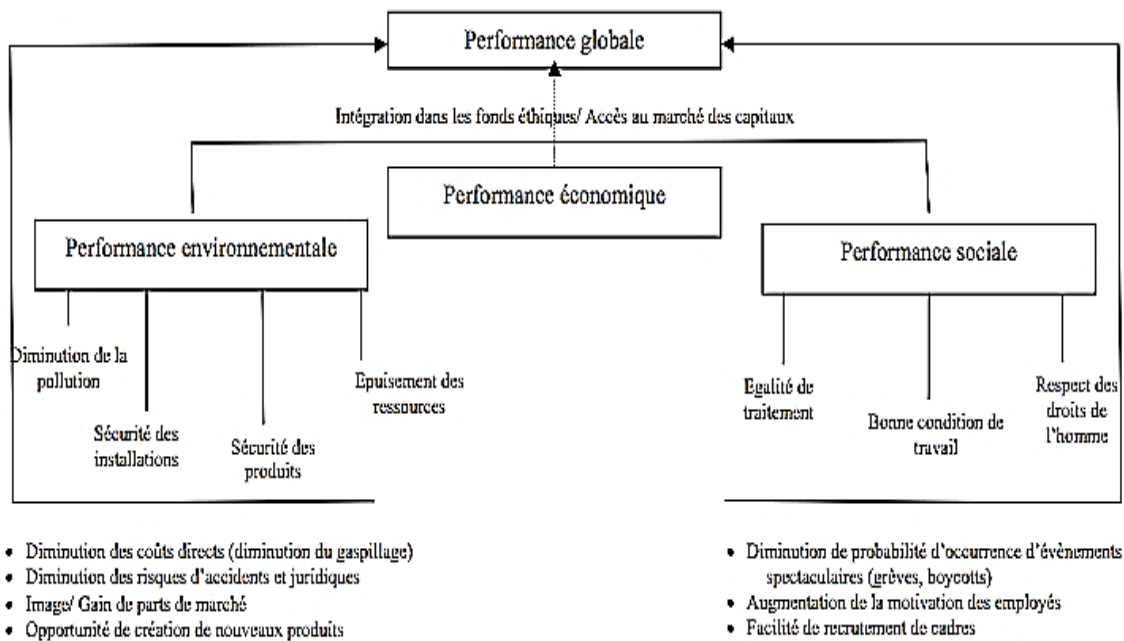
Tous les systèmes décrits précédemment divulguent que l'aspect sociétal de la performance est bel et bien présent dans les problématiques théoriques de la performance PSE et sa mesure.

6.3. Le modèle de performance globale

Dans la littérature managériale actuelle, le modèle le plus célèbre et le plus mobilisé pour la description de la performance globale est sans doute celui de Reynaud (2003). L'auteur définit la PGE comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales (Reynaud, 2003, p. 10).

Le noyau de ce modèle prend forme du croisement et de la réunion des trois catégories de performance ; il se présente sous la Figure 14 ci-après :

Figure 14 : La performance globale



Source : Reynaud, 2003, cité dans Hamdani, 2019, p. 06

La PGE renvoie, donc, à « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique..., cette intégration peut sous-entendre une cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes » (Capron et Quairel, 2005, p. 07).

Ces auteurs, à travers leurs modèles descriptifs, semblent donner à la PGE un portrait et une définition homogènes, allant dans le sens des diverses interprétations présentées plus haut, consistant à dire que la PGE désigne l'équilibre entre les différentes dimensions du

développement durable, à savoir : l'économie, la société et l'environnement. Son opérationnalisation et sa mise en œuvre passent nécessairement par l'harmonisation de ces trois volets. Comme telle sera la définition de la PGE.

À ce stade, une autre problématique s'associe à la PGE ou à cette « agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006, p. 02), celle liée à sa mesure et son appréciation. Les dispositifs d'évaluation utilisés par les entreprises, à l'heure actuelle, ne permettent pas d'intégrer, de manière équilibrée, aux dimensions économiques et financières traditionnelles, des dimensions environnementales, sociales et de couvrir un périmètre d'impacts plus large (Capron, Quairel, 2005). Les outils existants évaluent les performances de manière séparée ou mesurent au mieux le croisement de deux performances.

7. Les mesures de la performance globale ou sociétale

7.1. Les systèmes de management comme outil de pilotage d'une performance multidimensionnelle

La montée en puissance de la culture de reporting en matière d'engagement sociétal dans les entreprises, largement reconnue sous l'appellation de « Rapports RSE » ou « rapport de développement durable », la RSE pourrait être vue comme un compte-rendu à la société des pratiques et activités des organisations en général et des entreprises en particulier à travers des batteries d'indicateurs plus ou moins pertinents. D'ordres sociaux et environnementaux, ces indicateurs reflètent les résultats et les performances extraéconomiques (parfois contestables) et hors la valeur ajoutée économique des entreprises ; ils désignent aussi cette appropriation de la RSE à travers la mise en place d'un système d'indicateurs. Cette nouvelle tendance date de quelques années, en effet, en 1996, un groupe international de spécialistes des mesures et de chercheurs s'est réuni à Bellagio (Italie) afin de discuter cette problématique d'évaluation des progrès en matière d'engagement sociétal (Delchet, 2006). Puis l'initiative de GRI vient consolider cette démarche en proposant une analyse plus approfondie à cette approche d'évaluation par trois sections, à savoir : vision et stratégie, profil et structure de gouvernance.

Plusieurs autres initiatives de nature publique gouvernementale et privée ont essayé de construire des référentiels pour la production de la communication des indicateurs de développement durable afin d'évaluer le degré de contribution des entreprises au développement durable et de mesurer leurs responsabilités sociétales.

L'intégration et l'adhésion de plus en plus intéressantes des entreprises aux référentiels de systèmes de management de la qualité (ISO 9001), de l'environnement (14001) et de la santé et

la sécurité au travail (ISO 45001¹) ou encore sociétaux, notamment avec les normes SA 8000 et ISO 26000, a joué en faveur de cette idée de normaliser la responsabilité sociétale et rendre son déploiement d'une approche stratégique et opérationnelle au sein des entreprises.

7.2. Les outils de mesure actuellement disponibles

Il existe pratiquement toute une panoplie de dispositifs et d'outils de mesure des performances en matière de thématiques de la RSE (cf. Tableau 10). Ils traitent dimensionnellement ou globalement lesdites problématiques du développement durable et de la RSE. Comme explicité plus haut, nous nous intéressons d'une manière plus spécifique aux outils qui fournissent le mieux une vision globale de la performance.

Tableau 10 : Les outils de mesure de la PSE

Thème de la RSE	L'outil de mesure	Description
Environnemental	Comptabilité environnementale	« Un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers... L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci. » (Christophe, 1995).
	Norme ISO 14000	La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental. « La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs. » (ISO 14001, 2004).
	Norme EMAS	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées. (Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du Conseil).

¹ Ex. BS OHSAS 18001.

Sociale	Comptabilité sociale	« Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés. » (Capron, 2000)
	Norme SA 8000	<p>L'objectif de SA 8000 est de fournir une norme reposant sur le droit du travail national et sur les normes internationales relatives aux droits de l'homme, qui protège et donne du pouvoir à l'ensemble du personnel se trouvant dans le périmètre de contrôle et d'influence d'une entreprise et fabriquant des produits ou fournissant des services pour cette entreprise, notamment le personnel employé par l'entreprise elle-même ainsi que par ses fournisseurs, ses sous-traitants et les sous-traitants de ses fournisseurs, ainsi que les travailleurs à domicile (Social Accountability international, 2008).</p> <p>Basée sur une certification, la norme est développée en 1997 par l'organisation nord-américaine Social Accountability International (SAI), elle est fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Sur la base sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et codes internationaux portant sur divers domaines dont le travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non-discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.</p>
	Norme AA 1000	La norme de performance sociale AA 100015 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes.
	Norme ISO 45000	La norme ISO 45001 : les exigences pour un système de management de la santé et de la sécurité au travail (SST), et fournit batterie d'exigences et de lignes directrices aux organismes permettant à ces derniers de maintenir des lieux de travail sûrs et sains, par la prévention des traumatismes et pathologies liés au travail et par l'amélioration proactive de leur performance en SST. Ce référentiel normatif vise à améliorer de façon systématique le management de la santé et de la sécurité au travail.
	Bilan social	« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. »

Sociétal / Global	Guide SD 21000	« Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. » (AFNOR, 2003). Comme but de proposer des recommandations pour aider à adapter à la fois techniquement et culturellement, un système de management afin qu'il intègre progressivement les objectifs du développement durable au sein de l'entreprise. Ces recommandations ne sont pas destinées à des fins de certification ou contractuelles. Elles ont été élaborées dans un souci de cohérence et de complémentarité avec les normes de systèmes de management comme celles relatives à la qualité et à la protection de l'environnement qui peuvent être utilisées indépendamment. Elles intègrent la nécessité pour toute entreprise d'être désormais plus transparente sur sa stratégie de développement (AFNOR, 2003).
	Norme ISO 26000	La Norme internationale ISO 26000 fournit des lignes directrices sur les principes sous-jacents de la responsabilité sociétale, sur l'identification de celle-ci et sur le dialogue avec les parties prenantes, sur les questions centrales et les domaines d'action relatifs à la responsabilité sociétale, ainsi que sur les moyens d'intégrer un comportement responsable dans l'organisation. La Norme internationale ISO 26000 souligne l'importance des résultats et des améliorations des performances réalisées en matière de responsabilité sociétale. En fournissant des lignes directrices aux utilisateurs, elle ne contient aucune exigence et elle n'est ni destinée ni appropriée à des fins de certification.
	Évolution du Balanced Scorecard (BSC)	Évolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE. On distingue entre : <ul style="list-style-type: none"> - SBSC : Il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en œuvre les objectifs sociaux et environnementaux (Hockerts, 2001). - TBSC : C'est un modèle reposant sur une série de six relations causales entre les parties prenantes (Supizet, 2002)
	Triple Bottom Line reporting	La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social
	GRI	La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

Source : adapté de Renaud et Berland (2007)

Les différentes initiatives en matière de reporting social, tel que le bilan social ainsi que les produits issus des travaux de normalisation qualité (la famille de normes ISO 9000), de normalisation environnementale (les normes ISO 14000 et EMAS) et de normalisation sociale (ISO 45000, les normes SA 8000, AA 1000), sont des outils unidimensionnels¹. Par contre, les outils tels que le *Balanced Score Card* (dans sa version actualisée à la RSE), le Guide SD 21000 et la norme ISO 26000², traitent la dimension globale de la performance. Elles incorporent d'une manière holistique les volets de la performance globale de l'entreprise et proposent des lignes directrices pour la prise en compte des enjeux de la responsabilité sociétale dans la stratégie et le management de l'entreprise.

7.3. Limites des modèles et outils de mesure de la PGE

La principale critique associée aux outils de mesure de la PGE concerne la manière, dont les trois piliers du développement durable (et de la RSE), à savoir : l'économie, le social et l'environnemental, sont alliés et encore l'assimilation de la qualité au pilier économique soit sujet à discussion, comme l'explique bien C. Brodhag « on ne peut pas conclure que leur intégration serait le système de management du développement durable » (Brodhag et al., 2004, p. 05). En effet, l'adoption d'un système ne peut tenir lieu de stratégie. Celle-ci doit fixer les objectifs. Le mécanisme vertueux de l'amélioration continue ne doit pas cacher la nécessité de hiérarchiser et de se donner des objectifs de résultats sur des sujets liés aux impacts globaux de l'entreprise (Brodhag et al., 2004).

La construction théorique de la notion de la performance globale de l'entreprise a subi beaucoup de mutations profondes qui ont généré une multitude de conceptualisations diversifiées, voire même contradictoires. Cela a conduit à émergence de plusieurs tentatives (généralement anglo-saxonnes) de mise en œuvre et d'opérationnalisation, qui peuvent être plus ou moins homogènes et difficiles à réconcilier. En effet, le concept de performance sociétale ou globale a fait l'objet d'un grand nombre d'études qui ont donné lieu à une multitude de tentatives de mesure d'ordres normatifs et réglementaires, vu la diversité et la variation des indicateurs utilisés.

¹ Les outils dits unidimensionnels intègrent en partie les enjeux de la PGE et de la RSE.

² Ces outils : *Balanced Score Card*, le SD 21000 et l'ISO 26000, sont des instruments dits multidimensionnels.

Cette section avait pour but de mettre en exergue et de montrer cette nouvelle configuration de la performance à l'ère des engagements volontaires, de la citoyenneté et de la responsabilité sociétale, comme précédemment avancé dans le corps de cette section, la notion de la performance est schématiquement passée d'une représentation purement financière à une approche incluant les dimensions sociale et environnementale.

Ce concept est parfois flou et loin d'être facile à cerner, présenté par les spécialistes et auteurs comme l'agrégation des performances économique, sociale et environnementale d'une entreprise.

L'appréciation de la performance des entreprises rencontre un bon nombre de difficultés, principalement, celles liées à sa mesure : à l'outil de mesure et d'appréciation. La présentation et l'analyse des différents outils utilisés par les entreprises pour appréhender leurs diverses performances montrent les différentes approches de mesure.

Les outils normatifs se positionnent comme les mieux adaptées et les plus aptes à dégager des appréciations qui prennent en considération les interactions entre les différents segments de la performance. Les outils tels que le *Balanced Score Card* (BSC) dans sa version actualisée à la RSE, le Triple Bottom Line reporting, les normes ISO (particulièrement la norme ISO 26000) les indicateurs GRI, fournissent une vision à la fois pluraliste et segmentée de la PGE. Ils apportent des appréciations et des mesures à ces dimensions de manière séparée pour ensuite les compiler sans tenir compte des corrélations existant entre elles.

Malgré les limites que rencontre cette nouvelle génération d'outils pour apporter une appréciation et une mesure aux trois dimensions de la performance globale. Cependant, il convient de rappeler qu'elle ne présente des indicateurs de mesure, mais bien des lignes directrices, dont le bon sens et le bon arbitrage, permettent de construire un processus concertatif et stratégique sous une approche participative et dans cette perspective où la PGE peut être analysée comme une convention sociale mutuellement construite entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes.

CONCLUSION

On s'accorde, donc, à dire d'après ce que nous venons de voir dans ce premier chapitre que riche et complexe est cette notion de la responsabilité sociétale de l'entreprise qui ne cesse, d'ailleurs, de donner lieu à des perspectives d'appréhensions multiples et variées. Ainsi, son intégration et son opérationnalisation au sein des entreprises n'en demeurent pas moins difficiles, voire complexes à les approprier et les appréhender dans une approche pratique.

En guise de synthèse, ce premier chapitre nous a permis en premier lieu d'introduire et de présenter des essais de définition du concept de la responsabilité sociétale de l'entreprise ainsi que les notions qui lui sont attachées, telles le développement durable et l'éthique, tout en s'étalant sur sa genèse et son développement. Puis en second lieu, la littérature relative au concept en matière d'approches de compréhensions et de modèles explicatifs.

Comme explicité supra, cette richesse en définitions, en modèles explicatifs et approches traduits, d'une manière claire, la complexité qui entoure ce concept, d'où les contraintes d'ordre conceptuelles et opérationnelles s'associent à cette notion, en absence d'un cadre théorique solide, la responsabilité sociétale de l'entreprise, reste un encore un terrain à explorer et un concept en construction, sa légitimité inspirée de disciplines et de fondements théoriques variés lui offre une ouverture pluraliste et multidimensionnelle et un champ de compréhension large et diversifié.

La RSE comme avancé précédemment, se présente, alors, comme une notion complexe et confuse est un terrain controversé qui est loin d'avoir gagné un consensus autour de son contenu, cela est dû, d'une part aux multiples approches de perceptions et de conceptions, aux divergences culturelles et d'une autre part son opérationnalisation et sa mise en œuvre. En effet, face aux difficultés associées à sa mise en œuvre au sein des entreprises, notamment, à l'absence d'une méthodologie commune et de modèles standards, les outils normatifs se présentent comme l'une des approches les plus pertinentes et un outil opérationnel. L'utilité de cette approche réside dans son rôle instrumental visant à offrir une trajectoire projetée sur des lignes directrices pour adopter une démarche de RSE opérationnelle.

Pour l'entreprise, la prise en compte de ce nouveau phénomène implique la reconnaissance d'un certain nombre de responsabilités, qui peuvent être envisagées sous divers angles, à savoir : économique, réglementaire, éthique et morale. L'intégration de la notion de la RSE génère un certain nombre d'implications en termes de comportements et d'attitudes (réactives et

proactives) vis-à-vis des parties prenantes, mais sa mise en œuvre se pose comme une réelle problématique.

Les difficultés d'appropriation et d'opérationnalisation constituent un axe qui marque le nouveau débat autour de cette notion. Face aux limites associées au pilotage de cette démarche sous une perspective pragmatique, celle qui a comme finalité de générer une performance sociétale (globale) à l'entreprise, les tentatives restent modestes, d'ordres théoriques et de nature peu opérationnelle.

Le rôle et l'utilité d'une autre démarche de progrès au sein d'une entreprise, réside dans son rôle instrumental visant piloter la performance globale de l'entreprise, voire structurer et encadrer son engagement sociétal et sa démarche RSE. Il s'agit, en effet, d'explorer la compatibilité ainsi que les apports et les bénéfices que présente la qualité en tant que démarche managériale instrumentalisée et structurée à cet engagement sociétal des entreprises en matière de management qui feront l'objet du second chapitre.

CHAPITRE II

INTÉGRATION ET MISE EN ŒUVRE DE LA RSE, LA
DÉMARCHE QUALITÉ COMME LEVIER
D'OPÉRATIONNALISATION

INTRODUCTION

Face à un contexte en mouvance permanente et à une instabilité accrue, un constat, d'ailleurs, qui gagne un consensus entre théoriciens et praticiens, les entreprises sont amenées à intégrer et à adopter un processus de transformation et d'adaptation permanent, afin de mieux s'équiper et bien réagir face à ces changements environnementaux.

L'amélioration, une des notions les plus associées au concept de la qualité se présente, de nos jours, comme une préoccupation majeure largement partagée par les entreprises quel que soient leurs tailles, leurs statuts ou leurs domaines activités. Ces entreprises, soucieuses de la qualité de leurs outputs (produits ou prestations) et de leurs interactions avec leurs parties prenantes, ainsi que d'une performance non seulement financière, mais globale et multidimensionnelle, une conception qui renvoie à une vision holistique qui harmonise les trois dimensions de la durabilité (Capron et Quarirel, 2005), doivent désormais instaurer une nouvelle manière de faire et donner la preuve explicite de leur adhésion à ce mouvement tout en justifiant par leurs performances dégagées.

La démarche qualité, ce nouveau mode de management qui prend forme sous diverses conceptions, à savoir : des démarches normatives volontaires, notamment les systèmes de management qualité (SMQ), sécurité (SMSST), environnement (SME) ou intégré (SMI-QHSE) ; des démarches qui ne s'inclinent pas à des obligations contractuelles (engagements et exigences normatives) comme le TQM, sont les représentations les plus connues et les plus actionnées à l'échelle mondiale pour s'inscrire dans une démarche de progrès et d'amélioration continue. En effet, dans une optique pragmatique et pour des raisons stratégiques liées à la performance, cette situation conduit aujourd'hui de nombreuses entreprises, notamment les entreprises certifiées à s'engager davantage à développer leurs pratiques managériales au-delà des seules exigences normatives et contractuelles.

Dans l'objectif, donc, d'instaurer, voire consolider une démarche d'excellence, l'adhésion davantage importante des entreprises à se conformer et se certifier à des cadres normatifs dont les exigences sont de plus en plus complexes. Ces référentiels normatifs dont les normes sont inspirées des principes du management par la qualité totale (TQM), tel qu'ils ont été progressivement construits à partir des travaux des auteurs précurseurs, notamment ceux de J. M. Juran et *al.*, (1962, 1974, 1983) ; Halpin (1966) ; Ishikawa (1981) ; Crosby (1986) ; et

notamment Deming (1986), sur la base de recherches théoriques complémentaires ainsi qu'au travers de leur mise en œuvre opérationnelle.

La recherche de l'excellence tant sur l'aspect stratégique qu'opérationnel avec une finalité la production de « comportement socialement responsable » et « éthiques » était la raison d'être des démarches qualité telles que perçue par W.E. Deming (1986). En effet, selon, l'auteur emblématique qui concevait prématurément la responsabilité sociétale des entreprises comme un prolongement logique de la démarche qualité.

L'articulation entre la qualité et la RSE en tant que deux démarches compatibles et complémentaires est générée grâce à un lien qui s'est fait naturellement selon J-P. Huberac (2001). En ce sens, nous allons explorer le rôle des démarches qualité qui s'appuie sur des instruments et des outils opérationnels ainsi que les contributions que peuvent-elles avoir sur l'appropriation, l'intégration et l'opérationnalisation des enjeux sociétaux de la responsabilité sociétale des entreprises.

Ce deuxième chapitre, a donc pour objectif de donner une vision complète issue de la littérature conjointe qui lie les deux démarches qualité et RSE, notamment celle qui s'intéresse à l'articulation entre les démarches qualité d'excellence et les démarches sociétales. En effet, en étant structuré en quatre sections, nous allons nous intéresser dans un premier temps, à la description de la qualité en tant que concept et en tant démarche managériale, et dans un second temps, aux outils et instruments intimement liés à la qualité, notamment la normalisation et les systèmes de management tout en présentant des passerelles qu'offrent ces derniers vers la mise en œuvre de la responsabilité sociétale au sein des entreprises.

SECTION 01 : LA QUALITE, UN PHENOMENE EN ENTREPRISES

À travers cette première section relative à la notion de la qualité, son histoire et ses origines, 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.

1. L'histoire de la qualité, du contrôle à la qualité totale : une évolution permanente

La qualité a été fondée sur la garantie des résultats (Gogue, 2001) 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. Les origines

En 1924, la première initiative de construction d'une structure (département) d'assurance qualité a été prise par la direction technique de *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 H.F. Dodge, H.G. Roming et W. Shewhart, avec une participation temporaire de E. Deming. Des noms qui sont restés célèbres dans le monde de la qualité.

H. F. Dodge et H.G. Roming s'intéressaient aux problèmes de jugement de la qualité de produit finis, tandis que W. Shewhart consacra ses efforts au problème de l'interprétation des mesures de la qualité sur le processus de production.

L'impulsion de concept de la qualité a été donnée par W. Shewhart en 1931 en inscrivant le concept dans un nouveau mouvement 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 histoire de la qualité, on cite comme les séminaires donnés par W. Shewhart à Stanford (Californie) en 1942, la fondation de l'American society of qualité control en 1948 et aussi les conférences données par E. Deming devant le comité exécutif du Keidanren à Tokyo en 1950.

L'influence de la théorie de F.W. Taylor ou la « philosophie » qui en découle dite « taylorisme » sur les industries de l'époque considère le contrôle de la qualité comme une opération relativement facile, indépendante des opérations de conception et de production. Remettant en cause cette conception, W. Shewhart montra que bien au contraire, les opérations qui relèvent du contrôle de la qualité réagissent en interaction et en complémentarité avec celles qui relèvent de la conception et de production dans un processus de fabrication, pour cette raison, donc, le contrôle traditionnel de la qualité ne pouvait pas améliorer cette dernière. W. Shewhart créa, alors, sa théorie, notamment son dispositif appelé « cartes de contrôle »¹ 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 et des opérations avaient réduit le volume de production avait augmenté sans que de nouveaux moyens aient été mis en place.

En 1936, E. Deming invita W. Shewhart qui a donné une série de conférences à la *Graduat School* du ministère de l'Agriculture des États-Unis, où il enseignait les mathématiques. Le texte de ces conférences fut publié en 1939 sous le titre "*Statistical method from the view point of quality control*". Comme fruit de ces travaux théorique le fondèrent en 1947 d'une association nommée « *American 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 E. Deming et J. M. 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 E. 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

¹ D'après ses expériences, Shewhart est parvenu à montrer que le paradigme déterministe est insuffisant pour maîtriser les processus de production, puisque même dans des conditions quasiment parfaites de contrôle des facteurs de production, il est impossible de reproduire des objets de manière identique. Pour cela, il développa sa célèbre technique novatrice, dès 1924 qui repose sur la notion de variation des processus de fabrication (Canard, 2009, p. 180).

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 J. M. Juran, qui a été invité pour donner des conférences sur la Quality Control (QC), et qui connurent un succès retentissant. Par la suite K. Ishikawa lance ces travaux sur la *Total Quality Control* en 1956, cette nouvelle vision a connu un succès imparable, K. Ishikawa pense alors à la formation des ouvriers et leurs donner la possibilité de participer au management, cette dernière devenue 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 jusqu'au 1970 ou les cercles de QC (contrôle qualité) 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

Grâce à des associations telles que l'Association Française pour le Contrôle Industriel de la Qualité (AFCIQ) en France et autres, que les principes et les méthodes du management de la qualité ont été diffusés dans l'industrie occidentale. L'ISO à son tour participe à cette information en publiant des normes au niveau international.

À partir de 1975, les produits issus de l'industrie japonaise inondent les marchés mondiaux, 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 J. M. Juran, « Le 20^e siècle est le siècle de la productivité, le 21^e siècle sera celui de la qualité » (Juran, 1993). Pour cela, les firmes américaines ont fait appel aux meilleurs experts en qualité, notamment E. Deming, K. Ishikawa et J. M. 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 E. 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

firmer 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, aussi, les pays émergents et en voie de développement. En effet, la qualité d’hier, perçue comme un domaine réservé aux spécialistes, à savoir les pays les plus industrialisés, devient progressivement l’affaire de tous et un paramètre incontournable dans toutes les économies modernes.

Nous allons, ci-dessous, dans le cadre de la définition du concept de la qualité, tenter d’éclairer davantage les différentes conceptions de la qualité qui ont accompagné les grandes mutations économiques mondiales pour mieux appréhender son évolution.

2. La définition de la qualité

La qualité désigne « L’aptitude d’un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences »¹ (ISO, 2015, p. 19) est la définition la plus consensuelle est normative qu’avance l’organisation internationale de normalisation (ISO) pour définir ce phénomène socioéconomique qui a envahi le monde de l’économie qui révolutionne continuellement les organisations. Le concept de la qualité, loin d’être une un concept d’actualité, mais par contre un concept dont les origines remontent à l’antiquité suite à l’apparition des premières activités de production de l’homme.

Sous une approche du contrôle, la qualité ou cette préoccupation dont l’objectif est de s’assurer une conformité des fabrications, s’incline à des premiers dispositifs particuliers, à savoir des dispositifs humains et techniques qui permettant de la contrôler. Ainsi, en guise d’illustration, les inspections qu’opérés les pharaons (vers 2000 ans A.J.) pour la vérification des différentes étapes de la construction des leurs pyramides (Juran, 1993) ; ajoutant à cela, les pratiques babyloniennes régies par le fameux code de Hammourabi, qui consista à établir des prescriptions techniques relatives aux procédés de fabrications et de construction, ainsi que les sanctions qu’encourageaient les maçons qui ne les avaient pas respectées (Jouslin de Noray, 1990). Ces exemples attestent que la qualité semble être une notion assimilée depuis de nombreux siècles.

- Le XX^e siècle, comme l’appelle J. M. Juran : « le siècle de la qualité » (Juran, 1993), au cours de cette période marquée par l’intensité des échanges commerciaux et la

¹ La présente définition est extraite de l’édition 2015 de la norme internationale ISO 9000 (Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire). Le terme exigence y est par ailleurs défini comme besoin ou attente formulés, habituellement implicites, ou imposés ISO 9001/2005 p. 19.

normalisation technique, le concept de qualité, ainsi que ses pratiques associées ont envahi les entreprises. En effet, la mise en œuvre de pratiques visant la satisfaction des clients (utilisateurs de produits fabriqués) été une préoccupation majeure pour les entreprises. Cette période originale a posé exceptionnellement le souci de qualité comme une exigence indiscutable et cela par la maîtrise des caractéristiques techniques des produits à travers et par la rédaction de règles préétablies, conférant ainsi aux pratiques qualité et aux pratiques de normalisation des origines communes. Au-delà de cette origine temporelle conjointe, la qualité et la normalisation s'associent, dès le milieu du XVII^e siècle, au travers d'un même objectif final : celui de l'augmentation du volume des échanges commerciaux (Lérat-Pytlak, 2002, p. 03).

- Cette évolution des méthodes de gestion de la qualité a opéré une transformation remarquable dans pratiques managériales et organisationnelles donnant ainsi naissance à un grand nombre de méthodes de management modernes (Gogue, 2000), ces nouvelles formes de gestion de la qualité (assurance qualité, cycles d'améliorations, etc.) ont été mise en œuvre en fournissant une nouvelle configuration au monde de la gestion.

Largement explicités dans la littérature scientifique et managériale. Les pratiques associées ou générales par cette nouvelle conception managériale ont émergé en tant que nouveaux principes de gestion, voire de management.

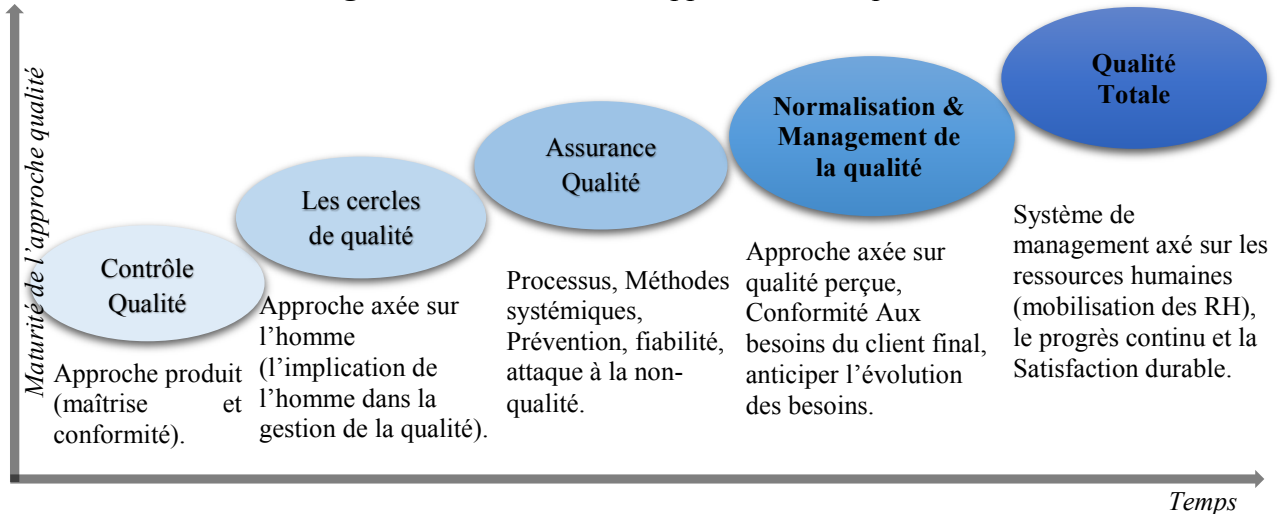
La littérature managériale semble avoir gagné un consensus autour des phases d'évolutions majeures de la qualité en tant que notion managériale¹, ces phases ou différentes conceptions de la qualité ont connu quatre grandes étapes², à savoir : l'inspection de la qualité (dès 1900) ; le contrôle de la qualité (à partir de 1930) ; l'assurance de la qualité (à partir de 1950) et le management de la qualité. S'ajoute à cela la qualité totale (TQM) qui s'est développée théoriquement comme approche à partir de 1970.

Cette évolution se synthétise bien via la figure ci-après :

¹ Il se distingue littérairement deux tendances dans le mouvement de la qualité : d'abord celui déclenché à partir de 1945 connu sous l'appellation d'assurance de la qualité adopté par les américains à travers leurs réalisations en se basant sur le contrôle statistique, ensuite, le mouvement influencé et promu par le japon dont la qualité est perçue comme une notion englobante appelé de qualité totale (Beaumont, 1996).

² Les quatre phases citées correspondent à celles le plus fréquemment employées dans la littérature scientifique et managériale. Elles sont admises par un bon nombre d'auteurs et théoriciens de renommées, à savoir : Garvin (1988), Gogue (1988), Hermel (1989), Mispelblom (1995), Lengnick-hall (1996), Lobre (2000).

Figure 15 : Évolution des approches de la qualité



Source : adapté de Gogue (2000)

La qualité au sein des entreprises est passée, donc, du contrôle à sa construction, au travers de l'assurance qualité et depuis la deuxième moitié du 20^e siècle, au management de la qualité et à la qualité totale. Le rapide panorama historique que nous venons de présenter nous est apparu comme un préambule essentiel pour décrire et expliquer l'évolution historique de concept de la qualité.

Pour le besoin de notre travail de recherche, nous essayons d'analyser minutieusement et d'illuminer les phases majeures qui ont marqué le concept de la qualité. Il s'agit bien de s'intéresser particulièrement à la normalisation et au management de la qualité, dans un premier temps, puis à la qualité totale dans un second temps. En effet, ces phases d'évolution marquent le concept d'une manière prononcée.

3. La normalisation, une nouvelle ère pour la qualité

La normalisation a donné une impulsion majeure au monde de la qualité, suite à la 2^e guerre mondiale, le département de la défense américain publie pour la première fois un premier référentiel qualité, il s'agit bien du standard MIL-Q-9858¹. Compte tenu de la sensibilité du secteur militaire, la maîtrise des procédés s'est posée naturellement comme nécessité absolue. L'internationalisation de ce référentiel s'est mise en œuvre grâce à l'OTAN, cette dernière a défini cette norme américaine comme exigence de fabrication des armements entre les interalliés ce qui l'a imposée en Europe au travers de la création des référentiels AQAP (Lérat-Pytlak, 2002, p. 31).

¹ Le standard MIL-Q-9858 est le premier référentiel normatif reconnue d'assurance de la qualité, il a été développé par le Département de la Défense American en 1959 publié à destination de leurs fournisseurs.

Cette pratique en intégrant le domaine « civil », a donné naissance aux premières normes en matière d'assurance qualité, à savoir la norme britannique BS 5750 en 1982 et a engendré leur développement tant sur les plans nationaux (organismes nationaux de normalisation tels que le BSI et l'AFNOR) que internationaux (organisation internationale de normalisation ISO). En effet, la normalisation a généré une prolifération de normes et de référentiels normatifs internationaux, dont les plus célèbres, à savoir les normes de la famille ISO 9000 promulguées en 1987 (Igalens et Penan, 1994), permettant, ainsi, le développement mondial de la certification des systèmes de management de la qualité.

Le développement de l'idée de la « qualitique »¹ (Doucet, 2013) comme dérive de la qualité, devenue synonyme de conformité aux exigences normatives (conformité aux normes) de certification qui ne couvre pas toutes les dimensions de la démarche qualité, s'est accentué suite à la publication des divers référentiels qualité². Cette montée en puissance de la qualitique, ainsi que les exigences associées : normes et méthodes techniques (procédés) a gagné du terrain rapidement cela du fait que s'assurer la conformité aux exigences normatives est susceptible de faciliter l'obtention de la qualité des outputs à cout minimal tout en maîtrisant les risques (Doucet, 2013).

La normalisation a joué un rôle majeur, dans l'évolution historique de la notion de qualité ainsi que dans ses pratiques associées au sein de l'entreprise. Nous avons pu constater, précédemment, qu'en concernant tout d'abord les produits, puis les processus industriels et aujourd'hui le système de management des entreprises, le champ de la qualité et celui de la normalisation ont, au cours du XX^e siècle, évolué de manière conjointe.

4. Le management par la qualité totale (TQM)

La qualité totale³ ou cette approche développée de la qualité est très évoquée dans la littérature scientifique comme une extension historique des principes de la qualité et cela par deux

¹ L'idée de la « qualitique », développée par Chrétien DOUCET désigne une des dérives de mot qualité, elle est associée aux pratiques de conformité normative (conformité aux exigences normatives) dans le cadre des certifications qualité.

² Les référentiels qualité désignent l'ensemble d'exigences servant de référence, de guide pour la construction et la vérification d'un système. Ces modèles d'exigences sont édités et communiqués par des organismes de normalisation, sous l'égide de ces derniers, notamment de l'ISO (International Standard Organisation) créée en 1947, les normes qualité ont connu un développement exponentiel ou point où les normes applicables engendrées couvrent pratiquement toutes les organisations ainsi que tous les secteurs d'activité.

³ Le TQM ou "Total Quality Management" est une appellation anglo-saxonne très fréquente dans la littérature scientifique. Elle est largement empruntée et utilisée dans les travaux de recherche en langue française. Dans certains cas, elle est traduite par le "Management par la Qualité Totale". Cette dernière fait référence à des concepts, des principes, des modèles et des techniques qualité dans le management des entreprises.

différentes manières (Lérat-Pytlak, 2002, p. 33) : La première consiste à dire que la qualité totale est un produit d'une extension en profondeur des principes de l'assurance de la qualité¹, tant à l'extérieur de la firme qu'à l'intérieur (Hermel, 1989 ; Gomez, 1994). D'autre part, elle est associée à un embranchement parallèle au mouvement de l'assurance de la qualité, développé au Japon dès les années 1950, puis systématisé (Beaumont, 1996).

La qualité totale se présente donc, comme une notion complexe et vaste, elle désigne selon ses concepteurs² cette qualité produite et générée par tous (tous les acteurs de l'organisation) et pour tous (parties prenantes).

La décortication de la notion qualité totale selon J. Montaigne et G. Stora (1986) fait surgir plusieurs significations :

La notion « Totale » fait référence à la globalité de la démarche, car elle englobe toutes les fonctions, tous les employés ainsi que tous les moyens dans une organisation et elle les implique dans un ultime objectif celui de l'obtention de la qualité, une qualité dite alors totale (Montaigne et Stora, 1986, cité dans Hafsi et Cote, 2000).

Cette nouvelle approche consiste donc, à considérer que tous les éléments à l'intérieure d'une organisation s'incline aux règles d'obtention de la qualité.

4.1. Le TQM : Un système de management par la qualité totale

Plusieurs auteurs et chercheurs reconnaissent et affirment que le TQM est une forme d'adaptation et d'appropriation d'un système de management de la qualité dont la mise en œuvre est la plus appropriée pour toutes les entreprises (Bradley, 1994 ; Yung, 1997 ; Magd et Curry, 2003).

Ils considèrent que le TQM comme une approche holistique du management de la qualité (Husband et Mandal, 1999 ; Page, 2000) permettant aux entreprises de construire un avantage compétitif (Powell, 1995).

4.2. Les principes du TQM, des principes responsables ?

J. M. Juran, pour la différencier le TQM du *Total Quality Control* (TQC) de Feigenbaum (Kondo, 1997) donne à cette philosophie managériale émergente de l'école japonaise le nom

¹ L'assurance qualité désigne cette approche dont les principes sont l'orientation client, dynamique d'amélioration centrée sur les processus.

² W. Edwards Deming, Joseph M. Juran et Philip B. Crosby sont les plus connus des pères fondateurs du TQM (Canard, 2009, p. 177).

de *Company-Wide Quality Control* (CWQC)¹. Le TQM ou CWQC bien avant est alors constitué de cinq principes fondamentaux (Lerat-Pytlak, 2002, p. 36), ces derniers peuvent être résumés comme suit :

- L'orientation client (principe fondateur de l'assurance de la qualité) ;
- La logique préventive centrée sur les processus, deuxième principe fondateur de l'assurance de la qualité ;
- L'implication de toutes les fonctions dans la démarche qualité, directement inspirée des travaux de Feigenbaum (1956) ;
- L'objectif d'amélioration continue ;
- La participation des salariés à tous les niveaux, une particularité distinctive de l'école japonaise qui ne sera mise en œuvre aux États-Unis et en Europe qu'à partir des années 1970.

Ajoutant à toute cette panoplie de fondements le rôle la culture qui est un incubateur favorisant et accueillant cette nouvelle philosophie au sein de l'entreprise. O. Gelinier, en ce sens, affirme : « Il faut noter que, si cette école a puisé sa force dans une philosophie culturelle où le "bien faire" est un devoir moral et ne peut aboutir que dans le cadre d'un consensus collectif » (Gelinier, 1990, p. 19).

D'après ce qui est avancé ci-dessus, nous pouvons appréhender les principes directeurs de cette démarche qui s'articule autour de l'homme comme facteur un socle fondamental et un facteur déterminant, de l'organisation et l'approche pluraliste et participative de la démarche génératrice du progrès et bien aussi l'intérêt accordé au client interne soit-il ou externe.

4.2.1. L'homme, un facteur reconsidéré

L'homme ou en d'autres termes le capital humain est le noyau et l'essence même de la démarche du TQM, comme l'avance bien P. Joucou et P. Mayer : « On assiste à une reconsidération de l'homme en tant que vraie ressource de l'entreprise et comme facteur déterminant de sa compétitivité dans un environnement concurrentiel » (Joucou et Mayer, 1996, p. 04).

L'homme, en tant que consommateur, utilisateur, producteur, employé ou employeur, des statuts porteurs du même nom dans une logique qualité, à savoir le client. Ce dernier est de plus

¹ Le CWQC est traduit en français par la MQEE (Maîtrise de la Qualité à l'Échelle de l'Entreprise).

en plus mature donc, exigent et cherche toujours à satisfaire ses besoins et attentes les plus implicites.

4.2.2. L'implication et la participation : La qualité, une affaire de tous

L'implication des individus dans la réalisation et la construction de la qualité est un principe fondamental, en effet, l'individu quel qu'il soit et de quelconque position (ouvrier, cadre, dirigeant, etc.) tant qu'acteur dans un système (organisation) orienté vers la qualité, doit pratiquer la qualité.

Pour K. Ishikawa « [...] tous les membres d'une organisation doivent étudier et pratiquer le TQM, [...], ils doivent tous participer à la gestion de la qualité [...] » Et ajoute aussi « [...] il est souhaitable d'étendre cette participation aux fournisseurs et aux sous-traitants » (Ishikawa, 1986, p. 41).

4.2.3. La satisfaction des clients (internes et externes)

La satisfaction client est perçue autrement dans une approche du TQM, en donnant une nouvelle dimension, cette approche considère que le client ne désigne pas que cette partie externe qui achète, acquière ou utilise (consomme) les biens et services de l'entreprise. En effet, elle adopte l'idée que toutes les parties prenantes internes sont des clients, à savoir : les salariés, les dirigeants, les actionnaires et autres. L'entreprise dispose alors, d'un marché interne dont les échanges et les interactions s'effectuent dans une logique de client fournisseur.

4.2.4. L'amélioration continue

Dans une approche du TQM, la satisfaction continue et permanente des clients ne peut être obtenue que par l'inscription dans une logique de progrès et d'amélioration des pratiques, des procédés et des processus de réalisation des produits et services. En effet et dans une optique holistique et globale, l'amélioration des performances organisationnelles doit être un objectif permanent de l'entreprise (Dean et Bowen, 1994).

Une autre présentation des principes et apports du TQM est intéressante, c'est bien celle de J. Dean et D. Bowen (1994), ces derniers, à partir des écrits de E. Deming, J. M. Juran et D. Crosby peut se résumer en trois principes, chacun d'eux se déclinant en principaux apports (pratiques et techniques), à savoir : la focalisation client, l'amélioration continue et le travail en équipe. Le Tableau 11 ici-bas nous permet d'avoir un aperçu synoptique et explicite de cette approche du TQM.

Tableau 11 : Principes, pratiques et techniques du TQM

\	Focalisation client	Amélioration continue	Travail en équipe
Principe	Importance primordiale de la fourniture de produits et services qui répondent aux besoins des clients Ceci nécessite une focalisation sur le client de l'ensemble de l'organisation.	La satisfaction permanente des clients ne peut être obtenue que par une amélioration sans relâche des Processus concourant à la réalisation des produits et services	Le meilleur moyen pour mettre en œuvre la focalisation client et l'amélioration continue est de développer la coopération au sein de l'organisation tout entière, ainsi qu'avec les clients et fournisseurs
Pratique	<ul style="list-style-type: none"> - Contact direct avec les clients ; - Collecte des informations sur les besoins des clients ; - Utilisation de l'information collectée pour concevoir et réaliser les produits et services 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse des processus et résolution des problèmes ; - Reengineering; - Application de la méthode Deming (Plan/Do/Check/Act). 	<ul style="list-style-type: none"> - Création de différents types d'équipes de travail ; - Développement de l'apprentissage en équipes ; - Mise en place de pratiques bénéfiques à l'ensemble des acteurs des processus
Technique	<ul style="list-style-type: none"> - Enquêtes clients ; - Groupes de travail avec clients ; - Techniques d'analyse des besoins (type analyse fonctionnelle). 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartes de contrôle et maîtrise statistique des processus ; - Analyses Pareto ; - Diagramme d'Ishikawa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Techniques de communication en groupe ; - Team-building methods (clarification des rôles ...).

Source : Dean et Bowen (1994, p. 395)

Il est aisément constatable, d'après ce Tableau, les apports de l'approche TQM sur les nouveaux référentiels normatifs (normes), notamment ceux de l'ISO issue de la famille ISO 9000. En effet, les dernières versions des normes ISO 9000 sont de plus en plus orientées vers l'intégration des principes du TQM, notamment en matière d'orientations client, le management par l'approche processus ainsi que l'amélioration continue¹.

Nous avons essayé par le biais de cette première section relative à l'évolution de la notion de qualité au sein de l'entreprise, en souhaitant mettre en lumière sur le moteur de cette évolution résultant d'une part, des transformations de contexte socioéconomique auxquelles l'entreprise a dû s'adapter et d'une autre part, l'accentuation des travaux scientifiques ainsi que l'émergence diverses de pratiques managériales, issues de praticiens précurseurs (ingénieurs, statisticiens, etc.).

¹ Nous consacrons la troisième section du présent chapitre à la normalisation et aux cadres normatifs qualité où nous abordons minutieusement les familles de normes ISO.

Par ailleurs, un simple aperçu de cette évolution, la normalisation et ses pratiques se présente comme une approche dont le rôle est fondamental. De par son pouvoir structurant (Penan, 1995), ses propriétés pérennisantes et sa capacité à susciter une dynamique d'adoption (Reynaud, 1988), la normalisation est apparue comme un véritable levier de la qualité (Penan, 2000).

Cette dynamique d'évolution marque aussi l'élargissement du champ de la qualité et l'intégration vers des aspects qui relèvent du sociétal (du sociale et de l'environnemental) et cela par les pratiques de normalisation au cours du XX^{ème} siècle. Des processus industriels et organisationnels qui tendent vers l'environnemental, des méthodes de travail plus sociales et engagées qui s'ajoutent à des pratiques économiques et un management des entreprises de plus en plus amélioré.

SECTION 02 : LES DEMARCHES QUALITE

L'une des tendances de la littérature actuelle liée à la qualité est le fait qu'on parle aujourd'hui de démarches qualité, même s'il n'existe pas de définition précise et encore moins de définition normalisée de ce qu'est une « démarche qualité » (Lérat-Pytlak, 2002, p. 03). Cette notion compliquée et riche ce qui implique une compréhension très variée et loin d'être réduite à une seule définition.

Néanmoins, on s'accorde à dire que la (ou les) démarche(s) qualité trouve sa place dans une dynamique de croissance des entreprises initiée volontairement en vue d'adaptation face aux exigences des partenaires et des parties prenantes dépendantes.

1. La démarche qualité

La démarche qualité représente une des innovations majeures dans la gestion des entreprises et des organisations, elle reflète l'immersion dans une nouvelle culture. Pour cette raison, le succès de cette démarche est intimement lié à l'engagement total et volontaire des entreprises, à la participation de tous les partenaires et la maîtrise de fonctionnement (des processus).

La riche et abondante littérature en la matière, montre que la réussite d'une mise en l'œuvre de la démarche qualité de type ISO 9001, TQM ou Lean Management, dépend de l'articulation de certains préalables communs, à savoir : la priorisation des clients internes et externes, la conception et de la mise en œuvre d'une stratégie qualité, la mise en place d'une structure organisationnelle souple, la formation du personnel et le développement d'un système d'information.

2. Importance d'une démarche qualité dans une entreprise

Faire face aux problématiques de la non-qualité, instaurer une dynamique d'amélioration continue et d'apprentissage est le cœur et le noyau même de la démarche qualité. Les programmes d'assurance qualité qui y découlent dans les entreprises font l'objet depuis plusieurs années d'un engouement particulièrement fort, une manière de montrer que le « souci de la qualité » est devenu un enjeu mobilisateur pour les entreprises plus particulièrement.

L'importance de la démarche qualité qui s'affirme aujourd'hui comme une préoccupation globale et qui nécessite l'implication de tous les acteurs de l'entreprise, s'explique aussi par la nécessité de recourir constamment aux changements et à l'acquisition des connaissances et du

savoir-faire pour remédier aux déséquilibres, aux désajustements et aux dysfonctionnements dans l'entreprise qu'ils soient internes ou externes.

Certains auteurs, notamment P. Maillard (1994) décrivent la démarche qualité comme un management global de l'entreprise et ses parties prenantes dont « la finalité de la démarche qualité peut être nommée comme : une contribution à utiliser de manière optimale, la satisfaction des partenaires de l'entreprise pour assurer son développement » (Maillard, 1994, cité dans Fakhfakh, 2012, p. 78). Au sens de P. Maillard, la qualité se présente, donc, comme un concept managérial holistique, à savoir multidimensionnel qui repose sur l'intégration des exigences et attentes des parties prenantes.

Comme nous l'avons vu plus haut, les démarches qualité sont aussi mises en œuvre afin de répondre aux différentes sollicitations et attentes externes de l'environnement et aussi pour se différencier, mais aussi pour contribuer à une clarification de l'organisation.

Cette nouvelle approche de la qualité a permis de passer d'une logique d'ordre instrumentale qui visait l'amélioration de l'outil de production pour une qualité de produit, à une logique plus développée basée sur l'aspect procédural permettant la structuration et l'organisation d'un système d'assurance qualité par le biais des procédures et consignes documentées (Savall et Vuillot, 1997).

3. Typologie de la démarche qualité

Comme avancé précédemment, la démarche qualité est l'application d'une politique qui permet de livrer avec certitude au client ce qu'il attend (Hubérac, 2001) donc, des approches différentes, mais qui tentent généralement de reproduire à l'identique des actions qui débouchent sur la qualité requise.

Cette typologie de démarches et de méthodes actuelles qui ont pour ambition d'éliminer le taylorisme dans le management des entreprises (Hubérac, 2001), sont très variées. On trouve des démarches plus répandues (cycles qualité, contrôle qualité, assurance qualité et TQM) et qui recouvrent plus au moins l'ensemble du vaste champ de la qualité, depuis les actions « soft » jusqu'aux plus « hard », de plus modestes aux plus ambitieuses.

Ces méthodes, comme appelés par certains auteurs (Hubérac, 2001) sont tantôt orientés vers l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise ou la motivation du personnel, tantôt orientés vers le client et l'adaptation des produits et services.

Nous utilisons le tableau synoptique ci-dessous pour mieux les présenter :

Tableau 12 : Tableau synoptique des méthodes (démarches) qualité

Démarche	But	Domaine	Caractéristiques	Cible
Cycles qualité	Amélioration	Production	Implication du personnel	Personnel
Analyse de processus	Rationalisation	Production	Rentabilité	Entreprise
Démarche qualité de certification (type ISO)	Rationalisation	Conception et/ou production	Assurance qualité	Entreprise et/ou client
Système de suggestions	Amélioration	Tous (ou identifiés)	Implication du personnel	Entreprise, personnel, client
Kaizen	Amélioration	Conception production	Améliorations continues	Entreprise
TQM	Amélioration	Tous	Démarche systémique	Globale
Benchmarking	Amélioration	Production	Observation de l'extérieure	Entreprise
Knowledge management	Réactivité	Conception	Synergie	Client
Reengineering	Refondation	Production	Refonte de l'entreprise	Client

Source : adapté de Hubérac (2001)

En plus des démarches citées dans le tableau ci-dessus, nous tentons développer quelques-unes des plus connues, dont la pratique est large dans les entreprises, pour cela et afin de mieux servir notre approche, nous allons les illustrer par deux grandes catégories, à savoir les démarches normatives et les non-normatives :

3.1. Les démarches non normatives

3.1.1. Le Kaizen

La notion “*Kaizen*”¹ design en japonais, l’amélioration continue. Elle fait référence à un processus d'améliorations concrètes, simples et non-coûteuses réalisées dans un laps de temps très court et impliquant tous les acteurs d’une organisation donnée (des directeurs aux opérateurs).

Une démarche Kaizen, selon ces principaux auteurs (Imai, 1997), est une philosophie de développement et une démarche (processus) de quête permanente et collective de l'amélioration

¹ Le mot japonais « *Kaizen* » est composé de deux idéogrammes, à savoir « *Kai* » et « *Zen* » qui signifient respectivement « Changement » et « meilleur ».

continue en utilisant au mieux les outils qualité à disposition et en gardant toujours à l'esprit le bon sens commun.

Cette philosophie managériale qui dépasse l'aspect technique du management, car elle ne se réserve pas exclusivement au monde industriel, s'instaure à tous les niveaux de l'entreprise impliquant un état d'esprit orienté vers la recherche permanente de l'excellence.

La bonne mise en œuvre de cette démarche passe, notamment par une réorientation de la culture d'entreprise et cela par la mise en place d'outils d'amélioration (PDCA) et la standardisation des processus, l'adoption d'un système de motivation du personnel et une implication active du management pour le déploiement de la politique globale de l'entreprise et particulièrement un accompagnement au changement.

3.1.2. Le Lean management

Le Lean Management est une philosophie qui intègre un ensemble d'outils et de techniques dans le processus de l'entreprise pour optimiser le temps, les ressources et la productivité, tout en améliorant le niveau de qualité des produits ou des prestations aux clients (Thornton, 2000). Pour certains auteurs, le Lean management se présente comme une approche et une démarche qualité normative (Riant, 2012) alors qu'il s'agit, pour certains d'autres, d'une méthode d'amélioration parmi d'autres (Zu, Fredendall et Douglas, 2008).

Le *Lean Manufacturing*¹ est, à tort, régulièrement associé au «Six Sigma» qui, bien que présentant des caractéristiques communes dans la réduction des gaspillages et dans l'amélioration des processus, est une méthode d'amélioration focalisant sur une variété de mesures quantitatives pour l'amélioration continue (Zu et al. 2008). Pour King et Lenox (2001), la norme ISO 9001 constitue une étape vers une démarche de Lean production.

3.1.3. Le Reengineering

Le Reengineering est une des nouvelles démarches managériales d'amélioration, inventée par M. Hammer en 1993², le Reengineering désigne selon son concepteur « une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité » (Hammer et Champy, 1993).

¹ Le *Lean Manufacturing* (le Lean production) est la déclinaison opérationnelle du Lean Management.

² Cette nouvelle méthode de management a fait son apparition dans l'ouvrage de Hammer et Champy, intitulé « Le Reengineering, Réinventer l'entreprise par une amélioration spectaculaire de ses performances » en 1993.

Cette démarche fait référence donc, à une reconfiguration totale de l'entreprise et de son organisation sous une approche processus. Elle désigne aussi cette évolution de l'encadrement de l'entreprise donc, une organisation plus plate qui rapproche les dirigeants des clients et des personnes qui créent la valeur ajoutée de la société. Cette transversalité entre l'organisation hiérarchique et les unités fonctionnelles et opérationnelles est a afin de comprendre les processus qui y concourent » (Kennedy, 1994). L'adoption de cette démarche suppose l'intervention de quelques acteurs majeurs dont :

- Les leaders : de par leurs statuts, les cadres dirigeants sont assez influents, donc ils ont pour mission d'amener l'entreprise à prendre conscience de la nécessité d'une remise en question des pratiques actuelles et l'animation des leurs équipes ;
- Les pilotes de processus : cadres expérimentés et dotés de crédibilité et d'influence, ils assurent la formation et l'animation des équipes de Reengineering ;
- Les équipes de Reengineering : elle a pour mission de produire des idées et des plans.

3.2. Les démarches qualité normatives de type ISO

Selon la norme l'ISO 9002 : 2015¹, Une démarche de type SMQ est une organisation permettant de développer et de mettre en œuvre un système de management de la qualité comporte plusieurs étapes, telles que :

- Détermination des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes (clients et autres) ;
- Établissement de la politique qualité et des objectifs qualité de l'organisme ;
- Détermination des processus ainsi que des responsabilités nécessaires pour atteindre les objectifs qualité ;
- Détermination des ressources nécessaires pour atteindre les objectifs qualité ;
- Définition des méthodes permettant de mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus ;
- Mise en œuvre de ces méthodes pour mesurer l'efficacité et l'efficience de chaque processus du système de management de la qualité ;
- Détermination des moyens permettant d'empêcher la répétitivité, voire l'apparition des non-conformités et d'en éliminer les causes ;

¹ ISO 9002 : 2016 est relative aux systèmes de management de la qualité — Lignes directrices pour l'application de l'ISO 9001:2015.

- Établissement et application d'un processus d'amélioration continue du système de management de la qualité.

Un organisme qui adopte l'approche ci-dessus crée la confiance dans la capacité de ses processus et la qualité de ses produits, tout en se dotant d'une base pour l'amélioration continue. Cela peut mener à une plus grande satisfaction des clients et des autres parties intéressées ainsi qu'au succès de l'organisme (ISO 9001, 2015).

Les systèmes de management de la qualité à travers la norme ISO 9001, sont ainsi l'outil le plus utilisé à travers le monde pour piloter son organisation¹ (Afnor, 2015). À cet effet, constituant une composante incontournable, nous allons mettre plus de lumière, dans le cadre de la section suivante, sur la normalisation, les cadres normatifs et les systèmes de management, notamment les SMQ, comme vecteur de promotion des bonnes pratiques managériales, qui peuvent aller jusqu'à des pratiques responsables et citoyennes.

Nous remarquons à travers ce bref aperçu de quelques démarches qualité (de management), les plus célèbres, que l'engagement des entreprises à travers le top management se présente comme des catalyseurs de la réussite de ces dernières. S'ajoutant à l'implication et la recherche constante de l'amélioration ainsi que la satisfaction des parties intéressées, voire les parties prenantes.

Il est très notable, aussi et au même temps, que ces démarches de management et d'amélioration l'engagement et la responsabilité de la direction paraît être explicitement sollicité. Ainsi, les démarches telles que le TQM (la qualité totale), le Reengineering et les systèmes de management se montrent comme des démarches pilotées spécialement par les tops managent. D'ailleurs, E. Deming le souligne nettement en estimant que les dirigeants et leurs collaborateurs sont au centre de ce processus de transformation du management et il propose que l'encadrement doive être mis à neuf et se sentir de plus en plus en charge de toutes les actions de changement.

4. Position de la qualité dans les stratégies d'entreprise et approches d'intégration

4.1. La posture stratégique des entreprises face à l'enjeu de la qualité

Les entreprises adoptent des stratégies qui défèrent d'une entreprise a une autre, cela, généralement, est un résultat de divers critères liés à l'entreprise elle-même appelés « facteurs

¹ Selon des sondages de l'organisation internationale de normalisation, près d'un million d'entreprises à travers le monde sont dotées de systèmes de management de la qualité conformes aux exigences de la norme ISO 9001 : 2015 ISO (2019b).

internes » et aussi son environnement dits « facteurs externes », ces stratégies face à la qualité ou ces attitudes face aux enjeux de la qualité peuvent être classées sous trois stratégies de base.

Pour le premier type, il s'agit de la stratégie défensive (correctrice) puisque la qualité est perçue comme un problème. En effet cette approche conçoit les enjeux de la démarche qualité comme des contraintes à subir et auxquelles l'entreprise doit y faire face.

Le deuxième type est la stratégie d'assurance, l'entreprise en adoptant cette attitude perçoit la qualité comme une solution socioéconomique face aux enjeux internes et externes de l'entreprise.

Quant au troisième type, à savoir la stratégie offensive, la qualité se présente comme un avantage concurrentiel et un facteur clé qui distingue l'entreprise de sa concurrence, cette démarche qui s'appuie sur une implication et mobilisation interne pour s'aligner sur les besoins du client ainsi que de toutes les parties prenantes.

Dans leur ouvrage intitulé « Dynamiques normatives », L. Cappelletti, B. Pigé, V. Zardet (2015) expliquent, quant à eux, que dans une approche normative, il existe deux types de stratégies d'intégration, à savoir : les stratégies offensives et les stratégies défensives (Cappelletti et *al.*, 2015).

L'entreprise dans une stratégie offensive considère la qualité comme un levier d'innovation, vecteur qui offre un avantage compétitif et dans certains cas une barrière à l'entrée d'un marché. Cette approche stratégique met l'entreprise dans une position proactive. Contrairement à cette approche, dans une stratégie défensive, les entreprises intègrent les enjeux de la démarche qualité et s'engagent dans des processus de certifications sous la contrainte ou par mimétisme (Martinet et Payaud, 2008), ce qui entraîne une adhésion modeste ou « de façade » au système de management que les normes portent (Boiral, 2003). Cela génère des démarches partiellement opérationnelles, voire impertinentes.

4.2. La position de la qualité dans les stratégies de l'entreprise

La qualité via ses principes fondateurs se manifeste sous diverses représentations dans les stratégies compétitives de Porter. En effet et afin de s'adapter à la situation du marché au regard des cinq forces fondamentales caractérisant son attractivité sur ce marché. La qualité s'inscrit fondamentalement dans les stratégies génériques telles que définies par Porter (Lerat-Pytlak, 2002, p. 50).

Dans une stratégie de domination par les coûts, la qualité se représente comme dans son sens basic et fondamental, à savoir comme conformité aux spécifications et non comme excellence (Reeves et Bednar, 1994, p. 438, cité dans Lerat-Pytlak, 2002, p. 50).

Dans le cadre d'une stratégie de différenciation, qui se focalise sur des pratiques, dont l'objectif est la différenciation ainsi que la valorisation de l'offre proposée par l'entreprise par rapport, celles de la concurrence, la qualité se représente, principalement, sous une approche d'excellence et dans son rôle dans la conception du produit (d'une offre) en assurant une intégration des besoins des clients et la recherche de « nouvelles caractéristiques innovantes ».

Quant à la stratégie de concentration qui consiste par définition à focaliser les activités de l'entreprise sur un segment spécifique du marché. Cette dernière repose sur l'idée que l'entreprise est plus apte à servir sa cible plus efficacement que la concurrence (qui opère sur divers segments). Dans le cadre de cette stratégie qui se focalise sur l'amélioration de l'adéquation entre l'offre et la demande, résulte principalement, une meilleure connaissance des besoins exprimés par les clients (meilleure intégration des exigences et attentes des clients).

En se revêtant, donc, de diverses formes, la qualité tient une place fondamentale et s'inscrit solidement dans chacune des stratégies génériques développées par Porter. En guise de synthèse, le Tableau ci-dessous illustre clairement cela.

Tableau 13 : La place de la qualité au sein des stratégies compétitives génériques de Porter

Stratégie générique	Aspects de la qualité privilégiés	Objectifs liés à l'amélioration de la qualité
Domination par les coûts	<ul style="list-style-type: none"> - Conformité des produits. - Maîtrise des processus. - Innovations relatives aux procédés de fabrication. 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction des coûts globaux de production.
Différenciation	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration des besoins des clients principalement en conception. - <i>Quality Function Deployment</i>. - Recherche de produits innovants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Accroissement de la fidélité de la clientèle. - Augmentation de la marge unitaire par relèvement du prix de vente.
Concentration	<ul style="list-style-type: none"> - Mix de conception conformité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pénétration de segments rentables. - Accroissement de la fidélité de la clientèle.

Source : Collignon et Wissler (1984 : p.167, cité dans Lerat-Pytlak, 2002, p. 51)

Le positionnement stratégique de la qualité (des enjeux de la qualité) dans les stratégies compétitives génériques telles que proposées par Porter :

4.3. Les Approches d'intégration de la démarche qualité

L'intégration de la qualité au sein des entreprises est un comportement organisationnel influencé par divers critères (Hermel, 1989). En effet, la littérature managériale en matière d'approche d'intégration nous expose quatre catégories d'approches, à savoir : l'approche instrumentale-technique, l'approche instrumentale socio-organisationnelle, l'approche par les valeurs et l'approche mixte dite globale.

Dans une visée de compréhension, nous trouvons judicieux de présenter sous forme d'un tableau comparatif explicitant ces approches en matière de description et origines, de stratégie d'intégration et de différentes démarches qui y déroulent.

Tableau 14 : Approches d'intégration de la qualité au sein des entreprises

Approche d'intégration	Description et origines	Stratégie d'intégration	Démarches qui y déroulent
L'approche instrumentale-technique	L'accent est mis sur la prévention et le contrôle, avec des techniques traditionnelles.	Stratégie correctrice et défensive (la qualité est perçue comme un problème).	- Contrôle qualité
L'approche instrumentale socio-organisationnelle	C'est la mise en place de cercles de qualité, dans une structure parallèle, qui ne sont pas intégrés à la structure régulière de fonctionnement.	Stratégie d'assurance (la qualité est perçue comme une solution économique et sociale).	- Cercles qualité ; - Système de suggestions ; - Systèmes de management.
L'approche par les valeurs	C'est l'approche Japano-américaine de la Qualité Totale, recherche de l'excellence, zéro défaut, etc.	Stratégie offensive (la qualité est perçue comme un avantage concurrentiel qui s'appuie sur une implication et une mobilisation interne pour s'aligner sur les besoins et attentes du client, voire des parties prenantes).	- TQM ; - Lean Management ; - Kaizen ; - Reengineering.
L'approche mixte (globale)	Approche globale et qui intègre les valeurs, les instruments et le management	Stratégie mixte ou la qualité est intégrée pour répondre à la fois à des contraintes techniques tout en engageant une démarche de progrès.	/

Source : adapté de Fortin (1996)

Bien qu'il existe, une multitude d'approches d'intégration, la tendance, actuellement est orientée vers cette dernière approche, à savoir l'approche mixte et globale. En effet, cette voie offre aux entreprises l'opportunité d'engager leurs propres processus d'intégration tout en optant simultanément pour les instruments normatifs et les principes du TQM, le tout dans une démarche managériale d'amélioration et de progrès continue.

Nous avons pu dans le cadre de la présente section mettre en lumière la démarche qualité en tant que notion managériale riche et compliquée et de décrire ses différentes typologies son importance au sein des entreprises. Aussi et sur le plan stratégique, nous sommes intéressés sur la place qu'elle occupe cette dernière et ses différentes représentations ce qui nous a permis d'y constater la position de plus en plus cruciale et déterminante.

Aussi nous nous sommes intéressés aux approches d'intégration de la démarche qualité ce qui nous a permis de constater les différentes voies de mise en place et leurs caractéristiques.

SECTION 03 : NORMALISATION, CADRES NORMATIFS ET REFERENTIELS QUALITE

Il est presque incontournable de pouvoir parler de la qualité et de son histoire en s'en passant d'évoquer la normalisation, c'est pour cela que nous engageons cette troisième section pour mettre en évidence le rôle fondamental qu'a joué la normalisation dans le développement de la notion.

Résultat engendré par une intensité sans précédent du commerce international et des échanges commerciaux entre les pays, la normalisation vient comme solution remédier à une problématique majeure liée à un manque d'un langage commun et une compatibilité technique des matériels, des produits, des procédés et des méthodes, etc. entre les acteurs des économies. Cette pratique se voit, donc, octroyée un rôle d'instrument assurant une communication pertinente entre les professionnels, mais aussi, un moyen de régulation afin d'assurer une concurrence équitable entre les industries.

J. Igalens et H. Penan (1994) affirment le rôle positif que joue la norme et la normalisation dans les sociétés, car « la norme est un outil indispensable au fonctionnement des sociétés » (Igalens et Penan, 1994, cité dans Eve, 2014, p. 22). En effet, pour Igalens et Penan (1994), la standardisation¹ a accompagné d'une manière omniprésente le développement économique et commercial non seulement des acteurs économiques, mais bien des économies et des sociétés.

Selon J. M. Juran : « la normalisation et le contrôle qualité ont concerné pratiquement toutes les grandes civilisations anciennes » (Juran, 1995, cité dans Fakhfakh, 2012, p. 63). En effet, la complicité très explicite entre les systèmes de management des entreprises, le champ de la qualité et celui de la normalisation ont bien évolué de manière conjointe et très corrélée.

La présente section aborde et fait l'objet d'une analyse de cette liaison intrinsèque entre la qualité en tant que démarche managériale et de la normalisation en tant que pratique et la norme et référentiels normatifs (produit de cette pratique).

Nous étudions, en effet, les caractéristiques et propriétés fondamentales des normes telles que décrites dans la littérature ainsi que le fonctionnement du système normatif international actuel en vue d'explicitier les apports et contributions que les différentes normes internationales offrent à la qualité.

¹ Certaines références évoquent et utilisent la notion de la « standardisation » parant de normalisation.

1. Norme et normalisation, réflexion générale

Avant de s'étaler sur la normalisation, il est nécessaire, en premier lieu, d'évoquer la norme, fondement et essence même de cette pratique. La définition littéraire associée à la norme signifie, selon Larousse : « Norme : nom féminin du latin « *norma* » synonyme d'équerre ou de règle » (Larousse, 2008). Elle désigne l'état habituel, conforme à la règle établie. Aussi, critère ou principe auxquels se réfère tout jugement de valeur moral ou esthétique. Il s'ajoute à cela une autre définition, celle de règle fixant les conditions de réalisation d'une opération, de l'exécution d'un objet ou de l'élaboration d'un produit dont on veut unifier l'emploi ou assurer l'interchangeabilité.

Au sens économique-industriel, la norme est aussi une notion engendrée par un besoin industriel et économique traduit par « La nécessité de poser et d'écrire un certain nombre de règles pour permettre la compatibilité de ces pièces les unes par rapport aux autres » (Galland, 2001, p. 07).

Plus explicitement, selon B. Lelong et A. Malard (2000), une norme est un document déterminant des spécifications techniques de biens, de services ou de processus qui ont vocation à être accessibles au public, résultent d'un choix collectif entre les parties intéressées à sa création, et servent de base pour la solution de problèmes répétitifs (Lelong, 2000). Ces normes « volontaires » (caractéristique majeure qui les défraichit des lois) permettent de faciliter l'organisation de la transaction entre les acteurs, comme nous l'avons évoqué au cours de la première partie (Delchet, 2006).

La norme se présente, donc, selon les experts, comme une donnée de référence, publique, établie avec la coopération de tous les intéressés et mise au service des différents agents économiques (Grenard, 1996).

Dans le contexte de l'organisation et dans le monde de l'entreprise, la norme de travail (manière de réaliser une tâche spécifique) ou encore d'une norme professionnelle (pratique spécifique à une profession). Dans ce contexte, la norme prend la forme d'un moyen, d'un dispositif, d'un outil en faveur de l'action dans l'organisation. La littérature précise largement la définition conceptuelle de la norme, ce que nous présenterons plus loin (Eve, 2014, p. 22).

La norme, donc, vise à constituer un langage commun, une référence, pour clarifier, ordonner, sélectionner, unifier, spécifier les règles associées à une pratique comme l'écriture et la mesure (Thiard, 1994).

Quoiqu'elles soient quasi-présentes dans notre quotidien, les normes nous entourent constamment, il est nécessaire, à présent, de définir cette pratique qui les produisent ce qu'est la normalisation.

Nous pouvons appréhender le phénomène de la normalisation¹ à partir de l'une de ses définitions génériques. Cette pratique désigne, en effet, du processus d'élaboration et de production (rédaction) de documents de référence, c'est-à-dire de normes par des organismes dits organismes de normalisation². De la même manière, nous abordons, ultérieurement, la certification, un autre élément indissociable de cette chaîne, comme étant l'attestation, par un organisme tiers³, de conformité d'une entité, d'un processus ou d'un produit (bien ou service) à des normes (aux exigences d'un référentiel donné). D'après ces brèves définitions, des fortes distinctions émergent entre les deux pratiques intrinsèques.

Diverses références réglementaires et normatives définissent la normalisation comme une pratique qui a pour objet de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits et services qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires économiques, scientifiques techniques et sociaux (JORF, 1999, cité dans Giard, 2003, p. 50).

Les documents de référence, issus de l'activité de normalisation, sont plus communément appelés des normes (produit de la normalisation). Selon B. Lelong et A. Malard (2000), une norme est « un document déterminant des spécifications techniques de biens, de services ou de processus qui ont vocation à être accessibles au public, résultent d'un choix collectif entre les parties intéressées à sa création, et servent de base pour la solution de problèmes répétitifs » (Lelong et Mallard, 2000, p. 11). La Commission européenne (CE) définit la norme comme « une spécification technique approuvée par un organisme reconnu à l'activité normative pour application répétée ou continue dont l'observation n'est pas obligatoire ». (Giard, 2003, p. 50)

L'organisation internationale de normalisation (ISO), quant à elle, définit la norme comme étant un « document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné » (ISO/CEI, 2004). Dans l'optique d'une meilleure compréhension,

¹ Dans la littérature très abondante sur le sujet, le terme normalisation, selon certains experts, notamment Grenard (1996) est synonyme de standardisation, qualification ou même de certification.

² Les organismes de normalisation sont à différents niveaux par exemple : l'IANOR (Algérie) au niveau national, le CEN au niveau européen et l'ISO au niveau mondial.

³ Dit organisme certificateur.

L'ISO rajoute : « il convient que les normes soient fondées sur les acquis conjugués de la science, de la technique et de l'expérience et visent à l'avantage optimal de la communauté » (ISO/CEI, 2004).

Les normes, généralement d'application volontaire¹ ont comme mission, donc, la facilitation de l'organisation de la transaction entre les acteurs de la société. En comportant des exigences allant au-delà du strict respect de la réglementation, les normes sont un instrument devenu indiscutable et un langage consensuel et universel lors des échanges quasiment dans tous les domaines.

2. La qualité comme démarche normative

De nos jours, l'ISO² 9001 ce présente systématiquement comme un synonyme de la démarche qualité où, le contenu de ce référentiel normatif (famille de normes ISO 9000) se positionne comme la description théorique et normative des participes et pratiques de la démarche qualité au sein des entreprises.

Comme avancé dans la précédente section (démarches qualité), Il existe toute une variété de définitions de la qualité. Parmi les plus reconnues et acceptées, on peut retenir celle de l'ISO³ qui consiste à dire « c'est l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites » (ISO 9000, 2015, p. 19).

Une première lecture met en évidence cette solution qu'a apportée la normalisation à ce manque de consensus sur la diffusion de la notion de la qualité.

3. La normalisation, un vecteur de promotion de la démarche qualité

Le rapide panorama historique de l'évolution de la notion de la qualité que nous venons de présenter supra⁴ nous est apparu comme un préambule essentiel pour apporter une attention particulière à une grande phase de cette évolution qui est la normalisation.

¹ Les normes sont, en majorité, d'application volontaire (normes facultatives). Ce ne sont ni des règlements ni des lois. Elles comportent des exigences qui vont au-delà du seul respect de la réglementation. Elles sont exceptionnellement, pour des raisons d'ordre public, rendues obligatoires dans certains domaines comme la santé, la sécurité et l'environnement (Canard, 2009, p. 102).

² Le terme ISO est polysémique, car il renvoie à la fois à l'institution (International Standard Organisation) et aux normes produites par cette dernière.

³ International standard organisation (L'organisation internationale de normalisation), chargée de standardiser la qualité (ISO trouve son origine du mot grec *ISOS*).

⁴ Cf. Section 1.2.

Depuis quelques années, notamment durant les années 90, sous l'influence de nouveau régime économique mondial, le management de la qualité a connu un essor sans égal en pénétrant presque tous les pays, toutes les organisations et toutes les activités humaines (industries, services, etc.). Le facteur fondamental stimulant ce développement a été l'engouement accentué pour l'assurance de la qualité à travers les normes ISO 9000¹. Et progressivement, l'assurance de la qualité s'est inscrite dans le cadre des démarches de progrès des organisations et plus spécialement les entreprises.

3.1. La certification et l'accréditation : les nouveaux outils de la qualité

La certification et l'accréditation sont presque indissociables de la notion de la démarche qualité, en effet, ces concepts clés construisent actuellement le champ de compression de la qualité au sens normative.

3.1.1. La certification

Afin d'apporter de la reconnaissance à leurs engagements au-delà des exigences règlementaires et afin de consolider, voire stimuler les dynamiques de progrès et d'amélioration continue, en s'inscrivant dans la durée, les entreprises sont davantage orientées vers les pratiques d'accréditation et de certification aux référentiels et cadres normatifs de plus en plus complexes, intéressons-nous ces pratiques dans ce qui suit.

La certification désigne cette assurance écrite sous la forme d'un certificat (document) donnée par une tierce partie attestant qu'un produit, service ou système est conforme à des exigences spécifiques (ISO, 2019a). C'est ainsi que l'ISO définit la certification, pratiquement, en tant que pratique, il s'agit d'un processus par lequel un organisme extérieur (dit tiers) accrédité vient s'assurer de la conformité des pratiques de l'entreprise aux prescriptions en vue de l'octroi ou du renouvellement du label (Segrestin, 1996).

La certification désigne, également, le résultat d'un audit (examen de conformité) externe et indépendant qui implique le couronnement d'une organisation, d'une personne, d'un processus ou même d'un produit répondant aux exigences d'un référentiel normatif.

Pour l'entreprise, la certification se présente comme un gage de confiance qui apporte une garantie à ses clients, que ses produits et ses services, son système de management² sont conformes à des normes (Canard, 2009, p. 109).

¹ La première refonte de la série des normes ISO 9000 (1994) a été élaborée par le Comité technique ISO/TC 176.

² La certification des systèmes de management répond à une logique de différenciation dans la mesure où coexistent des normes génériques comme la norme ISO 9001 et des normes spécifiques à certains secteurs

3.1.2. L'Accréditation

Le terme accréditation connaît une pluralité d'acceptions et renvoie à un continuum de définitions (Safi, 2012). L'organisation internationale de normalisation (ISO) définit l'accréditation comme : « une procédure d'évaluation par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques » (ISO/CEI, 2004).

D'après cette définition, l'accréditation relève, donc, d'une démarche volontaire qui désigne une reconnaissance formelle¹ par un organisme indépendant, en général un organisme d'accréditation décide de l'accréditation d'un organisme de certification est compétent pour procéder à la certification (apte à émettre des certificats de conformité). En effet, un organisme de certification dit « accrédité » fait l'objet d'une vérification régulière pour garantir sa conformité à des normes internationales (ISO, 2019a).

L'accréditation comme la certification sont deux démarches qui relèvent d'un engagement volontaire qui doit cependant être considérée comme des outils et des moyens qui permettent aux organisations, notamment les entreprises, d'adopter une démarche d'amélioration continue de la qualité de leurs pratiques et outputs.

En guise de synthèse, la certification et l'accréditation sont deux pratiques intimement liées en plein essor qui vont de pair avec la normalisation croissante formant, ainsi, une complémentarité logique indissociable. La normalisation, via ses organismes de normalisation, vise à produire et diffuser des normes, la certification, via les organismes de certifications (organismes tiers neutres), à attester de leur respect, et l'accréditation à garantir la compétence de ces organismes de certification. En d'autres termes les organismes d'accréditation « certifient les certificateurs » (Canard, 2009, p. 110).

4. Les référentiels qualité

4.1.La famille ISO 9000, la qualité comme système de management

L'ISO 9000 se positionne, actuellement, au sein des 21 991 normes internationales créées par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) depuis sa création en 1947 comme la

comme la certification ISO 22000 qui concerne le système de management de la sécurité des denrées alimentaires qui concerne exclusivement le secteur de l'agroalimentaire.

¹ L'accréditation fait l'objet d'une attestation délivrée par une tierce partie dit organisme d'accréditation à un organisme d'évaluation de la conformité (organisme certificateur). Elle constitue, formellement, une reconnaissance de l'aptitude et la compétence technique de ce dernier pour réaliser des activités spécifiques d'évaluation de la conformité (audits de conformité).

norme la plus célèbre et la plus utilisée (ISO, 2019a), créée par le TC 176, appelées communément normes de la série ISO 9000, elle s'inscrit dans une dynamique de révisions et d'évolution contributive (fusion, annulation, modifications, etc.) en intégrant continuellement de nouveaux aspects et enjeux.

- **ISO 9000 (2015)** : Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire, cette norme fournit les concepts fondamentaux, les principes et le vocabulaire utilisés dans toutes les normes de la famille ISO 9000, elle présente les bases essentielles à une bonne compréhension des éléments fondamentaux du management de la qualité décrits dans ces normes ISO. Elle présente aux utilisateurs les sept principes du management de la qualité ainsi que l'approche processus à suivre pour parvenir à instaurer une dynamique d'amélioration continue.
- **ISO 9001 (2015)** : Systèmes de management de la qualité – Exigences, est utilisée pour mettre en place un SMQ donnant l'assurance qu'un organisme est apte à fournir un produit ou service¹ répondant aux besoins et aux attentes des clients.

ISO 9001 : 2015 énonce les exigences selon lesquelles un organisme vous peut faire certifier son SMQ par un organisme extérieur (tiers).

La norme comporte sept articles organisés en chapitres qui spécifient les activités à prendre en compte lors de la mise en place du système :

- i.* Chapitre 1 : Contexte de l'organisme ;
- ii.* Chapitre 2 : Leadership ;
- iii.* Chapitre 3 : Planification ;
- iv.* Chapitre 4 : Support ;
- v.* Chapitre 5 : Réalisation des activités opérationnelles ;
- vi.* Chapitre 6 : Évaluation des performances ;
- vii.* Chapitre 7 : Amélioration.

L'organisme² souhaitant se conformer à ce référentiel, doit appliquer toutes les exigences normatives. Il devra, donc, fournir une justification pour toute exigence de la norme internationale qu'il juge non applicable dans le cadre du domaine d'application de son système

¹ La norme ISO 9001 : 2015 utilise la notion « produits et services » pour englober toutes les catégories d'éléments de sortie (produits matériels, services, logiciels et produits issus de processus à caractère continu).

² La terminologie normative relative aux référentiels (normes) ISO utilise l'appellation « organisme » pour désigner et faire référence à tous types d'organisations, à savoir : les entreprises, les administrations, les associations, etc.

de management de la qualité. Un manuel, ou d'autres informations documentées, devra exposer comment les exigences d'ISO 9001 sont appliquées dans l'entreprise.

ISO 9001 : 2015 définit la démarche à suivre pour fournir constamment un produit répondant aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables. En outre, un organisme en cherchant à accroître la satisfaction de ses clients devra actionner l'amélioration continue de son SMQ.

Les normes ISO appliquent une approche processus. Les processus sont considérés comme étant composés d'une ou de plusieurs activités corrélées qui exigent des ressources et une gestion pour obtenir des éléments de sortie prédéterminés. L'élément de sortie d'un processus peut constituer directement l'élément d'entrée du processus suivant et le produit final est souvent le résultat d'un réseau ou système de processus.

- **ISO 9004 (2018)** : *Gestion des performances durables d'un organisme - Approche de management par la qualité*. Cette norme a été révisée par ISO 9004 :2018 fournit des lignes directrices permettant aux organismes de réaliser des performances durables par une approche de management par la qualité. Elle s'applique à tout organisme, quels que soient sa taille, son type et son activité.
- **ISO 19011 (2018)** : *lignes directrices pour l'audit de système de management*. Cette norme fournit des lignes directrices sur l'audit de systèmes de management, comprenant les principes de l'audit, le management d'un programme d'audit et la réalisation d'audits de systèmes de management. Elle donne présente des lignes directrices sur l'évaluation de la compétence des personnes impliquées dans le processus d'audit, y compris le ou la responsable du management du programme d'audit, les auditeurs et les équipes d'audit.

4.2. La société et l'environnement, une nouvelle extension des systèmes de management

Au-delà des préoccupations économiques, la normalisation via les systèmes de management ne cesse de répondre aux besoins des entreprises en matière de référentiels (normes de moyens¹ notamment) qui couvrent les « nouvelles » responsabilités et enjeux de plus en plus préoccupants auxquels ces dernières font face, à savoir ceux qui relèvent des volets social et environnemental (écologiques). C'est pour cela que les normes ISO 45001 et ISO 14001

¹ 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 (la qualité dans le cas d'ISO 9001, l'environnement pour ISO 14 001) (Canard, 2009, p. 104).

relatives respectivement au système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST) et au système de management de l'environnement (SME) sont davantage intégrées par les entreprises¹ marquant, ainsi, l'extension du champ couvert par les systèmes de management.

4.2.1. La norme ISO 45001 : Système de management de la santé et de la sécurité au travail, référentiel pour le social

La santé et la sécurité sur le lieu de travail sont, aussi un autre volet d'enjeux et de préoccupations couvert par les initiatives récentes de normalisation de l'ISO. L'ISO 45001 : Norme international pour le management de la santé et de la sécurité au travail (SST), fournit par le biais d'une batterie de lignes directrices pour l'instauration et la mise en œuvre d'un système de management SST afin de permettre aux organismes de procurer des lieux de travail sûrs et sains, par la prévention des traumatismes et pathologies liés au travail et par l'amélioration proactive de leur performance en SST.

Applicable à tout organisme qui souhaite établir une politique SST, la norme ISO 45001:2018 est un référentiel qui favorise l'amélioration de la santé et la sécurité au travail, la neutralisation des dangers et la minimisation des risques professionnels ainsi que profiter des opportunités pour le développement de la politique SST et de remédier aux non-conformités du système de management y associé.

Engendrée par le référentiel normatif Britannique BS OHAS 18001², la norme ISO 45001:2018 vise à aider les organismes, notamment les entreprises, à atteindre les résultats escomptés de leurs systèmes de management SST. En accord avec les orientations stratégiques et les politiques en matière de la santé et la sécurité au travail, les résultats escomptés d'un système de management de la SST incluent :

- a) L'amélioration continue de la performance en matière des enjeux SST ;
- b) La conformité et la satisfaction aux exigences légales applicables ;
- c) L'atteinte des objectifs SST.

¹ Les normes ISO 45001 et ISO 45001 au SMSST et SME respectivement, sont les référentiels de systèmes de management les plus utilisés par les entreprises à travers le monde après celui de l'ISO 9001 relatif aux SMQ (ISO, 2019b).

² La norme Britannique BS OHSAS 18001 (British Standard Occupational Health and Safety Assessment Series) est un référentiel de système de management de la santé et de la sécurité au travail (SMSST), elle définit les exigences minimales pour les meilleures pratiques en matière de gestion de la santé et de la sécurité au travail. La norme OHSAS 18001 est remplacée par la norme l'ISO 45001 en devenant ainsi une norme internationale ISO.

4.2.2. La famille ISO 14001 (SME), un référentiel dédié à l'environnement

La prise de conscience à l'égard des problèmes environnementaux et anxiétés écologiques n'a pas été épargnée par les activités normatives de l'ISO, c'est pour cela que toute une panoplie de normes y sont dédiées. En effet la série ISO 14000 (ISO 14001, ISO 14004 et ISO 19011) ont été publiées en 1996 par le comité technique ISO/TC 207.

Cette de famille de normes est composée de :

- **La norme ISO 14001 :2015** « Systèmes de management environnemental - Exigences et lignes directrices pour son utilisation », énonce des exigences à respecter pour démontrer la conformité et l'efficacité d'un système de management environnemental ; elle fait l'objet de l'audit de certification par tierce partie (organismes certificateurs).
- **La norme ISO 14004:2016** « Systèmes de management environnemental - Lignes directrices générales pour la mise en application » donne des principes et lignes directrices pour mettre en œuvre ou améliorer un système de management environnemental interne.
- **ISO 14005:2019** « Systèmes de management environnemental - Lignes directrices pour une approche souple de la mise en œuvre par phases » est une norme qui fournit des lignes directrices pour une approche par phases destinée à établir, mettre en œuvre, tenir à jour et améliorer un SME au sein des entreprises afin d'améliorer leur performance environnementale.
- **ISO 19011:2018¹** « Lignes directrices pour l'audit des systèmes de management » qui traitent et encadrent la conduite des audits environnementaux et de la qualification des auditeurs.

Assurant conceptuellement² une complémentarité, voire une synergie avec les autres systèmes de management, La famille ISO 14000 fournit une batterie d'outils de management pour permettre aux organisations et notamment aux entreprises de gérer leurs aspects environnementaux et d'évaluer leurs performances environnementales. Ensemble, ces outils présentent des avantages économiques très concrets, à savoir :

- Optimisation des ressources par la réduction de l'utilisation de matières premières et de ressources ;

¹ Cette norme annule et remplace sa précédente, à savoir l'ISO 14011 relative Lignes directrices pour l'audit environnemental — Procédures d'audit — Audit des systèmes de management environnemental.

² La famille ISO 14000 est conçue pour être mise en œuvre selon le cycle Planifier-Faire Vérifier-Agir (PDCA) qui sous-tend toutes les normes de système de management de l'ISO.

- Réduction de la consommation d'énergie (efficacité énergétique) ;
- Amélioration de l'efficacité des processus ;
- Réduction des déchets et des coûts de mise au rebut ;
- Utilisation de ressources renouvelables.

A ces avantages économiques, s'ajoutent à une panoplie d'avantages environnementaux spécifiques, tels que : l'amélioration du contrôle et de la gestion des émissions, des effluents et des déchets ; la prévention et la manipulation en toute sécurité des matières dangereuses ou potentiellement polluantes ainsi que la préservation des ressources naturelles, y compris l'eau, le sol et les minéraux précieux.

Tel est donc, synthétiquement, l'intérêt de la famille ISO 14000 et des SME face aux composantes environnementale et économique du développement durable et du triple bottom line.

La présente section a mis en évidence le rôle fondamental joué par la normalisation dans l'évolution historique de la notion de qualité et de ses pratiques associées au sein de l'entreprise. Nous avons pu y constater que le champ de la qualité et celui de la normalisation ont, au cours du XX^e siècle, évolué de manière conjointe. En effet, les pratiques de normalisation qui concernait, dans un premier temps, les produits, puis les processus et les procédés industriels, ont intégré les systèmes de management des entreprises comme des nouveaux terrains de normalisation.

L'analyse de la finalité et du contenu de la famille de normes ISO 9000, en tant que norme fondamentale et socle des systèmes de management dans l'entreprise, nous a situés au sein de cette normalisation contemporaine. En effet, la configuration normative de ce référentiel qui s'entame avec un premier paragraphe qui aborde les caractéristiques et propriétés fondamentales des normes telles que décrites dans la littérature ainsi que le fonctionnement du système normatif international actuel. Aussi, et à partir d'une revue de la littérature normative et au moyen de typologies, cette structure permettait, par ailleurs, de positionner les normes ISO 9000 par rapport aux différentes normes internationales en vigueur à ce jour, et plus particulièrement par rapport à celles relatives à la qualité. Cela explicite sa solidité et son inscription dans une logique normative complète et en harmonie.

Le deuxième paragraphe présente une analyse des trois normes centrales de la série ou ladite famille ISO 9000, à savoir : la norme ISO 9000 qui définit les concepts et principes du management de la qualité ; la norme ISO 9001 qui spécifie les exigences d'un système de

management de la qualité pour obtenir et accroître la satisfaction des clients (la norme certifiable) ; et la norme ISO 9004 qui fournit des conseils pour l'amélioration continue des performances et l'apport d'avantages à l'ensemble des parties.

SECTION 04 : LE MANAGEMENT INTÉGRÉ QSE, VERS UN MANAGEMENT DE LA RSE

Soulignée explicitement dans les précédentes sections, la dynamique de normalisation est de plus en plus orientée vers l'intégration (normative) intégrale ou partielle des pratiques développées de la qualité, à savoir la société, l'environnement et d'une manière holistique l'articulation de ces derniers qui est le développement durable et la responsabilité sociétale à l'échelle de l'entreprise.

Nous engageons la présente section pour éclairer cette voie normative de mise en œuvre de la RSE, voire l'assimilation de ces enjeux et pratiques. Dans un premier temps nous présenterons d'une manière synthétique l'évolution de la qualité sous l'approche normative (évolution des normes qualité) en insistant ultérieurement et particulièrement sur la responsabilité sociétale comme un prolongement mature de la démarche qualité tout en évoquant la norme ISO 26000, ses objectifs, mécanismes et ses limites, et aussi nous allons essayer de comprendre la manière dont les mécanismes propres à la normalisation peuvent permettre à terme d'objectiver les pratiques de RSE, voire de les standardiser.

En second lieu, nous abordons les systèmes de management intégré ou SMI qui combinent les exigences normatives des différents référentiels compatibles entre elles, à savoir : l'ISO 9001 pour la qualité, l'ISO 45001 pour la sécurité et la santé au travail et l'ISO 14001 pour l'environnement, comme une voie managériale qui permet d'avoir une vision globale des enjeux de l'entreprise grâce à l'identification et l'intégration de l'ensemble des processus et la prise en compte des interactions entre eux.

1. Évolution des normes et de la démarche qualité

1.1. L'évolution des normes

L'intégration des pratiques responsable (pratiques RSE) dans les cadres normatifs se présente comme un développement et une évolution logique de la normalisation, depuis la fin des années 1990, du a un contexte favorable, le champ des normes s'est orienté vers les aspects sociaux et environnementaux comme une prolongation des bonnes pratiques qualités que l'entreprise moderne doit mettre en œuvre. Le Tableau ci-dessous présente synthétiquement cette évolution de champs couverts et des niveaux d'expertise.

Tableau 15 : Un champ d'application des normes en évolution

Champs	Expertises (Qui / Quoi)	Validations (explicite / implicite)	Exemples
Objets techniques (depuis 1947)	Très réduite (ingénieurs / un domaine)	Homologation nationale /régionale (obligatoire) Standard technique	Normes NF (en France), CE (en Europe) ISO 216 (format de papier)
Sujets sociotechniques (à partir des années 1980)	Élargie (Spécialistes / Plusieurs domaines)	Certification d'un système de management Standard opérationnel	Famille ISO 9000
Sujets sociopolitiques (depuis la fin des années 1990)	Très élargie (les représentants de la société / multitude de domaines)	Certification de bonnes pratiques Standard comportemental	ISO 26000, AFNOR SD 21000, SA 8900

Source : adapté de Helfrich (2008)

Cette évolution, d'abord portée sur des aspects techniques et économiques liés aux produits, puis sur le management et l'organisation, et par la suite sur l'environnement, cela est grâce au succès qu'a connu les référentiels sociaux et environnementaux tels que ISO 45001 et ISO 14000 en consacrent l'intérêt des normes sur le management social et environnemental et encadrant les relations de l'entreprise et des organisations avec leur société et leurs environnements.

De nos jours, des thèmes comme le développement durable ou la responsabilité sociétale des entreprises font l'objet des travaux et initiatives normatifs naissants et de plus en plus intenses. La RSE et comme présentée plus haut, fait l'objet de ce prolongement de champs et d'enjeux de la qualité comme présenté dans la figure ci-dessous. Les normes en matière de responsabilité sociétale à travers les référentiels et labels de bonnes pratiques aident les organisations à contribuer dans leurs sphères et périmètres d'action au développement durable.

Les outils tels que l'ISO 26000 : 2010 relatif aux lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale visent à encourager les organisations à aller au-delà du simple respect de la loi, et ont pour vocation de promouvoir une compréhension commune dans le domaine de la responsabilité sociétale et à compléter les autres instruments et initiatives de responsabilité sociétale comme le référentiel GRI et autres.

1.2. La RSE, un prolongement logique et une évolution de la démarche qualité

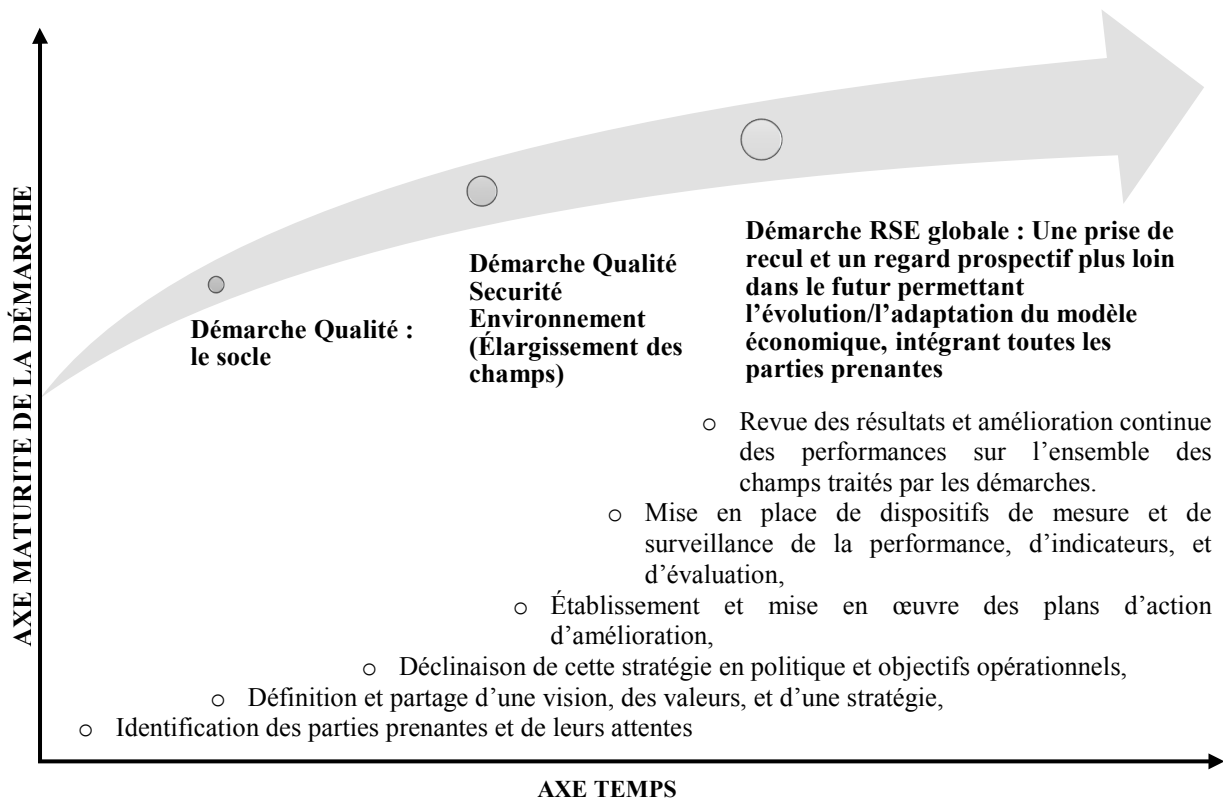
Les modèles de démarches qualité les plus populaires citées principalement dans la seconde section du présent chapitre se trouvent des références RSE. Dans les démarches normatives type ISO, les parties prenantes sont prises en compte et leur management se présente comme une exigence explicitement accentuée. D'une manière moins célèbre, divers labels intègrent la RSE comme une démarche qualité d'excellence. Dans le *Baldrige Award*, cette notion sous l'intitulé « responsabilité et citoyenneté de l'entreprise ». Le prix australien de la qualité reconnaît également l'importance de ce domaine sous l'influence de la catégorie de leadership et intitulé « Leadership dans la communauté ». En outre, le prix européen de la qualité comporte une section similaire sur la RSE, prenant en compte l'impact de l'organisation sur la société (« les réalisations de la société »). Aussi, l'audit EFQM, qui a été lancé en février 2003 inclut la RSE en tant que concept fondamental (EFQM, 2000). Excellence durable, une vision sous-jacente du modèle EFQM qui présente la RSE comme étant l'excellence qui est plus que le minimum réglementaire en fonctionnement de l'organisation et tente de comprendre les attentes des parties prenantes dans la société et d'y répondre (EFQM, 2000).

D'autre part, diverses études dans la littérature, notamment (Igalens, Gond, 2005), indiquent qu'il existe une possibilité d'articuler la RSE dans la démarche qualité en soulignant le potentiel inhérent que peut apporter l'apprentissage de la qualité, à l'apprentissage diffère des approches axées sur les principales parties prenantes, considérations sociales et environnementales ainsi faire progresser remarquablement la performance sociétale observée à travers un système de reporting (Waddock et Bodwell, 2004).

Cette association aussi, de la démarche qualité et la responsabilité sociétale se présente aussi travers l'articulation des questions abordées dans les modèles internationaux, car la couverture des principes et enjeux de la RSE par les référentiels et cadres normatifs RSE nouvellement revitalisés prend sa source dans des référentiels qualité (Sitnikov et Bocean, 2014).

Nous pouvons résumer et synthétiser cette réflexion sous cette figure qui suit :

Figure 16 : L'évolution de la démarche qualité



Source : Gillet-Goinard et Seno-Reussir (2009, p. 15)

2. Le management intégré, un outil de pilotage de la RSE

Une bonne compréhension de l'environnement de l'entreprise est un élément vital pour assurer son développement (Talbi, 2002). Cela implique nécessairement d'assurer à la fois une bonne maîtrise de tous les volets de performance ainsi qu'un pilotage et un suivi continu. Le système de management ou cette structuration technique et organisationnelle (Dakkak, 2013) permet de répondre à ce besoin, d'ailleurs c'est outil le plus utilisé à travers le monde pour piloter les entreprises (AFNOR, 2015).

2.1. Les enjeux et apports du management intégré Qualité Sécurité Environnement

En ayant comme finalité l'inscription d'une organisation dotée d'un système de management intégré (SMI) dans une démarche de progrès continu et de performance, le management intégré dans une optique de prévention et la maîtrise des risques se présente comme un dispositif et un outil de veille bénéfique pour toutes les parties prenantes.

Dans un management global ou intégré, l'objectif recherché est de satisfaire les parties prenantes internes et externes, directs et aussi indirects.

Sous une vision normative, la similitude des deux concepts de management de la qualité (SMQ) de l'environnement (SME) et de sécurité (SMSST) conduit un certain nombre d'entreprises à mettre en œuvre des systèmes de management intégrant ces trois volets simultanément (SMI).

En effet, il s'agit toujours pour cette articulation de normes QSE de :

- Identifier et analyser initialement les risques (stratégiques et opérationnels) ;
- Définir une politique et des objectifs à atteindre en matière de qualité, de sécurité et d'environnement ;
- Planifier les actions pour atteindre ces objectifs (plans d'action) ;
- Maîtriser les processus pour respecter ces objectifs ;
- Vérifier et évaluer les résultats obtenus par le biais des audits et des diagnostics réguliers ;
- Améliorer continuellement le système.

En ce qui concerne les apports explicites de ce mode de management, essayons de les présenter par le biais du tableau ci-dessus :

Tableau 16 : Apports d'un Système de Management Intégré Qualité Sécurité Environnement SMI-QSE sur l'organisation

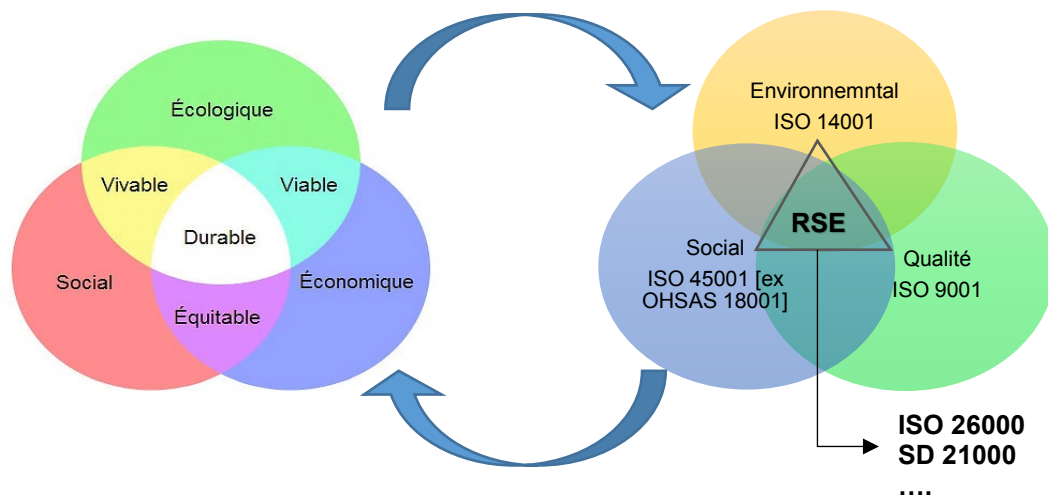
PP	Système	SMQ	SMSST	SME
	Réf. Norma.	TYPE ISO 9001 : 2015	TYPE ISO 45001 : 2018 ; SA 8000 : 2014	ISO 14001 : 2012
CLIENTS	le management de la qualité permet une conformité des produits, meilleure réactivité des exigences client et leurs prise en charge, mais aussi des prix les plus bas possibles.		Pour la sécurité, la satisfaction client repose sur la sécurité du produit.	Pour le volet environnemental, la satisfaction consiste à respecter l'environnement (exigences environnementales) de la création au recyclage du produit.
COLLABORATEURS (PERSONNEL)	Le management de la qualité permet de créer de bonnes conditions de travail, mais également une pérennité de l'organisation. Pour la sécurité, les exigences du personnel consistent à sécuriser le travail et sur le plan environnemental, cela consiste à protéger l'environnement sur le lieu de travail.		Le management de la sécurité permet de réduire les accidents du travail et les maladies professionnelles. Réduire ces deux facteurs permet d'améliorer les conditions de travail du personnel, et donc, on peut laisser envisager une meilleure performance de leur part signe de rentabilité pour l'organisation.	
ACTIONNAIRES ET DIRECTION	Pour les actionnaires, le management de la qualité permet de créer des bénéfices, d'être réactif aux demandes, de proposer un meilleur rapport qualité-prix, et par conséquent, d'obtenir une image positive. Sur le plan de management de la sécurité, on veille à la sécurité des équipements industriels et à leur bon fonctionnement et sur le plan environnemental, on cherche à impliquer tous les membres de l'organisation, de bénéficier d'une bonne image et d'être conforme aux règlements.		L'adoption d'un SMSST est l'expression d'une approche managériale globale de la prévention des risques professionnels qui vise à l'anticipation des changements, la stimulation de la réactivité et la performance de l'entreprise en matière de prévention des risques liées à la SST. Aussi la réduction des dysfonctionnements (NC) en SST et finalement l'assurance d'une cohérence globale avec les autres démarches de management.	

LA SOCIETE	<p>Pour les exigences sociales, en matière de qualité, on cherche à bénéficier d'une image positive et que l'organisation s'implique dans des actions citoyennes.</p>	<p>En matière de sécurité, on cherche à travailler sur la sécurité du personnel et à respecter la législation et sur le plan environnemental, on travaille sur la protection de l'environnement et sur le développement durable.</p>	<p>Le management environnemental permet de réduire l'impact des activités de l'organisation sur l'environnement (Gendron, 2004). Réduire cet impact passe par l'introduction du concept de développement durable au sein de l'organisation. En favorisant les énergies renouvelables, l'organisation gagne en rentabilité en réduisant sa facture énergétique, mais elle gagne aussi en notoriété et en image auprès des parties extérieures.</p>
LES FOURNISSEURS	<p>Pour les fournisseurs, en matière de qualité, on cherche à tisser un partenariat sur le long terme. En matière de sécurité, on veut sécuriser le travail de leur personnel</p>		
L'ENVIRONNEMENT			<p>Un SME apporte une amélioration du contrôle et de la gestion des émissions, des effluents et des déchets ainsi que la prévention et la manipulation en toute sécurité des matières dangereuses ou potentiellement polluantes ; il s'ajoute à cela la réduction des déchets produits ; les améliorations en termes d'efficacité énergétique et les économies engendrées ;</p>

Source : adapté de Dakkak et *al.* (2012)

D'après le Tableau 15 en haut présenté, la démarche QSE par le biais d'un système de management intégré QSE, est devenue un élément incontournable dans le développement des entreprises et des organisations modernes, dans une approche plus holistique, ce mode de management est un moyen pour améliorer leurs rentabilités et leurs images, mais également de se différencier de la concurrence (Dakkak et *al.*, 2012).

Figure 17 : La RSE et les normes QSE



Source : adapté de Eco-evenement.org (2016)

Le management intégré QSE par le biais d'un SMI vise à développer une « organisation harmonisée » (Abouettahir, 2013) et à répondre aux exigences normatives de plusieurs systèmes propres au management. Sa particularité comme présentée dans la figure ci-dessus, est de se présenter sous un unique mode de management global, qui répond à la fois aux exigences communes, spécifiques et compatibles de systèmes Qualité, SST et Environnement pour apporter un pilotage global et multidimensionnel de l'entreprise dans une finalité de réduire de manière sensible les risques de l'entreprise ainsi opérationnaliser les enjeux de la RSE.

3. La RSE, un nouvel enjeu pour la normalisation

Les normes ont connu, depuis la création de l'organisation internationale de normalisation (ISO) de nombreuses évolutions, élargissant ainsi le champ de leurs applications. Cette dynamique trouve son origine dans les caractéristiques internes du monde de la normalisation (Helfrich, 2008).

3.1. La régulation normative de la RSE

La normalisation est bien présente dans presque tous les domaines, par nature et par le biais de ses référentiels, elle tente généralement d'unifier, d'objectiver et de standardiser les pratiques courantes et largement acceptées dans un domaine donné. La normalisation en vue d'assurer une pertinence et une efficacité des solutions proposées pour des problèmes techniques liée aux langages aux méthodes et aussi aux des problèmes organisationnels. Comme nous l'avons vu précédemment, les champs d'application de la normalisation internationale n'ont fait que croître

depuis sa création, touchant aujourd'hui des domaines managériaux très sensibles et dépassant le cadre technique (normes techniques) et organisationnel traités séparément (qualité, la société et l'environnement) en tentant de cadrer une thématique holistique, riche et complexe qui est la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

3.2. L'ISO 26000, vers une norme globale pour la RSE

Le premier draft de projet de la norme ISO 26000 pour la responsabilité sociétale des entreprises a vu le jour en 2001, par le biais d'un projet engendré par comité COPOLCO¹ de l'ISO lorsque cette dernière a souligné la nécessité de mener un travail global et au niveau international sur la Responsabilité Sociale, 2004, un groupe de travail sur la responsabilité sociale (GT/RS) a été créé sur la base des travaux préliminaires du bureau technique de l'ISO qui lance en 2005 les travaux de rédaction de la norme à une échelle internationale. Ce projet, engageant plus de 70 pays et près de 400 experts par la publication officielle de la norme qui a eu un consensus sur le son contenu. (Helfrich, 2008).

Néanmoins, l'encadrement normatif de la RSE et de ses pratiques n'est pas une dynamique aisée, elle suscite la controverse entre certains acteurs de la RSE qui craignent la réduction de cette dernière à « un exercice de cocher des cases », quand d'autres y voient une formidable occasion de l'institutionnaliser au niveau international (Helfrich, 2008). La question de la normalisation et de son efficacité est donc un sujet de débat continu entre les partisans de la normalisation qui y trouvent que la standardisation est la solution adéquate à l'assimilation et la promotion des pratiques de RSE. D'un autre côté émerge une crainte exprimée clairement autour de la normalisation de la RSE par les défenseurs des initiatives « plus personnalisées », c'est-à-dire locales et adaptables.

Il est évident que le processus de normalisation de la RSE n'est pas sans conséquence pour les deux mondes dont il organise la rencontre, c'est pourquoi il est important de s'interroger sur la nature et la portée de l'impact de la normalisation sur la RSE.

3.3. ISO 26000, un instrument de régulation volontaire de la RSE

Dans un contexte international et face à une économie mondialisée où les entreprises organisées en réseau (Capron 2004), les instruments classiques (juridiques traditionnels) forment une réponse imparfaite aux problématiques sociétales et nécessitent d'être combinés à des approches volontaires (Delchet et Vo, 2012). Ce contexte caractérisé par la montée en puissance

¹ Comité pour la politique en matière de consommation.

de la RSE est tout naturellement accompagnée par un déferlement normatif ou les sphères académique et professionnelle ont contribué d'une manière active pour mener réponse par le biais d'un projet de régulation par voie normative.

La publication en 2010 du référentiel normatif international ISO 26000, une norme contenant des lignes directrices en matière de mise en œuvre de la RSE au sein des entreprises en vue d'éclairer les utilisateurs (entreprises et organisations au sens large) sur les bonnes pratiques pour s'y inscrire ainsi encadrer son fonctionnement semble être un projet qui gagne de l'intérêt et qui répond à cette nécessité. Cet outil, fruit de plus de 5 ans de négociations, proposant une définition a priori consensuelle de la RSE en tant que notion en construction aussi et comme avancé permet de proposer une approche méthodique permettant de positionner sur les principes de la RSE.

La force de cet instrument normatif qui sonne comme une petite révolution dans le monde mouvant des acteurs de la responsabilité sociétale (Igalens 2009) est sa conception comme une norme de lignes directrices à destination de tout type d'organisation qui ne constitue pas un référentiel d'exigences en matière de responsabilité sociétale aboutissant à une éventuelle certification, mais bien des principes et domaines d'actions à considérer selon sa propre responsabilité.

Aussi, la norme présente une définition consensuelle pour la RSE qui consiste à dire que « la responsabilité de l'organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- Contribue au développement durable, à la santé et au bien-être de la société ;
- Prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- Respecte les lois en vigueur et qui sont en accord avec les normes internationales de comportement et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (Delchet et Vo, 2012).

3.4. Les principes de responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000

Selon l'ISO 26000 (2010), il convient que les organisations y compris les entreprises souhaitant s'engager dans une démarche RSE fondent leurs pratiques et comportements en conformité avec « les sept principes acceptés » (ISO 26000, 2010) de la RSE et adhérer à leur promotion. Ces principes se présentent comme suit :

3.4.1. Le principe de la redevabilité ou responsabilité de rendre compte

Il convient, selon la norme qu'une organisation soit en mesure de répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement (ISO 26000, 2010) ;

3.4.2. Le principe de la transparence

Le principe de la transparence désigne, selon le référentiel, qu'il convient qu'une organisation assure la transparence des décisions qu'elle prend et des activités qu'elle mène lorsque celles-ci ont une incidence sur la société et l'environnement (ISO 26000, 2010) ;

3.4.3. Le principe de comportement éthique

Le principe renvoie au fait qu'il convient pour l'organisation de se comporter de manière éthique (ISO 26000, 2010) ;

3.4.4. Principe de la reconnaissance des intérêts des parties prenantes

La norme stipule qu'il convient qu'une organisation reconnaisse et prenne considération les intérêts de ses parties prenantes et qu'elle y réponde. (ISO 26000, 2010) ;

3.4.5. Le respect du principe de légalité

Selon le référentiel, ce principe se décline sur le fait qu'il convient qu'une organisation accepte que le respect du principe de légalité soit obligatoire (ISO 26000, 2010) ;

3.4.6. Le principe de la prise en compte des normes internationales de comportement

Ce principe recommande aux organisations d'intégrer les différents référentiels normatifs, en effet, la norme ISO 26000 stipule : « il convient qu'une organisation prenne en compte les normes internationales de comportement tout en respectant le principe de légalité » (ISO 26000, 2010) ;

3.4.7. Le principe de respect des droits de l'Homme

Quant au principe de respect des droits de l'Homme, le référentiel ISO 26000 stipule qu'il convient qu'une organisation respecte les droits de l'Homme et reconnaisse à la fois leur importance et leur universalité (ISO 26000, 2010).

Ces différents principes générateurs des lignes directrices de la norme ISO 26000, font l'objet d'un guide d'orientation et constitue le « comment y arriver » pour instaurer et mettre en œuvre une démarche RSE au sein des organisations ainsi qu'orienter leurs comportements et pratiques.

3.5. Structure de la norme ISO 26000 : 2010

L'architecture de la norme ISO 26000 reflète les négociations et les compromis atteints au cours des 5 années d'écriture de la norme par plus de 400 experts. Le mécanisme très participatif qui a été suivi par le groupe de travail a conduit à confier la plume à environ une centaine de personnes différentes (AFNOR, 2010, p. 15).

Comme présenté dans le Tableau 17 ci-dessous, le référentiel normatif de la RSE ISO 26000 : 2010, en s'inclinant à l'architecture normative classique de l'ISO dans la rédaction des normes, est scindé en sept articles, apportant une définition normative de la responsabilité sociale ainsi que les sept questions centrales, auxquelles sont associés les domaines d'action portant sur le processus de mise en œuvre de la responsabilité sociétale au sein des entreprises.

Tableau 17 : La structure de la norme ISO 26 000 : 2010

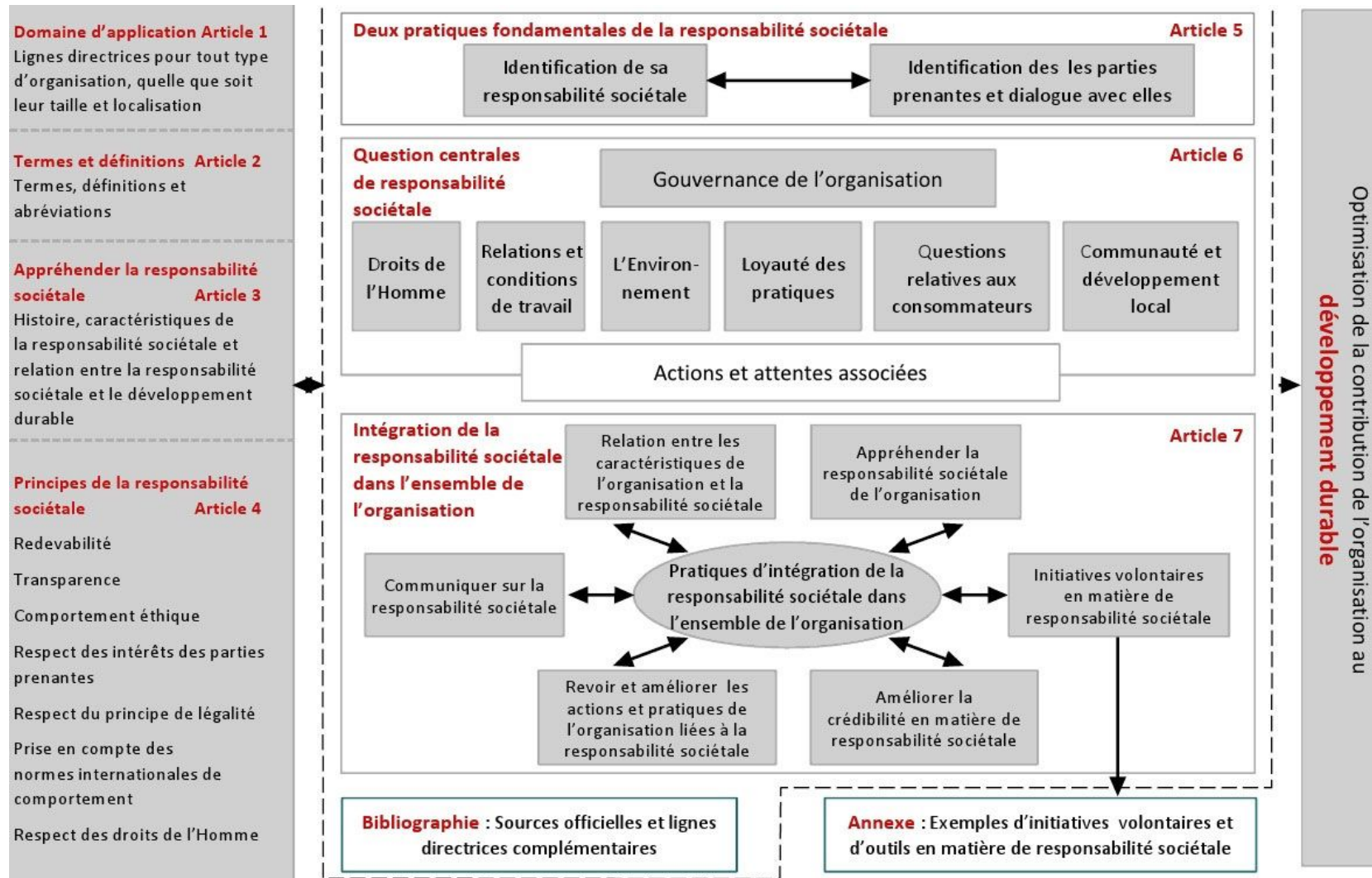
Titre de l'article	Numéro de l'article	Description du contenu de l'article
Domaine d'application	Article 1	Il définit le domaine d'application de la présente Norme internationale et identifie certaines limites et exclusions.
Termes et définitions	Article 2	Il identifie et fournit la définition des termes clés qui ont une importance fondamentale pour permettre de comprendre la responsabilité sociétale et d'utiliser la présente Norme internationale.
Appréhender la responsabilité sociétale	Article 3	Il décrit les facteurs et conditions importants qui ont eu une incidence sur le développement de la responsabilité sociétale et qui continuent à affecter son évolution et sa pratique. Il décrit également le concept de responsabilité sociétale en soi, ce qu'il signifie et comment il s'applique aux organisations. Cet article contient des lignes directrices sur l'application de la présente Norme internationale, destinées aux petites/moyennes organisations.
Principes de la responsabilité sociétale	Article 4	Il introduit et explique les principes de la responsabilité sociétale.
Identifier sa responsabilité sociétale et dialoguer avec les parties prenantes	Article 5	Il traite de deux pratiques de la responsabilité sociétale : l'identification, par une organisation, de sa responsabilité sociétale et l'identification de ses parties prenantes et le dialogue avec celles-ci. Il donne des lignes directrices sur la relation existant entre l'organisation, ses parties prenantes et la société, sur l'identification des questions centrales et des domaines d'action de responsabilité sociétale ainsi que sur la sphère d'influence de l'organisation.

Lignes directrices relatives aux questions centrales de responsabilité sociétale	Article 6	Il explique les questions centrales et les domaines d'action associés en matière de responsabilité sociétale. Des informations sont fournies sur le périmètre de chaque question centrale, sur son rapport avec la responsabilité sociétale, les considérations et principes connexes ainsi que les actions et attentes associées.
Lignes directrices relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation	Article 7	Il fournit des lignes directrices concernant la mise en œuvre de la responsabilité sociétale au sein d'une organisation. Cela inclut des lignes directrices concernant la compréhension de la responsabilité sociétale d'une organisation, l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation, la communication en rapport avec la responsabilité sociétale, l'amélioration de la crédibilité d'une organisation eu égard à la responsabilité sociétale, la revue des progrès, l'amélioration des performances et l'évaluation de l'intérêt des initiatives volontaires pour la responsabilité sociétale.
Exemples d'initiatives volontaires et d'outils en matière de responsabilité sociétale	Annexe A	Elle présente une liste non exhaustive des initiatives volontaires et des outils en rapport avec la responsabilité sociétale, qui traitent des aspects d'une ou de plusieurs questions centrales, ou de l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation.
Abréviations	Annexe B	Elle contient les abréviations utilisées dans la présente Norme internationale.
Bibliographie	Elle comprend des références aux instruments officiels internationaux et aux Normes ISO auxquels il est fait référence en tant que source dans le corps de la présente norme internationale.	

Source : ISO (2010, p. X)

L'aperçu global de la configuration de la norme ISO 26000 : 2010 (Figure 18) présentant l'articulation des différents chapitres et articles, permet de prendre connaissance en un coup d'œil du contenu de l'ISO 26000.

Figure 18 : Vue d'ensemble de l'ISO 26000



Source : ISO (2010, p. XII)

3.6. L'ISO 26000, une passerelle entre la démarche qualité et la RSE

La norme ISO 26000 établit un lien intentionnel entre la qualité en tant que système de management, avec les principes de la responsabilité sociétale cités précédemment et les questions centrales qui y découlent, à savoir : les droits de l'homme, les pratiques de travail, les pratiques d'exploitation loyales, les problèmes des consommateurs implication et développement de la communauté. En outre, il est bien connu que la définition de la qualité donnée par G. Taguchi (1989) (un de ses leaders), qui propose une vision globale de la qualité fait le lien entre qualité et coût, pas seulement en lien avec le producteur dans le processus de production, mais aussi bien du point de vue du lien avec le producteur, client et la société dans sa globalité. G. Taguchi définit la qualité d'un produit comme une perte (minimale) que le produit partage avec la société (Taguchi, 1989). Ajoutant à cela l'affirmation claire de E. Deming par le biais de son ouvrage intitulé « Du nouveau en économie »¹ sur le système de connaissance approfondie » en favorisant l'articulation de la qualité à travers des réflexions relatives à la théorie des systèmes, à la théorie statistique et à des théories comportementales à l'adoption d'une réflexion en faveur des comportements socialement responsables et de la responsabilité sociale des entreprises (Canard, 2010).

En résumé, Un système de management intégré qualité sécurité environnement se présente comme une stratégie qui porte sur l'intégration articulée de trois systèmes de management, à savoir : le système de management de la qualité, de la sécurité, et de l'environnement. Cette articulation basée sur l'existence des analogies conceptuelles entre les trois systèmes tels que le rapprochement normatif et philosophique (implication, l'engagement et amélioration continue) qui existe entre les trois familles de normes ISO 9000, ISO 45001 et ISO 14000.

En conséquence, le système de management intégré (SMI) permet la gestion de plusieurs domaines de management différents, à savoir la qualité, la sécurité et santé au travail et l'environnement (dans sa dimension écologique), et dans certains cas, la sécurité alimentaire, des données, etc.) au sein d'une même entreprise. Ce type de système combine les exigences de différentes normes (référentiels normatifs) compatibles entre elles, afin que l'organisme gagne non pas uniquement en efficacité, mais bien en durabilité et en responsabilité.

¹ W.E. Deming élabore et présente la conception du « système de connaissance approfondie » dans son ouvrage de 1993 réédité en 1994 et intitulé (dans sa version française traduite par J.M. Gogue) « *Du nouveau en Économie* » (Canard, 2010, p. 03).

CONCLUSION

En guise de conclusion, ce deuxième chapitre constitue la réponse conceptuelle à notre problématique de recherche avancée dans son introduction. En effet, il nous a permis de voir, en premier lieu, cette évolution de démarche qualité motivée par des transformations de contexte socio-économique auxquelles l'entreprise a dû s'adapter, devenant alors une démarche holistique et d'excellence intégrant naturellement comme le souligne J.P. Huberac (2001) les enjeux sociaux et environnementaux relevant du champ de la RSE. Par conséquent, nous pouvons conclure que la responsabilité sociétale de l'entreprise se présente comme une prolongation et une évolution de la démarche qualité en matière de principes et de pratiques managériales.

Au cours du XX^e siècle et d'une manière plus intense au XXI^e siècle, ère de la prolifération des normes, la normalisation s'est présentée comme l'un des moteurs et leviers fondamentaux de développement de la qualité (Penan, 2000) en marquant cet élargissement des champs classiquement liés à la notion de la qualité vers l'intégration des aspects qui relèvent du sociétal ainsi par le biais d'une systématisation des pratiques managériales, les démarches qualité ont alors bénéficié d'une stratégie et d'un effet de levier de plus pour encadrer ces nouveaux enjeux qui ne cessent d'évoluer et de se complexifier.

Les systèmes de management consolidés par des nouveaux instruments normatifs et guides tels que l'ISO 26000 et la GRI, la démarche qualité s'expose comme un instrument de mise en œuvre et d'opérationnalisation de la responsabilité sociétale au sein des entreprises.

CONCLUSION PARTIE I

La responsabilité sociétale est un nouvel enjeu pour les organisations, notamment les entreprises. Au-delà de cette nécessité d'intégrer les dimensions sociales et environnementales, la RSE implique surtout leur prise en compte dans les systèmes managériaux et le pilotage, au même titre que la dimension classique (financière et économique). Mais, ceci se présente comme un véritable défi pour les entreprises, car cette intégration bouleverse des systèmes ancrés axés unidimensionnellement sur la dimension économique-financière.

En effet, cette notion de la RSE qui ne cesse de s'élargir, de gagner en diversification et parallèlement en complexité, provoque des multiples changements organisationnels et contextuels qui affectent directement l'entreprise et son environnement, car comme le conçoit bien Omar Aktouf : « Être responsable revient à revoir de fond en comble la pensée économie-management de l'entreprise » (Frimousse et Peretti, 2015, p. 65). Son encadrement, son pilotage et la difficulté liée à l'opérationnalisation de ses variables pouvant donner lieu à une PGE (Allouche et *al.*, 2004) sont des majeures problématiques qui entourent la notion.

Aujourd'hui, l'entreprise en quête de cette performance globale et durable actionne de nombreux outils et démarches de management qui donnent le sens et la cohérence d'ensemble à son engagement. La démarche qualité, ou ces outils dont l'objectif à la fois d'améliorer la performance des entreprises ainsi que d'améliorer la maîtrise des risques et donc, au global, de contribuer à la pérennité et à la durabilité de l'entreprise, se présente comme explicité théoriquement dans cette première partie comme une réelle opportunité pour mettre en œuvre ce nouveau mode de management.

Selon E. Deming, une figure emblématique dans le monde de la qualité, la responsabilité sociétale et l'éthique des entreprises peuvent s'appréhender à partir du principe selon lequel bien agir consiste à faire ce qu'il faut "*doing the right thing*" (Canard, 2010, p. 06). En d'autres termes, E. Deming conçoit la RSE comme un prolongement « logique » de la démarche qualité qui vise le but de l'excellence et de l'éthique.

Dans ce sens, et dans le cadre de cette complémentarité entre ces deux démarches d'excellence grâce à ce lien qui s'est fait naturellement (Huberac, 2001), La démarche qualité avec ces outils, notamment la qualité est mécanisme d'amélioration et de progrès continu offre un apport positif sur la construction d'un processus, voire des systèmes d'apprentissage interne en matière de management de son environnement et par conséquent l'intégration des enjeux RSE et leur mise en œuvre.

PARTIE II

RÔLE DE LA DÉMARCHE QUALITÉ DANS
L'OPÉRATIONNALISATION DE LA RSE :
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET
RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

INTRODUCTION

Depuis quelques années et sous les effets de la mondialisation, notamment l'ouverture des marchés et des économies, l'entreprise algérienne, soucieuse de se mettre à niveau et de s'authentifier à cette nouvelle configuration de management des entreprises, a connu de nouveaux enjeux et défis relatifs à l'instauration, l'intégration et la mise en œuvre des principes de la responsabilité sociétale dans son management et son fonctionnement, certaines adhèrent proactivement et autres sous contraintes de nouvelles législations ou sous risque d'image. Ce mouvement qui prend de plus en plus d'ampleur tant à l'échelle internationale que locale, a poussé l'entreprise algérienne à chercher une dynamique et un cadre pour s'inscrire dans cette nouvelle manière de faire ses affaires et apporter des changements à son modèle de création de valeur basé en outre sur le volet économique afin de s'inscrire dans une logique de performance globale (sociétale) et dans une voie de durabilité.

Dans cette optique en accompagnant ces changements, l'Algérie, par le biais de divers dispositifs et stratégies nationales, particulièrement l'adhésion à des projets internationaux tels que : le Projet RS MENA (l'objet de notre étude empirique qui sera dument présenté ultérieurement), le projet SPRING¹ ou plus récemment le Projet MENA STAR², répond proactivement à cette nouvelle tendance. En effet, ces projets pilotes visent l'encouragement des organisations algériennes, notamment les entreprises à l'adoption de nouvelles réflexions managériales responsables projetées par la mise en place des démarches de responsabilité sociétale structurées par l'implantation des enjeux et principes qu'elles entraînent (conformité normative, performances sociétales, etc.).

Comme tout travail scientifique, notre recherche est basée sur une vision, une réflexion et une conception, en effet, il nous semble donc, indispensable de clarifier notre posture épistémologique ainsi que la méthodologie de recherche dans laquelle nous nous inscrivons.

¹ Né d'un partenariat entre l'UE et l'Algérie (IANOR), le projet « SPRING » lancé en 2017 et géré par l'unité de gestion du programme d'appui à la gouvernance économique et politique de l'Algérie vise l'implantation de la norme ISO 26000 portant sur la responsabilité sociétale des organisations au profit de 12 entreprises algériennes et 03 collectivités locales ainsi que la création d'un pool d'expertise national favorisant l'adoption des principes de la RSO.

² Le projet MENA STAR, véhiculé sous plusieurs enseignes, dont « La performance énergétique : relevons le défi ! » est un projet déployé sur quatre ans (2013 – 2017), visant à appuyer le développement durable dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA). Cet initiative est financée par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (SIDA) et gérée par l'ISO et les ONN au niveau des pays bénéficiaires, le projet a mis l'accent, particulièrement, sur la mise en œuvre des normes ISO, notamment la norme ISO 50001, et a contribué à mieux faire connaître les opportunités qu'elles peuvent apporter au niveau national (IANOR, 2019).

En effet, dans une première section nous reviendrons sur les principaux courants épistémologiques et méthodologiques avant d'entamer et de s'étaler sur la démarche de recherche adoptée dans notre travail. Puis nous consacrons une deuxième section à la méthodologie de recherche en présentant un aperçu sur la méthodologie, les protocoles et outils de recherche avant de dresser, dans une troisième et dernière section, une présentation détaillée de notre terrain d'étude en matière d'exposition de notre échantillon et de ses caractéristiques et tout cela dans le cadre d'un premier chapitre.

Dans un second temps et par le biais d'un deuxième chapitre, nous nous engageons pour une l'étude quantitative qui a pour objectif, rappelant, la tentative d'apporter une compression sur la manière et la mesure dont les démarches qualité apportent une contribution et un construit managérial en termes de pratiques responsables et constituent un effet de levier sur la mise en œuvre de la démarche RSE et des engagements sociétaux traduits par une augmentation des indicateurs de la performance globale (PGE) au sein des entreprises algériennes.

Cette étude vêtue d'une enveloppe exploratoire qualitative, est basée sur l'administration d'un questionnaire composé principalement de deux grilles de diagnostic aux hauts dirigeants et managers des entreprises pilotes accompagnées dans le cadre du projet RS MENA Algérie (2011-2014).

**DEUXIÈME
PARTIE**

*Rôle de la démarche
qualité dans
l'opérationnalisation
de la RSE :
méthodologie de la
recherche et résultats
de l'étude empirique*

Chapitre III

**Positionnement épistémologique, méthodologie
de la recherche quantitative et présentation
du cas d'étude**

- ▶ *Présentation de la posture épistémologique*
- ▶ *Méthodologie de la recherche : outils, protocoles et modes opératoires*
- ▶ *Le Projet RS MENA : entre mesure d'encouragement et démarche d'intégration normative de la RSE en Algérie*

Chapitre IV

**Analyse des données, discussion et
interprétation des résultats**

- ▶ *Analyse descriptive*
- ▶ *Diagnostics, Analyses et Interprétation des résultats*
- ▶ *Test des hypothèses*

CHAPITRE III

POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE,
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET
PRÉSENTATION DU CAS D'ÉTUDE

INTRODUCTION

Engager et mener une réflexion sur la nature de la connaissance, de son origine, de la manière dont elle est générée et encore plus de sa valeur est l'objet même de l'épistémologie en tant que science (Wacheux, 1996, cité dans Hadj Slimane, 2015). En effet, cette action ou ce « ce processus de conception d'actions organisationnelles finalisées » comme le qualifie Le Moigne (1995, cité dans Taoufik, 2014, p. 160), a comme finalité de déterminer des points de repère et des guides pour le chercheur en lui permettant de construire, de réaliser et de discuter son projet de recherche (Wacheux, 1996).

Dans le domaine des sciences sociales, plus précisément les sciences de gestion, J. Piaget (1967) définit l'épistémologie comme « l'étude de la constitution des connaissances brulables » (Piaget, 1967, cité dans Taoufik, 2014, p. 160). En effet, la posture épistémologique facilite au chercheur l'engagement d'un processus de formulation de son projet de recherche.

En ce sens, dans un travail de recherche, le choix d'un positionnement épistémologique est, donc, une entreprise d'une importance capitale, car il permet de mener à bien le travail de recherche et d'assurer sa validité et fiabilité (Girod et Perret, 1999).

Après une première partie dédiée à l'état de l'art, cette présente partie empirique se débute par un premier chapitre relatif au positionnement épistémologique et la méthodologie de la recherche de l'étude de cas.

En effet, nous allons exposer, en premier lieu, dans le cadre de la première section, nos orientations et choix de positionnement épistémologique qui nous permettront d'étudier avec une approche quantifiable les apports et contributions des démarches qualité dans l'opérationnalisation des questions centrales de la RSE, une problématique qui demeure jusqu'à présent théorique. En deuxième lieu, nous allons formuler et présenter en détaille notre démarche méthodologique quantitative ainsi que les protocoles d'analyse, les outils statistiques que nous engageons pour pouvoir répondre empiriquement à nos questionnements.

Enfin, nous concluons ce troisième chapitre par une présentation descriptive du terrain de notre étude pratique, à savoir le projet RS MENA Algérie ainsi que les entreprises pilotes (OP) adhérentes au programme qui feront l'objet de la population de l'étude.

SECTION 01 : PRÉSENTATION DE LA POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE

Afin d'éclairer notre orientation et choix de la posture épistémologique, nous consacrons la présente section, dans un premier temps, à la position de la RSE en épistémologie¹ et aux différents types de postures épistémologiques tout en présentant une comparaison entre ces dernières.

Dans un second temps, nous présentons le positionnement de notre recherche ainsi que le mode de raisonnement emprunté dans le cadre de notre démarche.

1. La RSE sous une approche épistémologique

La responsabilité sociétale de l'entreprise ou cette « notion multiforme en construction » selon Gond et Igalens (2008) est encore, au stade d'exploration (recherches exploratoires), cela s'associe à la fois, à sa qualité de notion nouvelle qui rejoint le monde académique (de mois théoriquement) et aussi, au contexte dans lequel elle évolue et qui la rend de plus en plus complexe loin d'avoir gagné un consensus global autour des problématiques qu'elle engendre.

En étant donc en stade de recherche exploratoire, les travaux académiques doivent s'appuyer sur des pratiques de recherche rigoureuses et certifiées dès l'engagement des hypothèses et cela sous une approche innovante et constructive (Savall, 2012).

En effet, tout processus de recherche fait l'objet d'une composition d'étapes chronologiques qui s'étale de la projection et la formation de la première intuition (idée directrice) à la rédaction d'un document soumis la critique (Wacheux, 1996 ; Evrard et *al.*, 1997).

Traditionnellement, le Tableau ci-après présente les étapes d'un processus de recherche qui s'inscrit dans une logique et démarche hypothético-déductive.

¹ Le mot épistémologie est constitué de deux mots grecs anciens, à savoir « epistêmê » qui signifie le savoir, et « lógos » signifiant science désignant, ainsi, l'étude de la connaissance scientifique.

Tableau 18 : Etapes de la construction d'un processus de recherche

ETAPE DE LA RECHERCHE		DESIGNATION	DANS L'APPROCHE HYPOTHETICO-DEDUCTIVE
①	Conception	Objet ou problématique et question(s) de recherche.	<ul style="list-style-type: none"> - Choix de l'objet ; - Revue de littérature ; - Construire un cadre théorique ; - Dédire des hypothèses
②	Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Construire le canevas ou architecture (plan) de la recherche - Lier concepts et données ; - Choisir l'échantillon ; - Coder et traiter les données. 	<ul style="list-style-type: none"> - Opérationnaliser les concepts ; - Construire un plan de recherche ; - Choisir un échantillon, collecter des données et les coder.
③	Analyse et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Interpréter les résultats ; - Apprécier leur validité. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tester les hypothèses. Analyser les données et interpréter les résultats, apprécier leur validité ; - Conséquences théoriques et pratiques des résultats.

Source : adapté de Thiétart et *al.* (1999)

2. Le choix épistémologique

Avant tout travail scientifique, notamment projet de recherche, pratique soit-il ou théorique, il est indispensable pour le chercheur de mener, avant tout, une réflexion d'ordre épistémologique. Par le biais de cette dernière, elle lui permet, non seulement de construire, de réaliser et de discuter son projet de recherche (Wacheux, 1996), mais aussi bien de conforter la légitimité et la validité de son travail (Gavard-Perret et *al.*, 2008).

En sciences de gestion, il existe différents positionnements de recherche, en se référant à des paradigmes épistémologiques. Ces « systèmes d'hypothèses relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie » comme les définit (Gavard-Perret, Gottelland, Haon et Jolibert, 2008, p. 20), se distinguent en trois postures explicites et reconnues, en sciences de gestion et de l'organisation, ces derniers se présente pour le chercheur comme des lignes directrices qui le guide dans une étude empirique.

Entre courant positiviste, constructiviste ou interprétativiste, le choix d'un paradigme permet, en effet, au chercheur de positionner et de faciliter la formulation de sa question et de son travail de recherche.

Après avoir rapidement et succinctement éclairé l'importance de mener une réflexion d'ordre épistémologique et se positionner là-dessus dans le travail de recherche, nous allons revenir sur ces trois grands courants épistémologiques en sciences de gestion cités précédemment.

Se situer dans un positionnement épistémologique est un résultat et une réponse à un certain nombre de questions fondamentales, à savoir des questions qui se portent sur le statut de la connaissance (qu'est-ce que la connaissance), Comment est-elle engendrée ?, son chemin et sa valeur et aussi la nature de la réalité.

Le tableau 19 ci-dessous nous présente, pertinemment, ces questionnements fondamentaux :

Tableau 19: Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

Les Paradigmes / Les Questions Épistémologiques	Le Positivisme	L'Interprétativisme	Le Constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	<p>Hypothèse réaliste. Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance</p>	<p>Hypothèse relativiste</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical). • Dépendance du sujet de l'objet Hypothèse intentionnaliste. • Le monde est fait de possibilités. 	
La nature de la réalité	<p>Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de Nécessités</p>		
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	<p>La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes ».</p>	<p>L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs »</p>	<p>La construction Recherche formulée en termes « pour quelles finalités ... »</p>
Le chemin de la connaissance scientifique	<p>Statut privilégié de l'explication</p>	<p>Statut privilégié de la compréhension</p>	<p>Statut privilégié de la construction</p>
Quelle est la valeur de la connaissance ? les critères de validité	<p>Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité</p>	<p>Idéographie Empathie (Révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)</p>	<p>Adéquation Enseignabilité</p>

Source : Thiétard et *al.*(2003, cité dans Taoukif, 2014, p. 163)

2.1. Le paradigme positiviste

Le paradigme positiviste repose sur des hypothèses fortes qui constituent pour les tenants de ce courant épistémologique les canons d'une « bonne » science (Gavard-Perret, Gottelland, Haon et Jolibert, 2008, p. 21-22). En sciences d'organisation¹, ce positionnement dit classique de recherche et de construction de la connaissance dont le socle est la vérification d'une réalité préétablie en recherchant des liens de causalité entre des faits avec objectif d'expliquer la réalité qui est régie par des lois universelles, se présente comme le paradigme dominant.

En effet, en s'appuyant sur un postulat constitutif, à savoir le fait qu'« il n'existe qu'une seule réalité concrète, indépendante de toute opinion, qui attend d'être découverte et explorée » (D'Amboise, 1996), le positivisme stipule qu'il existe une indépendance entre l'objet (la réalité) et le sujet observé en faisant référence au principe dit ontologique². En d'autres termes, la connaissance de la science est indépendante de la réalité.

Selon F. Wacheux, dans une approche positiviste, « seule l'observation empirique permet de valider ou d'infirmer les construits théoriques »³ (Wacheux, 1996, cité dans Taoufik, 2014, p. 163) explicitant, ainsi le principe de la détermination naturelle comme fondement déterminant du paradigme.

Il s'ajoute à cela le principe de « l'épistémologie objective dualiste », où le chercheur est indépendant vis-à-vis son objet de recherche, qui l'appréhende d'une manière tout à fait neutre et objective étant donné qu'il travaille dans des conditions contrôlées (Cherkaoui et Haouata, 2016, p. 07).

Le paradigme positiviste repose également le critère de scientificité de la démarche, en effet une recherche positiviste est mesurée par la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité des hypothèses (Savall et Zardet, 2004)⁴.

Une réforme de ce courant épistémologique donne naissance à un autre positionnement « plus modéré », à savoir le positivisme « aménagé »⁵. Ce dernier défini par son postulat fondamental

¹ Ou en sciences de gestion plus exhaustivement.

² Ou principe de l'ontologie réaliste.

³ Ce postulat fait référence à un autre principe constitutif du paradigme, à savoir le principe de la détermination naturelle.

⁴ La vérifiabilité fait référence au fait qu'une proposition synthétique n'a de sens que si et seulement si elle est susceptible d'être vérifiée empiriquement (Blaug, 1982). La confirmabilité renvoie au degré de probabilité avec lequel les énoncés sont confirmés. Quant à la réfutabilité, elle désigne le principe qu'une théorie est réfutable lorsque certains résultats peuvent l'infirmer (Popper, 1984).

⁵ Appelé aussi « positivisme modéré », « post positivisme » ou « positivisme aménagé » dans la littérature relative à l'épistémologie.

décrit par A.M. Huberman et M.B Miles (1991) comme « les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits, mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir des relations légitimes et raisonnablement stables » (Huberman et Miles, 1991, p. 31) en mettant les frontières de ce paradigme entre le constructivisme et le positivisme.

Pour R-K Yin (1989), ce positionnement issu d'une nouvelle approche positiviste, peut être défini comme « une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement et dans lequel on mobilise des sources empiriques multiples » (Yin, 1989, cité dans Taoufik, 2014, p. 164). Cette nouvelle approche « aménagée » offre la possibilité d'intégrer de postures épistémologiques à priori divergentes.

2.2. Le paradigme constructiviste

Le constructivisme est un positionnement qui s'appuie fondamentalement sur trois principes constitutifs du paradigme, à savoir : la négation du présupposé ontologique, la co-construction des problèmes avec les acteurs, la construction d'artefacts comme projet de recherche.

Le premier principe renvoie à la relativité de la notion de la vérité ou « la réalité du réel » (Le Moigne, 1990). En effet, ce positionnement en se démarquant du positivisme, rejette l'idée que la réalité existe indépendamment du chercheur-observateur qui la décrit (dépendance de la réalité).

Le second principe fait référence à l'implication subjective du chercheur dans son travail de recherche. Ce postulat réfute la neutralité du chercheur-observateur qui considérée comme un mythe dans la mesure où l'interaction entre lui et les acteurs sont l'objet même de la connaissance (Savall et Zardet, 2004). Pour S. Charriere et I. Huault, « la connaissance relève d'une construction continue. Un mode de progression scientifique fondé sur un processus continu, fait de tâtonnements, de bifurcations et d'allers-retours, et non sur une accumulation linéaire et séquentielle de connaissances additionnelles est ainsi proposé » (Charriere et Huault, 2001, p. 04). Le réel est, donc, construit d'interprétations construites grâce aux interactions (Girod-Seville, Perret, 1999).

Lors de la démarche de co-construction des problèmes par les acteurs, donc de la connaissance, l'interaction entre le sujet et les acteurs apparaît comme une condition sine qua non (Savall et Zardet, 2004). En effet, la co-construction des problèmes avec les acteurs soumis à des processus d'assimilation-accomodation (Piaget, 1970, cité dans Charriere et Huault, 2001, p. 04).

Quant au troisième principe, à savoir « la construction d'artefacts comme projet de recherche », J.L. Le Moigne en décrivant cette idée constitutive du constructivisme, avance : « les méthodes mises en œuvre, définies à l'aune de leur projet de conception et de construction de connaissances, doivent permettre de modéliser le processus cognitif par lequel a été élaboré le projet qui définit les objets scientifiques. Ainsi tous les actes complexes de conception et de construction deviennent-ils passibles de connaissances scientifiques » (Le Moigne, 1990). Cette approche vision nourrit le courant du « constructivisme architectural », lequel stipule que la construction d'artefacts peut apporter des réponses à des problèmes de gestion (Charriere et Huault, 2001, p. 04).

2.3. Le paradigme Interprétativiste

Appelé « interprétativisme » en faisant référence à son fondement qui postule que la connaissance est un produit d'une interprétation, d'une narration et d'une description d'une situation donnée dans un contexte particulier, ce paradigme repose sur l'idée que la compréhension de la réalité en appréhendant un phénomène doit nécessairement être développée dans la perspective des individus (acteurs) participant à sa création. Pour V. Perret et M. Girod-Seville allant en ce sens avancent que « le monde est fait d'interprétations et que ces interprétations se construisent à travers les interactions d'individus (acteurs et chercheurs) dans des contextes toujours particuliers » (Girod-Seville, Perret, 1999, cité dans Perret, Girod-Seville, 1999, p. 04).

En effet, méthodologiquement, dans le cadre de ce paradigme, le chercheur actionne un raisonnement de type abductif dans sa démarche de compréhension et d'interprétation de la réalité d'un phénomène dans un contexte spécifique.

Partageant ces postulats cités avec le paradigme constructiviste (Girod-Séville et Perret, 1999), l'interprétativisme se démarque du paradigme positiviste principalement en ce qui concerne l'objet de recherche, car selon l'approche interprétativiste, l'objet de recherche ne peut être établi préalablement et ne trouve sa forme définitive qu'à la fin de la recherche. Par conséquent, sa définition dans le paradigme interprétativiste implique l'immersion du chercheur comme acteur dans le phénomène étudié. La définition de l'objet implique, donc nécessairement, une observation plus ou moins participante du chercheur¹ (Thiétart et *al.*, 2003, cité dans Taleb, 2013, p. 197).

¹ Sous cette approche, l'objet de recherche se précise et se développe au fur et à mesure de la compréhension du phénomène étudié au terrain.

En guise de synthèse, ces trois paradigmes peuvent être résumés comme le précisent bien Allard-Poesi et Maréchal (2007) : « le positiviste cherche à découvrir la structure sous-jacente, le constructiviste « un projet de connaissance que la recherche s’efforcera de satisfaire » et l’interprétativiste s’efforce à comprendre un phénomène de l’intérieur au travers des motivations, des intentions ... » (Allard-Poesi et Maréchal, 2007, cité dans Gautier, 2015, p. 163).

3. La posture (positionnement) épistémologique de notre recherche

Comme l’exigent les règles de l’art, le chercheur doit adopter une posture épistémologique de sa recherche qui encadre et conduit son travail. Entre positivisme, constructivisme et interprétativisme, cette « vision du monde » au sens de Perret et Séville (2003) et cette attitude qu’exprime le chercheur envers la réalité (Perret et Séville, 2003) est définie par certains penseurs comme la philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de validité des savoirs théoriques.

En étant dans la science de gestion, une science marquée fondamentalement par trois paradigmes épistémologiques, à savoir ceux qu’on vient de décrire dans les précédents paragraphes, qui proposent des visions et des approches diverses pour aborder un projet de recherche avec une seule finalité, celle de produire de la connaissance. En effet, pour Girod-Séville et Perret (2003) en apportant une description claire à ces derniers, avancent que « le projet de positivisme est d’expliquer la réalité, pour l’interprétativisme de la comprendre, ça sera avant tout et pour le constructivisme, il s’agira de la construire » (Girod-Séville et Perret, 2003, p. 14).

D’après ce que nous avons avancé précédemment et en s’appuyant sur les définitions des trois principaux paradigmes épistémologies fondamentaux, ainsi que, l’objet et les caractéristiques de notre recherche, nous avons choisi d’adopter un positionnement épistémologique positiviste aménagé, car nous l’estimons compatible et cohérent avec notre travail ainsi que notre démarche méthodologique générale adoptée. En effet, si pour nous, l’utilité de la théorie et de la recherche réside bien dans sa capacité à traduire et à expliquer un réel préexistant, il semble néanmoins difficile d’atteindre cette réalité du fait de son interprétation par les acteurs (fondement de l’approche positiviste). Nous considérons en ce sens que les données issues de la recherche constituent des appréciations d’une réalité qui peut être considérée comme objective.

Cette recherche exploratoire ou autrement dit cette « démarche par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs » (Charreire-Petit, Durieux, 2007, p. 58) que nous ambitionnons de mener, a comme objectif, rappelons-le, de tenter de découvrir et d'expliquer les liens dans un premier temps et les apports et contributions de la démarche qualité dans l'intégration et l'opérationnalisation des enjeux sociétaux et des questions centrales de la RSE au sein des entreprises algériennes.

En effet, l'orientation vers le positivisme aménagé semble appropriée et convient parfaitement à notre question de recherche qui est vêtue d'une enveloppe exploratoire ainsi qu'avec notre démarche et nos choix méthodologiques.

À ce stade, le choix d'un mode de raisonnement s'impose afin d'appréhender notre problématique qui s'inscrit dans les sciences de gestion. La littérature identifie trois principaux modes de raisonnement (Jameux, 1996 ; David, 1999 ; Charreire Petit et Durieux, 2007) qui se présentent comme suit :

a) Raisonnement déductif

En procédant du général au particulier, le mode de raisonnement de type déductif est basé sur des propositions déjà établies par des références et non à des observations directes. Ces dernières feront, par la suite, l'objet de recherche afin de les vérifier en les confrontant à la réalité et cela pour en déduire de nouvelles lois, théories, règles.

b) Raisonnement inductif

Ce mode de raisonnement, contrairement au mode déductif, c'est-à-dire procède du particulier au général, oriente le chercheur à relever des observations du terrain qui lui servira de cadres pour en déduire des hypothèses, des règles, des lois et même des théories.

c) Raisonnement abductif (par abduction)

En se reposant sur le principe de l'induction, en fonction de la connaissance disponible ou par métaphore ou comparaison, le chercheur, en suivant cette démarche de recherche, fait émerger du terrain des conjectures, qui resteront à être testées (Eve, 2014, p. 217).

G. Koenig définit le raisonnement par abduction comme étant « l'opération qui permet d'échapper à la perception chaotique qu'on a du monde réel par un essai de conjectures sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses (Koenig, 1993, p. 07).

Quant à M. J. Avenier et C. Thomas, « l'abduction, à la différence de l'induction, ne vise pas à établir des relations de type « si alors... », mais à identifier les causes sous-jacentes aux

relations observées » (Avenier et Thomas, 2011, p. 15). À la lumière de ces définitions, l'abduction favorise, donc, la production de sens pour le chercheur.

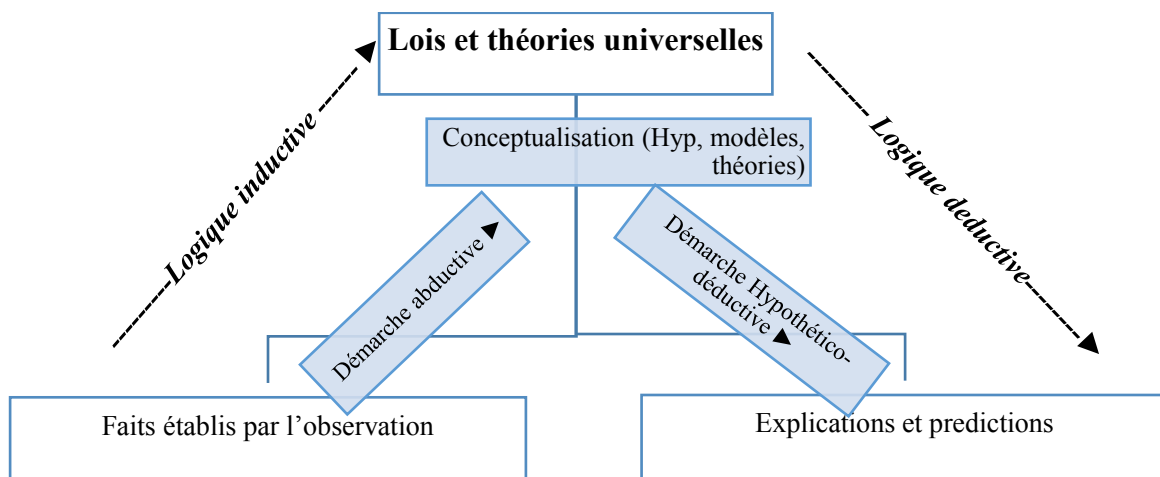
On trouve aussi dans la littérature un quatrième mode de raisonnement largement présent en sciences de gestion dont sa différenciation de l'approche inductive fait débat. En effet, A. David avance qu'« il faut considérer globalement, dans la génération des connaissances scientifiques, dépasser l'opposition classique entre démarche inductive et démarche hypothéticodéductive et considérer une boucle récursive abduction/déduction/induction » (David, 1999, p. 01). Bien qu'il soit parfois associé au mode inductif, le mode de raisonnement hypothético-déductif s'ajoute indépendamment aux trois modes fondamentaux qui coexistent et se définit comme suit :

d) Raisonnement hypothético-déductif

Le raisonnement de type hypothético déductif consiste pour le chercheur à commencer préalablement par l'établissement des hypothèses avec tous les facteurs possibles qui peuvent influencer le résultat, puis confronter ces hypothèses à la réalité du terrain, afin de juger la pertinence des hypothèses initialement formulées.

La Figure 19 ci-dessous, présente clairement les modes (démarches) de raisonnement et leurs démarches associées :

Figure 19 : Modes raisonnement et démarches de recherches



Source : adapté de Thietart (1999)

En guise de distinction entre les trois modes de raisonnement fondamentaux, A. David (1999) présente une comparaison dans laquelle il précise que le mode de raisonnement déductif

consiste à tirer une « conséquence » à partir d'une « règle » générale et d'une observation empirique. Par contre, le mode de raisonnement inductif consiste à trouver une règle générale « qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie ». Quant au mode de raisonnement abductif, ce dernier consiste à « élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie ». D'une manière générale « La déduction permet donc de générer des conséquences, l'induction d'établir des règles générales, et l'abduction de construire des hypothèses » (David, 1999, p. 03).

Tableau 20 : Les modes (formes) de raisonnement fondamentaux

Mode de Raisonnement	Principe
Raisonnement déductive	
Raisonnement inductive	
Raisonnement abductive	

Source : adapté de David (1999, p. 03)

En effet et d'après ce que nous venons de présenter, le mode de raisonnement qu'on estime cohérent et propice pour mener notre travail de recherche dans le cadre de cette thèse est le raisonnement de type hypothético-déductif, car notre travail est initié, dans un premier temps, par l'élaboration d'un corps d'hypothèses issue de l'état de l'art de la littérature existante sur la thématique de notre recherche (la connaissance disponible : théories, concepts, modèles, etc.). Puis dans un second temps et par le biais d'une étude empirique, nous avons confronté ces hypothèses (corps d'hypothèses) à la réalité du terrain, afin de se prononcer sur la pertinence de ces dernières (Charreire et Durieux, 2003 ; Evrard et *al.*, 2003).

Empiriquement, donc, nous avons procédé par le biais d'étude quantitative qui repose sur l'administration d'un questionnaire composé essentiellement de deux grilles d'évaluation, à savoir une grille d'évaluation de la maturité de la démarche qualité et une grille de diagnostic sociétale ¹qui permettraient l'exploitation des données collectées auprès de notre population

¹ Cf. Section 2.1 : Description de la conception du questionnaire.

d'enquêtes afin de quantifier des phénomènes et de mettre en évidence des liens entre variables (Girod-Séville et Perret, 2003, p. 88).

Il est important de souligner que le choix du terrain d'étude, à savoir un projet d'accompagnements à la mise à niveau et de promotion de la RSE en Algérie, en ce en partenariat avec un organisme étranger (comme cité précédemment), a été justifié en raison de son caractère propice et riche en enseignements qui pourra éventuellement, s'avérer très favorables à notre recherche et aux objectifs soulignés.

Cette section, en guise de synthèse, nous a permis de clarifier notre positionnement épistémologique. En effet, le positivisme modéré ou aménagé s'avère la plus compatible des postures, car il s'agit d'une posture épistémologique qui emprunte à plusieurs courants de pensée (le positivisme, constructivisme et interprétativisme) en suivant une démarche exploratoire et une méthodologie quantitative.

Une seconde section sera engagée dans ce qui suit pour nous permettre de présenter notre méthodologie de recherche, notre questionnaire (grilles de diagnostic) et les modalités d'administration aux entreprises ciblées dans le cadre du projet RS MENA Algérie.

SECTION 02 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE : OUTILS, PROTOCOLES ET MODES OPÉRATOIRES

Rappelant que notre recherche doctorale consiste, dans une approche exploratoire, à évaluer les liens et les passerelles entre la responsabilité sociétale de l'entreprise et la démarche qualité à travers la mesure du niveau de compatibilité et de corrélation entre les enjeux et les principes de ces deux démarches d'excellence.

En effet et dans le cadre d'une démarche empirique, l'inscription dans une voie d'expérimentation constitue un élément déterminant du processus de recherche dont l'objet est d'assurer un enchaînement logique du théorique à l'empirique. Cela est une condition sine qua non pour la validation de la fiabilité des résultats obtenus ainsi la crédibilité des interprétations qui en dérivent.

Dans le cadre de notre recherche et comme annoncé précédemment, nous adoptons une approche hypothético-déductive, ce choix est motivé par la compatibilité de ce mode de recherche, car il se présente comme le plus utilisé en sciences de gestion (Gavard-Perret et *al.*, 2008) et aussi son efficacité dans ces mêmes domaines de recherche. Cette approche est conforme à notre objectif.

Nous consacrons en effet, cette présente section à la description détaillée de la méthodologie de recherche dans laquelle nous nous nous inscrivons tout en mettant l'accent sur la démarche (protocole) de recherche adoptée.

1. Choix méthodologiques et mise en œuvre du protocole de recherche quantitatif

La pertinence d'une étude empirique est un élément déterminant et décisif pour fonder la validité des hypothèses. Aussi, tout processus de recherche doit être constitué d'un certain nombre d'étapes qui s'étale de la formation d'une première intuition à la rédaction d'un document soumis la critique (Evrard et Roux, 1997). Partant de ces principes et avant de présenter le cadre et le terrain dans lesquels notre étude s'est déroulée, nous procédons à l'exposition de notre méthodologie de recueil et d'analyse des données.

1.1. Présentation de la méthodologie exploratoire mise en œuvre

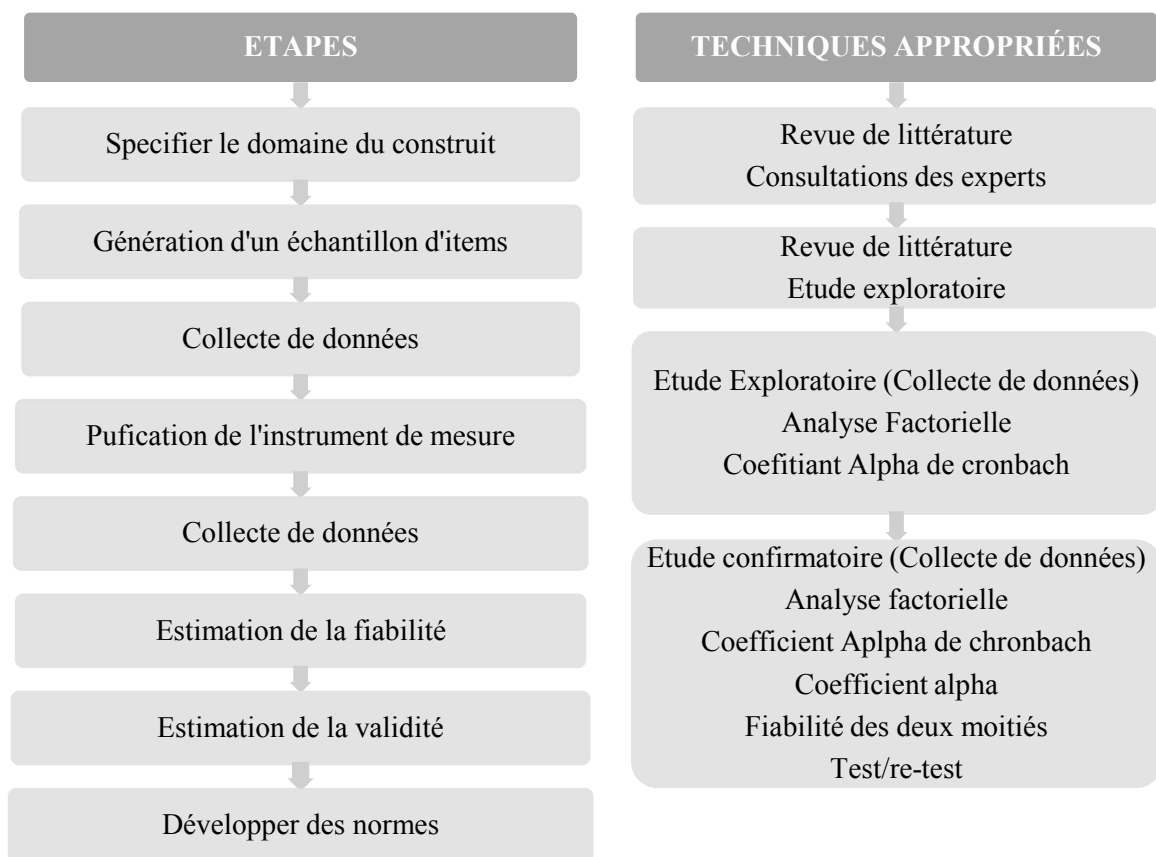
Les études qui ont comme objet la tentative d'exploration des démarches qualité comme cadre et leviers d'opérationnalisation de la responsabilité sociétale des entreprises s'avèrent relativement rares. Pour cela et en n'étant suffisamment pas disposé d'un benchmark et d'une

revue critique sur les travaux antécédents, le recours à une méthodologie adéquate et empiriquement fructueuse est primordial.

En effet, nous avons adopté pour une méthodologie certifiée issue du paradigme de Churchill (1979). Cette dernière, largement mobilisée dans les études et recherches en sciences de gestion, repose sur un ensemble d'étapes permettant de construire avec rigueur et méthode des instruments de mesure fiables de type questionnaire à échelles multiples.

Cette méthodologie prend forme comme suit :

Figure 20 : Paradigme de Churchill (1979)



Source : Churchill (1979)

Par conséquent, mettre en place cette méthodologie exige d'avantage mener une réflexion autour de trois axes centraux (Hadj Slimane, 2015, p. 189). Ce raisonnement s'explique comme suit :

D'abord, l'opérationnalisation du concept à mesurer à travers une revue de littérature et aussi la consultation des experts. Ensuite, La conception d'une expérimentation propre à tester les

hypothèses de travail et qui se traduit par une collecte de données adaptée. Enfin, le recours à des méthodes statistiques pertinentes et adéquates.

Dans le cadre de notre étude et afin d'affirmer les hypothèses de départ, nous avons opté pour une étude exploratoire descriptive¹ quantitative, permettant à la fois de récolter un panel de données et d'exploiter les statistiques à travers une analyse des données.

En récoltant des informations quantitatives sur les cas étudiés concernant l'évaluation de la maturité de la double démarche qualité et RSE tirée par le biais d'un questionnaire sous forme de grilles d'évaluations (grille d'évaluation de la maturité de la démarche qualité et la grille d'évaluation de la performance sociétale ISO 26000) (*cf. Annexe 01*).

1.1. Design de la méthodologie de l'enquête

Nous synthétisons le cadre (design) de notre enquête sous le tableau synoptique suivant :

Tableau 21 : Design de l'enquête

Élément de l'étude	Description
Nature de la démarche	Étude quantitative
Objectif de la démarche	Étudier les corrélations entre les maturités des démarches qualité et les démarches RSE.
Cadre de l'enquête	Entreprises participantes (organisations pilotes) au projet RS MENA (2011-2014) ² .
Source de données	Auto-évaluations (diagnostics) des hauts responsables et managers les plus impliqués dans les démarches Qualité / RSE.
Support de l'enquête	Questionnaire (composé principalement de deux grilles d'évaluation Qualité et RSE).
Taille de l'échantillon (population ciblée)	80 hauts cadres (top management) des 16 Organisations (entreprises) Pilotes du projet RS MENA Algérie.
Mode d'administration du questionnaire	Voie directe (face à face) ; via mailing (correspondance).
Méthode d'analyse des résultats	Analyses corrélationnelles ; tests statistiques, etc.
Logiciels d'exploitation de la base de données	Microsoft Office Excel ; XLStat.

¹ Ce type de recherches (étude exploratoire et descriptive) a pour objectif de découvrir et d'approfondir une structure ou une fonction dont le but est de l'expliquer et de la comprendre (Hlady-Rispal, 2002).

² Les entreprises accompagnées dans le cadre du Projet (OP) sont des économiques appartenant à des secteurs différents (Public et privé) et de tailles variées (PME et grandes entreprises).

1.2. Démarche exploratoire adoptée et mode opératoire

Afin de mieux expliciter notre démarche adoptée, nous optons pour le logigramme explicatif ci-dessous :

Tableau 22: Logigramme de la démarche adoptée

QUOI ?	COMMENT ?
<pre> graph TD Start([Besoin d'analyse des maturités qualité et RSE des entreprises pilotes participant au programme RS MENA]) Start --> 1A[Administration de la GEDQ] Start --> 1B[Administration de la GES] 1A --> 2A[Réception des grilles renseignées] 1B --> 2B[Réception des grilles renseignées] 2A --> 3([ADD initiale]) 2B --> 3 3 --> 4[Résultats primaires sur les niveaux de maturités] 4 --> 5A[Niveaux de maturité des démarches qualité] 4 --> 5B[Construit managérial en matière de la démarche sociétale RSE] 5A --> 6[Étude des corrélations] 5B --> 6 6 --> End([Résultats finaux]) </pre>	<p>Afin de mener notre étude empirique exploratoire, nous avons utilisé un questionnaire à deux grilles d'évaluation, à savoir la GMDQ et la GDS.</p> <p>❶ Ces deux grilles de diagnostic seront administrées aux dirigeants, hauts cadres et responsables dans chacune des 16 entreprises pilotes ;</p> <p>❷ Réception des grilles GMDQ et GDS renseignées par les tops management des entreprises pilotes du projet RS MENA Algérie ;</p> <p>❸ Suite au recueil des évaluations (diagnostics) de maturités en matière des démarches qualités engagées par les entreprises et leurs maturités en matière d'adoption des enjeux de la RSE, une analyse de données primaire est opérée ;</p> <p>❹ Génération des résultats primaires ;</p> <p>❺ Organisation et préparation des données pour analyse secondaire ;</p> <p>❻ Test de corrélation donnant des résultats finaux pour interprétations et discussions.</p>

2. La méthodologie quantitative

La méthode quantitative consiste à recueillir, traiter et analyser statistiquement les données tirées des grilles d'évaluation (questionnaires) administrées aux sujets ciblés, 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.

Dans le cadre, donc, de cette étude, nous avons opté pour l'administration d'un questionnaire à des hauts responsables issus des top management des OP étudiées, cela afin de collecter des informations que nous estimons pertinentes et plus appropriées pour éclairer la vision des entreprises étudiées leurs perspectives concernant la double démarche. Ces personnes qualifiées nous permettent à travers des questions structurées de découvrir et d'élaborer un portrait sur le sujet et avec plus d'objectivité.

2.1. Description de la conception du questionnaire

Afin de démontrer cette compatibilité entre les démarches qualité et les démarches RSE, nous avons utilisé un questionnaire composé principalement de deux grilles d'évaluation, à savoir : la grille d'évaluation de la démarche qualité (GMDQ) et la grille d'évaluation sociétale (GDS ISO 26000)¹.

Ce questionnaire est administré à des hauts responsables spécialistes ciblés dans chaque entreprise (OP) afin d'avoir une base de données exploitable statistiquement.

2.1.1. Spécificités des informations recherchées

Avant d'entamer une description approfondie de l'instrument utilisé dans le cadre de cette étude, il nous semble assez cohérent de décrire les spécificités des informations recherchées. En effet, la nature des informations recherchées désigne des appréciations quantifiées (quantitatives) des niveaux de maturités des OP en matière de démarche qualité et RSE, ces informations seront exploitées pour nous permettre d'établir les relations statistiques nécessaires pour tester nos hypothèses.

Comme exige les règles de l'art, un certain nombre de paramètres (conditions) doivent, au préalable, être respectés et maîtrisés, cela pour apporter une assurance sur la qualité de notre démarche, notamment le choix des personnes à interroger, compréhension et respect du questionnaire et le traitement des réponses.

¹ Cf. Annexe 1 : Questionnaire de recherche doctorale.

2.1.2. La construction du questionnaire

Le questionnaire (cf. Annexe 01) a été élaboré sur la base de certaines dimensions qui cherchent, principalement, à analyser les apports de la maturité des démarches qualité sur l'adoption des principes de la RSE (justifié par une maturité des indicateurs de la PGE) au sein des entreprises algériennes labellisées ISO 26000 dans la cadre du projet RS MENA Algérie. Il comporte trois thématiques, à savoir :

- **Thème I** : Variables sociodémographiques et identification de la démarche qualité des OP¹ ;
- **Thème II** : Diagnostic de maturité de la démarche qualité ;
- **Thème III** : Diagnostic de maturité de la démarche RSE.

Structurellement, ces trois thèmes que nous exposons ci-après (cf. Tableau 23), sont composés des questions fermées avec des réponses à choix multiples, des questions dichotomiques et des questions (issues des deux grilles de diagnostic) avec une échelle sémantique (dérivée de l'échelle Likert²). À ces questions, s'ajoutent d'autres questions ouvertes à réponses libres, sous la rubrique « autres » accompagnés de la mention « *si autres, veuillez citer ci-dessous* » et cela élargir l'éventail de réponses ainsi qu'un pour un recueil pertinent des données.

En guise d'une présentation synoptique, notre questionnaire est organisé comme l'explique le Tableau 23 ci-dessous :

¹ Organisations pilotes

² « ... les échelles dites sémantiques, c'est-à-dire celles dans lesquelles les échelons sont représentés par des mots ou des expressions. Celles-ci sont donc très proches des échelles de Likert, et par abus de langage, qualifiées comme telles » (Gavard-Perret et *al.*, 2008, p. 116).

Tableau 23 : Description du questionnaire de l'étude

Thème	Section	L'objet des variables	Nb Items
Thème I Variables sociodémographiques et identification de la démarche qualité des OP	1	Informations personnelles du répondant	03
	2	Sociodémographiques (<i>Nature, statut, secteur d'activité, taille, âge, etc.</i>).	06
	3	Description de la Démarche qualité (<i>Nature de la DQ, modèle d'inspiration, etc.</i>).	04
	4	Identifications des systèmes de management des OP (<i>SMQ, SME, SMSST, SMI, etc.</i>).	01
	5	Certifications (<i>ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ... etc.</i>).	01
	6	Labels (<i>Tedj, Bassma Djazaria, etc.</i>).	01
	7	Intégration des KPI RSE dans les TBDQ (<i>Indicateurs RSE</i>)	01
	8	Intégration de l'ISO 26000.	01
Thème II Degré de maturité de la démarche qualité	Axe_1	<i>Orientations, Stratégies et Politiques (04 var.)</i>	15
	Axe_2	<i>Management (04 var.)</i>	
	Axe_3	<i>Capital et Ressources Humaines (03 var.)</i>	
	Axe_4	<i>Partenariats (02 var.)</i>	
	Axe_5	<i>Engagements et Implications Sociétales (02 var.)</i>	
Thème III Degré de maturité de la démarche RSE	1. Gouvernance	<i>1.1. Principes, vision et valeurs (04 var.)</i> <i>1.2. Relation avec les Parties Prenantes (05 var.)</i> <i>1.3. Responsabilité de rendre compte et transparence (05 var.)</i> <i>1.4. Prise de décision (02 var.)</i> <i>1.5. Respect des lois et des normes de comportement (03 var.)</i> <i>1.6. Approche stratégique et objectifs : planification de l'intégration et du déploiement de la Responsabilité Sociétale (05 var.)</i> <i>1.7. Déploiement de la Responsabilité Sociétale (03 var.)</i> <i>1.8. Surveillance des performances (05 var.)</i> <i>1.9. Amélioration des performances de l'entreprise (03 var.)</i>	35
	2. Droits de l'homme	<i>2.1. Obligation de vigilance discrimination des groupes vulnérables (01 var.)</i> <i>2.2. Situations représentant un risque pour les droits de l'Homme discrimination des groupes vulnérables (01 var.)</i> <i>2.3. Prévention de la complicité discrimination groupes vulnérables (03 var.)</i> <i>2.4. Résolution des griefs discrimination groupes vulnérables (02 var.)</i> <i>2.5. Droits civiques, politiques, économiques, sociaux et culturels (01 var.)</i> <i>2.6. Droits fondamentaux au travail (01 var.)</i>	09

	3. Relations et conditions de travail	<p><i>3.1. Emploi/relations employeur-employé (01 var.)</i></p> <p><i>3.2. Conditions de travail et protection sociale (01 var.)</i></p> <p><i>3.3. Dialogue social (01 var.)</i></p> <p><i>3.4. Santé et sécurité au travail (01 var.)</i></p> <p><i>3.5. Développement des RH (01 var.)</i></p>	05
	4. Environnement	<p><i>4.1. Prévention de la pollution (01 var.)</i></p> <p><i>4.2. Utilisation durable des ressources (01 var.)</i></p> <p><i>4.3. Atténuation des changements climatiques et adaptation (01 var.)</i></p> <p><i>4.4. Protection de l'environnement et réhabilitation des habitats naturels (01 var.)</i></p>	04
	5. Loyauté des pratiques	<p><i>5.1. Lutte contre la corruption (01 var.)</i></p> <p><i>5.2. Engagement politique (01 var.)</i></p> <p><i>5.3. Concurrence loyale (02 var.)</i></p> <p><i>5.4. Promotion de la RS le long de la chaîne de valeur (02 var.)</i></p> <p><i>5.5. Respect des droits de la propriété (01 var.)</i></p>	07
	6. Questions relatives aux consommateurs	<p><i>6.1. Bonnes pratiques en matière de marketing (01 var.)</i></p> <p><i>6.2. Promotion de la santé et sécurité des consos (01 var.)</i></p> <p><i>6.3. Consommation durable (01 var.)</i></p> <p><i>6.4. SAV assistance (01 var.)</i></p> <p><i>6.5. Protection de la vie privée des consommateurs (01 var.)</i></p> <p><i>6.6. Accès aux services essentiels (01 var.)</i></p> <p><i>6.7. Éducation et sensibilisation (01 var.)</i></p>	07
	7. Communautés et développement local	<p><i>7.1. Ancrage territorial (01 var.)</i></p> <p><i>7.2. Éducation et culture (01 var.)</i></p> <p><i>7.3. Création d'emplois, développement des compétences (01 var.)</i></p> <p><i>7.4. Développement des technologies et accès (01 var.)</i></p> <p><i>7.5. Création de richesses et revenus (01 var.)</i></p> <p><i>7.6. Santé (01 var.)</i></p> <p><i>7.7. Investissement social (01 var.)</i></p>	07

2.1.2.1. Thème 01 : variables sociodémographiques et identification de la démarche qualité de l'organisme (OP)

Le premier thème du questionnaire correspond à des informations générales sur les entreprises pilotes adhérentes au projet RS MENA Algérie et sur la démarche qualité. Composés de

variables sociodémographiques regroupés en 08 items principaux¹, cette partie a alimenté la section 3 de ce présent chapitre qui concerne l'identification des sujets de la population étudiée en matière de.

- Informations personnelles du répondant ;
- Age, nature et origine de la démarche qualité ;
- Systèmes de management adoptés ;
- Certifications Qualité, Sécurité et Environnement et labels ;
- Place de la RSE dans le management de l'entreprise.

2.1.2.2. Thème 02 : Grille d'évaluation de la maturité de la démarche qualité

La grille d'évaluation de maturité de la démarche qualité qui nous sert d'outil de mesure de degré d'intégration des enjeux de la démarche qualité est inspirée principalement de deux référentiels qualité connues et largement utilisés, il s'agit l'ISO 9001 : 2015 et l'EFQM.

Le second thème de la grille regroupe les axes principaux de la démarche qualité repartis en domaines d'actions ainsi que leurs niveaux ou degrés de maturité repartis en 15 items.

a) Structure de la grille d'évaluation DQ

La structuration de notre grille d'évaluation de la démarche qualité, scindée en cinq axes et en 15 domaines d'action (enjeux de la démarche qualité), se présente comme suit :

¹ Des sous-items sont rattachés à certaines variables pour les besoins de l'enquête.

Tableau 24 : Structure de la grille d'évaluation de la maturité de la démarche qualité

AXES DE LA DEMARCHE QUALITE	DOMAINE D'ACTION QUALITE /DAQ_ ij	CONCEPT (AXE DE LA DEMARCHE QUALITE)
Orientations, stratégies et politiques	DAQ_01	Orientation résultats
	DAQ_02	Orientation clients et parties intéressées
	DAQ_03	Leadership
	DAQ_04	Politique et stratégie
Management	DAQ_05	Management par les processus et les faits
	DAQ_06	Processus, produits et services
	DAQ_07	Management des risques et des opportunités
	DAQ_08	Reporting managérial et tableau de bord
Capital et ressources humaines	DAQ_09	Développement et implication des personnes
	DAQ_10	Formation continue (apprentissage), Innovation et Amélioration
	DAQ_11	Management des ressources
Partenariats	DAQ_12	Développement des partenariats
	DAQ_13	Gestion dans l'optique d'échanges durablement profitables
Engagements et implications sociétales	DAQ_14	Engagement social et Responsabilité de l'organisation
	DAQ_15	Impact sur la collectivité (résultats auprès de la société)

Nous exposons ci-après les modalités de construction de cette partie :

a) L'échelle de mesure

« Les recherches en sciences sociales (en particulier en science de gestion) s'intéressent le plus souvent aux opinions et/ou aux attitudes des répondants. De ce fait, la littérature est pléthorique sur les biais inhérents aux mesures d'attitude. Pour éviter certains de ces biais, le choix d'une « bonne » échelle de mesure est crucial » (Gavard-Perret et *al.*, 2008, p. 117).

En effet, le choix de l'échelle est crucial et fondamental, car elle projette des réalités sur des chiffres (Evrard et Roux, 1997), ces chiffres présentent : des quantités, des perceptions et des comportements et des attitudes comme dans notre cas. Aussi, en outre le choix du type d'échelle de mesure conditionne les traitements statistiques ultérieurs.

Selon Evrard et Roux (1997), il existe quatre grandes échelles de mesure : les échelles de proposition, d'intervalles et les échelles ordinales et nominales. Pour faire notre choix ne nous sommes reposés sur la méthodologie d'Evrard et Roux (1997) consolidée par Gavard-Perret et

al., (2008), cette démarche nous a conduits vers le choix d'une échelle d'intervalles à supports sémantiques. Cette échelle dérivée de Likert dont les échelons ordonnés désignent des intervalles de niveaux de maturités successives accompagnés de supports sémantiques explicatifs de chaque niveau, nous permet de bien mesurer l'intensité du phénomène qui est dans notre cas les niveaux de maturités par apport aux principes et enjeux de la démarche qualité. Aussi, son apport sémantique nous permet à mieux aider les personnes interrogées ce qui garantira (théoriquement) leurs justes appréciations.

Aussi, selon Gravart-Perret et *al.*, (2008), ce type d'échelles (à supports sémantiques) minimisent mieux les risques d'erreurs que d'autres échelles, mais présentent certaines limites, notamment au téléphone. En effet, avec une échelle offrant de trop nombreux supports sémantiques, la personne interrogée ne peut retenir l'ensemble des modalités et se construit donc sa propre « sous-échelle » (Gavart-Perret et *al.*, 2008, p. 117).

b) L'échelle de notation

L'échelle de notation désigne le format des réponses. Théoriquement, il existe toute une panoplie de formats, pour notre cas, nous avons choisi de retenir une notation ordinale par intervalle accompagnée d'ancrages sémantiques¹. Le format de réponse utilisé dans notre grille de mesure se présente comme suit :

Tableau 25 : Format de réponses utilisé dans notre grille (Thème 02)

DAQ	DOMAINES D' ACTIONS DE LA DEMARCHE QUALITE	PERFORMANCE (NIVEAU DE MATURITE)			Note
		[01] Initiation	[02] Réalisation	[03] Amélioration	
DAQ_01	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	<input type="checkbox"/> 01 <input type="checkbox"/> 02 <input checked="" type="checkbox"/> 03
DAQ_02	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.	<input type="checkbox"/> 01 <input type="checkbox"/> 02 <input checked="" type="checkbox"/> 03
DAQ_i	<input type="checkbox"/> 01 <input type="checkbox"/> 02 <input checked="" type="checkbox"/> 03

¹ Nous avons opté pour des ancres sémantiques inspirés des modèles et référentiels qualité les plus connues, notamment la norme iso 9001 et le modelé d'excellence managérial EFQM.

Le choix de ce type d'échelle est motivé par plusieurs avantages dont on cite les plus importants :

i) Pour notre étude :

Afin de mieux préparer une base de données fiable et crédible, ce choix permet également de :

- Faciliter la mesure des maturités (perceptions), puis leur interprétation dans un autre temps ;
- Comptabiliser cette grille (à trois niveaux) avec celle de la RSE afin de pouvoir étudier les corrélations éventuelles ultérieurement ;
- Préparer une base de données pour une exploitation préliminaire efficace (statistiques générales).

ii) Pour les questionnés (répondants)

- Faciliter la compréhension des questions de la grille ;
- Orienter et caser leurs perceptions dans des intervalles, sémantiquement bien décrits et expliqués.

c) Le développement des items de la grille d'analyse

L'échantillon d'items est généré en se basant des principes de deux célèbres référentiels qualité, il s'agit comme il a été avancé précédemment, de la norme l'ISO 9001 : 2015 et le référentiel d'excellence opérationnelle EFQM présentés explicitement de la partie théorique de la présente recherche.

2.1.2.3. Thème 03 : La Grille de Diagnostic Sociétale ISO 26000

La grille de diagnostic sociétale (GDS) est inspirée exhaustivement du guide (référentiel) ISO 26000 : 2010, Norme internationale pour la mise en place de la responsabilité sociétale de l'entreprise (présenté dans le chapitre 2 comme outil de mesure et de diagnostic de la démarche d'intégration des principes de la responsabilité sociétale au sein de l'entreprise).

Cet outil (grille) inspiré, comme avancé plus haut de la norme ISO 26000 :2010, est adoptée dans le cadre du projet sur l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale¹ dans la zone du Moyen-Orient et l'Afrique du nord (MENA).

¹ Cette grille est inspirée exclusivement des lignes directrices de la norme ISO 26000 : 2010.

a) Échelles de notation des domaines d'action (de mesure)

Nous avons fait le choix de n'utiliser que des échelles de mesure existantes et validées par des études antérieures afin de proposer une grille (questionnaire) d'une longueur « abordable » et adaptée à notre échantillon d'OP.

Pour chacun des domaines d'action, trois (03) niveaux de performance sont proposés et caractérisés par une note (support sémantique). Ils sont présentés sous la forme d'un descriptif succinct d'actions ou d'initiatives réalisées par l'entreprise.

Tableau 26 : Poids de l'échelle de LIKERT utilisés

Longueur du niveau (le poids)	Niveaux
$1 < x < 1.67$	Initiation ⁽ⁱ⁾
$1,67 \leq x < 1.93$	Réalisation ⁽ⁱⁱ⁾
$1.93 \leq x < 3$	Amélioration ⁽ⁱⁱⁱ⁾

x: Performance liée à l'Item

La longueur (le poids) utilisée dans notre échelle (Likert aménagée) est, de 0.67¹ le calcul s'est fait, sur la base de la formule suivante :

$$\text{Longueur du niveau} = \frac{\text{Niveau Supérieure} - \text{Niveau inférieure}}{\text{Nombre de Niveaux}}$$

Les trois niveaux de maturité désignent :

i) Le niveau 1 : l'initiation

Comme premier niveau, il correspond à une simple prise de conscience, à des prises d'engagements ou à la mise en place d'actions non encore abouties (absence de mesure, déploiement partiel ou expérimental dans l'entreprise). Certains enjeux peuvent même ne faire l'objet d'aucune initiative.

ii) Le niveau 2 : La réalisation

Ce niveau intermédiaire traduit une phase de concrétisation des initiatives dans l'entreprise. Les pratiques sont méthodiques et systématiques et les actions mises en place produisent des résultats.

¹ Longueur du niveau = (Niveau Supérieur - Niveau inférieur) / (Nombre de Niveaux) = (3-1)/2=0.67

iii) Le niveau 3 : L'amélioration

Ce niveau d'excellence traduit à la fois par L'amélioration continue des performances en matière de développement durable, l'innovation et l'exemplarité et la recherche continue de l'excellence.

Le format de réponse utilisé dans notre grille de mesure se présente comme suit :

Tableau 27: Format de réponses utilisé dans notre grille DS ISO 26000 (thème 03)

QUESTIONS CENTRALES	DOMAINE D'ACTION	PERFORMANCE			Note
		[1] INITIATION	[2] REALISATION	[3] AMELIORATION	
GOUVERNANCE	PRINCIPES, VISION ET VALEURS	Pas de réflexions formalisées sur les valeurs d'éthique RSO (honnêteté, intégrité, équité)	Quelques valeurs sont identifiées une réflexion est en cours sur l'éthique, les cadres ont participé aux réflexions	Les valeurs sont identifiées collectivement et font partie d'une charte d'éthique partagée et diffusée en cohérence avec l'ISO 26000	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 01 <input type="checkbox"/> 02 <input checked="" type="checkbox"/> 03
		Aucun des 7 principes n'est connu ou fait partie des valeurs	Les 7 principes de comportement sont connus, ils ne font pas partie des valeurs formalisées de façon explicite par l'organisation	Les principes sont intégrés dans les valeurs et principes de l'organisation, elles font l'objet d'un suivi et d'une prise en compte opérationnelle probante	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 01 <input type="checkbox"/> 02 <input checked="" type="checkbox"/> 03

	RELATION AVEC LES PP	Les parties prenantes ne sont pas identifiées en tant que contributeurs de la RSO	Quelques parties prenantes sont identifiées en tant que contributeurs de la RSO	Une recherche est effectuée pour identifier les parties prenantes intéressées directement et indirectement par l'activité de l'organisation	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 01 <input type="checkbox"/> 02 <input checked="" type="checkbox"/> 03

b) Structure de la grille de diagnostic sociétale

La GDS est structurée autour des sept (07) questions centrales de la RSE selon le référentiel ISO 26000 (2010) : lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale.

Tableau 28 : Structure de la grille d'évaluation sociétale

Questions centrales (QC)		Domaines d'action (DA)	
QC1	Gouvernance (Gv)	Gv-1	Principes, vision et valeurs
		Gv-2	Relation avec les Parties Prenantes
		Gv-3	Responsabilité de rendre compte et transparence
		Gv-4	Prise de décision
		Gv-5	Respect des lois et des normes de comportement
		Gv-6	Approche stratégique et objectifs : planification de l'intégration et du déploiement de la Responsabilité Sociétale
		Gv-7	Déploiement de la Responsabilité Sociétale
		Gv-8	Surveillance des performances
		Gv-9	Amélioration des performances de l'entreprise
QC2	Droits de l'homme (Dh)	Dh-1	Obligation de vigilance discrimination des groupes vulnérables
		Dh-2	Situations représentant un risque pour les droits de l'Homme discrimination des groupes vulnérables
		Dh-3	Prévention de la complicité discrimination groupes vulnérables
		Dh-4	Résolution des griefs discrimination groupes vulnérables
		Dh-5	Droits civiques, politiques, économiques, sociaux et culturels
		Dh-6	Droits fondamentaux au travail (liberté d'association, négociation collective, pas de travail forcé, respect de la réglementation sur le travail des enfants, égalité des chances et non-discrimination, non-harcèlement)
QC3	Relations et conditions de travail (Ct)	Ct-1	Emploi/relations employeur-employé
		Ct-2	Conditions de travail et protection sociale
		Ct-3	Dialogue social
		Ct-4	Santé et sécurité au travail
		Ct-5	Développement des RH
QC4	Environnement (Ev)	Ev-1	Prévention de la pollution
		Ev-2	Utilisation durable des ressources
		Ev-3	Atténuation des changements climatiques et adaptation
		Ev-4	Protection de l'environnement et réhabilitation des habitats naturels
QC5	Loyauté des pratiques (Lp)	Lp-1	Lutte contre la corruption
		Lp-2	Engagement politique
		Lp-3	Concurrence loyale
		Lp-4	Promotion de la RS le long de la chaîne de valeur
		Lp-5	Respect des droits de la propriété
QC6	Questions relatives aux consommateurs (Co)	Co-1	Bonnes pratiques en matière de marketing
		Co-2	Promotion de la santé et sécurité des consommateurs
		Co-3	Consommation durable
		Co-4	SAV et assistance
		Co-5	Protection de la vie privée des consommateurs
		Co-6	Accès aux services essentiels
		Co-7	Éducation et sensibilisation
QC7	Communautés et développement local (DI)	DI-1	Ancrage territorial
		DI-2	Éducation et culture
		DI-3	Création d'emplois, développement des compétences
		DI-4	Développement des technologies et accès à la technologie
		DI-5	Création de richesses et revenus
		DI-6	Santé
		DI-7	Investissement social

Source : adapté de ISO (2010)

3. Pré-tests

Dans le cadre de notre protocole de recherche adopté et avant d'administrer notre questionnaire (nos grilles d'évaluations) aux dirigeants et cadres de la totalité de la population d'entreprises pilotes participantes au projet RS MENA Algérie, il nous a semblé indispensable de le tester auprès de ces acteurs étudiés. Par le biais de ces pré-tests, il s'agissait principalement d'identifier les anomalies de notre instrument via le recueil des critiques, observations et suggestions des répondants (directeurs généraux, directeurs, cadres qualité) sur, à la fois, la forme et le contenu (le fond). Ces critiques émanant de ces professionnels nous serviront de moyens pour adapter, voire perfectionner notre outil afin d'avoir des retours (réponses) qui reflètent la réalité au sein des entreprises étudiées.

Sur la base d'une documentation fournie par l'IANOR sur le projet RS MENA Algérie et suite à plusieurs contacts téléphoniques, des rendez-vous ont été programmés avec cinq (05) Directeurs de la qualité. Cet échantillon, présenté dans le Tableau 29 ci-dessous, constituait un panel que nous jugeons suffisamment pour une collecte appropriée de conseils. Les pré-tests ont eu lieu entre octobre 2018 et février 2019.

Ces prétests ont été menés par deux méthodes, la première méthode consistait à observer les réactions des répondants lors de renseignement (remplissage) du questionnaire en constatant les difficultés que rencontre ce dernier, concernant la deuxième méthode par défaut de disponibilité des répondants, consistait à administrer le questionnaire par via courriel électronique accompagné d'une fiche de recueil des observations et de recommandations concernant le questionnaire.

Il est à noter que les répondants ont été briefés, préalablement, sur la finalité de l'étude et l'intérêt de chaque question (construit à lequel elle se réfère) tout en assurant la confidentialité des informations fournies et l'engagement à ce ces données s'utiliseraient que pour des fins purement de recherches académiques.

Les observations que générées l'ensemble des difficultés rencontrées par les répondants ainsi que leurs préconisations nous ont conduit à certaines formulations des questions et de la terminologie adoptée.

Tableau 29 : Pré-tests du questionnaire – Caractéristiques de 05 entreprises (OP) issues de l'échantillon

Entreprise (OP)	Nature	Secteur d'activité	Taille (effectif total)	Démarches adoptées	CERTIFICATIONS ET LABELS QSE			EFFECTIF DES RÉPONDANTS
					QUAL.	SOC.	ENVL.	
SASACE	Privée SPA	Industrie d'emballage	220 (2018)	Système de Management Intégré (QHSE)	- ISO 9001 - CERT. TEDJ	- OHSAS - 18001 (ISO 45001)	- ISO 14001	03
GROUPE SAIDAL	EPE SPA	Industrie pharmaceutique	3481 (2018)	Assurance Qualité	/	/	/	03
NCA ROUJBA	Privée SPA	Industrie Agro-alimentaire	540 (2019)	Système de Management Intégré (QSE)	- ISO 9001 - ISO 22 000 - Label « <i>BUVEZ TRANQUILLE</i> »	/	- ISO 14 000	03
SOCOTHYD	EPE SPA	Industrie parapharmaceutique	535 (2019)	Système de Management Intégré (QE)	- ISO 9001 - ISO 13485 - Label <i>BASSMA DJAZAIRIA</i>	/	- ISO 14001	03
HYDRO AMENAGEMENT	EPE SPA	Services, Distribution et BTP	4200 (2019)	Système de Management Intégré (QSE)	- ISO 9001 - Certification Pdt	OHSAS 18001 (ISO 45001)	- ISO 14001	05

Source : Élaboré par l'étudiant

4. Modalités d'administration du questionnaire et recueil de données

En ce qui concerne l'administration du questionnaire et le recueil des données (réponses), nous avons opéré par le biais de deux modes d'administration distinct, à savoir : une administration par voie de correspondance (via mail et courrier) et une administration directe (questionnaire présenté par nos soins en face à face et cela pour certains cas qui ont fait preuve de disponibilité et nous ont invités dans leurs locaux.

Nous avons sollicité, dans le cadre de cette étude, la participation des dirigeants¹ et des hauts cadres les plus impliqués dans les démarches qualité et RSE des entreprises ciblées (OP) et cela sur une période de 22 mois (septembre 2018 - juillet 2020).

En effet, les répondants à notre enquête ainsi que leurs caractéristiques sont synthétisées dans le tableau en annexe 02².

Il est à noter que nous avons sélectionné et ciblé³ des hauts cadres des seize (16) entreprises pilotes de projet étudié. L'effectif visé est basé de deux paramètres, à savoir : l'effectif global de l'entreprise ainsi que le taux d'encadrement relatif.

Nous notons également que le taux de réception est de 80 % (soit 80 questionnaires reçus sur 100 distribués).

5. Validation des variables

La fiabilité des variables (autrement appelée la fidélité) fait référence au degré avec lequel les instruments mobilisés mesurent de manière stable le construit étudié. Son analyse permet de s'assurer que la part d'erreur aléatoire (perte d'information) liée à la conception de l'instrument et aux conditions de la collecte des données reste faible (Evrard et *al.*, 1997). Pour s'assurer de la fiabilité ou la fidélité d'une mesure opératoire⁴, différentes méthodes sont envisageables (Lerat-Pytlak, 2002, p. 243) :

¹ Le choix des personnes interrogées était opéré sur la base de critères de : fonction, statut et d'ancienneté, préalablement instaurés. La population des questionnées est, en effet, composée hauts cadres et dirigeants spécialistes (DG, DSM, DQSE, Responsables SMQ, QHSE, etc.). Ces derniers font partie des conseils de direction des entreprises étudiées et impliqués dans la construction des bilans de performances.

² Cf. Annexe 02 : Caractéristiques des répondants de l'étude.

³ Pour les besoins de notre étude (conditions opérationnelles) liées à la population apte à remplir les grilles d'évaluation.

⁴ La fiabilité d'un instrument de mesure désigne sa capacité à obtenir les mêmes résultats lors de la répétition et son exploitation. Un instrument de mesure se dit donc « fiable » lorsqu'il donne des résultats identiques une fois re-exploité.

Tableau 30 : Techniques de validation des variables

Technique (méthode)	Désignation
<i>Technique « Test/Re-test »</i>	La technique du Test/re-test consiste à administrer une seconde fois le questionnaire auprès des mêmes personnes qui l'ont renseigné la première fois. Il est alors recommandé d'espacer suffisamment dans le temps les administrations du questionnaire afin d'éviter l'effet de test, mais pas trop pour limiter l'effet d'histoire.
<i>Technique « Split Half » ou Fiabilité des deux moitiés</i>	La technique du « <i>Split Half</i> » consiste à scinder l'échantillon en deux pour tester s'il y a une similitude entre les réponses des deux moitiés. Se pose alors la question de l'effet de sélection (les deux échantillons sont-ils appariés ?).
<i>La technique de l'Indicateur de Fiabilité</i>	L'utilisation d'un indicateur de fiabilité entre les items de chaque échelle de mesure permet d'éviter le recours à de telles manipulations. Il est considéré que, si les personnes interrogées sont cohérentes dans leurs réponses aux différents items, l'échelle de mesure est fiable.

Source : adapté de Lerat-Pytlak (2002, p. 243)

Plusieurs méthodes permettent donc d'évaluer la fiabilité dont : la méthode de test-retest, la méthode du « *split half* » (de deux moitiés) ou la méthode de coefficient alpha de Cronbach. Ces techniques sont reconnues particulièrement adaptées lors des phases exploratoires d'une recherche.

La nature de notre enquête (questionnaire à grilles d'évaluations adressé à une population de dirigeants et de hauts cadres des OP) ainsi que ses spécificités opérationnelles nous ont conduits à opter pour la méthode qui peut s'avérer pertinente, à savoir la technique de l'indicateur alpha (α) de Cronbach.

En effet, l'indicateur ou l'indice alpha de Cronbach, appelé aussi le coefficient de cohérence interne, est un indice statistique variant entre 0 et 1 qui permet d'évaluer la cohérence ou l'homogénéité (la consistance interne) d'un instrument d'évaluation ou de mesure composé par un ensemble d'items¹.

Additionnellement à l'étude de la fiabilité et afin d'assurer une bonne mesure des phénomènes étudiés (Lerat-Pytlak, 2002, p. 243), il est primordial de consolider la recherche par une étude de la validité interne. En effet, cette étude a pour objectif de vérifier si les différents items d'une

¹ Il est à noter que le calcul de l'indice alpha de Cronbach comme indicateur de fiabilité est une technique éprouvée et la plus utilisée dans les travaux de recherche actuels (Lerat-Pytlak, 2002, p. 243).

mesure opératoire constituent une bonne représentation du construit étudié (Evrard et alii, 1997, cité dans Lerat-Pytlak, 2002, p. 243). La méthode statistique utilisée à cet effet est l'analyse factorielle¹.

5.1. Évaluation de la fiabilité des mesures et test des échelles

Nous procédons, donc, au test des échelles que nous avons développées, avec un l'objectif de raffiner et d'épurer si nécessaire les échelles de mesure afin d'apporter une assurance sur la bonne cohérence interne de l'instrument.

Comme mentionné antérieurement, l'évaluation de la cohérence interne des mesures s'effectuera par le biais du coefficient alpha de Cronbach. Rappelant que le coefficient alpha de Cronbach est un indice de fiabilité qui mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items. La pratique consiste réduire un grand nombre d'items initiaux dans un processus itératif de conservation/élimination des items en fonction de la valeur du coefficient alpha, qui varie entre 0 et 1. Pour une étude exploratoire, un coefficient de (0,7) est acceptable.

En ce qui concerne les seuils d'acceptabilité alpha, nous nous reposons sur la typologie de Vellis (2003) qui se présente comme suit :

Tableau 31 : Les valeurs de l'alpha de Cronbach

<i>< 0,6</i>	Insuffisant
<i>Entre 0,6 et 0,65</i>	Faible
<i>Entre 0,65 et 0,7</i>	Minimum acceptable
<i>Entre 0,7 et 0,8</i>	Bon
<i>Entre 0,8 et 0,9</i>	Très bon
<i>> 0,9</i>	Considérer la réduction du nombre d'items

Source : Carricano et Poujol (2010, p. 53)

Dans le cadre de notre étude exploratoire, nous considérerons comme acceptable toute valeur supérieure ou égale au seuil de 0,70².

¹ L'analyse factorielle peut être de nature exploratoire (le cas de notre recherche, sous la forme d'une ACP, ou de nature confirmatoire, à l'aide de méthodes d'équations structurelles.

² Le seuil d'acceptabilité de l'alpha varie selon l'objectif de la recherche. « Pour une étude exploratoire, un coefficient plus faible est acceptable (0,7) alors que dans le cadre d'une recherche fondamentale, il doit être plus élevé (> 0,8) » (Nunnally et Bernstein, 1994, cité dans Carricano et Poujol. (2010, p. 53).

Synthétisons, à présent, la batterie de critères retenus pour le test des échelles via le Tableau 32 ci-dessous :

Tableau 32 : batteries de critères retenus pour le test des échelles

Critère	Condition
Acceptation de l'analyse factorielle	- Test de sphéricité de Bartlett - Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) $\geq 0,5$
Facteurs à retenir	- Valeur propre ≥ 1 (<i>critère de l'eigenvalue</i>) ¹ - Variance $\geq 60\%$ (<i>le critère du pourcentage de variance</i>) ²
Méthode de rotation	Rotation orthogonale (Varimax) ³
Cohérence interne	$0,6 < \alpha < 0,9$ (bonne cohérence interne)

5.1.1. Validation des variables de mesure la démarche qualité

Précédons via une analyse factorielle exploratoire conduite sur les données. Cette dernière montre ce qui suit :

Examinons d'abord l'acceptabilité de l'analyse factorielle via le Test de sphéricité de Bartlett et Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)⁴ :

Tableau 33 : Test de sphéricité de Bartlett

Test de sphéricité de Bartlett :	
Khi² (Valeur observée)	559,1836
Khi² (Valeur critique)	82,3537
DDL	105
P-value	< 0,0001
Alpha	0,95

¹ L'eigenvalue, ou règle des valeurs propres > 1 ou règle de Kaiser-Guttman : une valeur propre représente la quantité d'informations capturée par un facteur. Un facteur qui aurait une valeur propre inférieure à 1 représenterait moins d'informations qu'un simple item (Carricano et Poujol, 2010, p. 57).

² Il s'agit d'une approche par laquelle on observe les pourcentages cumulés de la variance extraite par les facteurs successifs. L'objectif est de s'assurer qu'un facteur explique une quantité significative de variance. Il est souvent conseillé d'arrêter l'extraction lorsque 60 % de la variance expliquée est extraite (Hair et al., 2006 Carricano et Poujol, 2010, p. 57).

³ Varimax désigne une rotation orthogonale qui minimise le nombre de variables ayant de fortes corrélations sur chaque facteur. Cette relation simplifie l'interprétation des facteurs.

⁴ La « Measure of Sampling Adequacy » (MSA) ou Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indique dans quelle proportion les variables retenues forment un ensemble cohérent et mesurent de manière adéquate un concept. Elle teste si les corrélations partielles entre les variables sont faibles (Carricano et Poujol, 2010, p. 57).

Tableau 34 : Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin

Item : Domaines d'Action Qualité (DAQ)	KMO	Alpha de Cronbach
DAQ_01 Orientation résultats	0,8722	
DAQ_02 Orientation clients et parties intéressées	0,8842	
DAQ_03 Leadership	0,7734	
DAQ_04 Politique et stratégie	0,8454	
DAQ_05 Management par les processus et les faits	0,9038	
DAQ_06 Processus, produits et services	0,8459	
DAQ_07 Management des risques et des opportunités	0,8749	
DAQ_08 Développement et implication des personnes	0,8435	
DAQ_09 Formation continue (apprentissage), Innovation et Amélioration	0,8949	
DAQ_10 Management des ressources	0,7839	
DAQ_11 Développement des partenariats	0,8255	
DAQ_12 Gestion dans l'optique d'échanges durablement profitables	0,7604	
DAQ_13 Reporting managérial et tableau de bord	0,7900	
DAQ_14 Engagement social et Responsabilité de l'organisation	0,7068	
DAQ_15 Impact sur la collectivité (résultats auprès de la société)	0,8950	
KMO	0,8375	0,8975

L'indice KMO ainsi que le test de sphéricité de Bartlett permettent d'accepter les résultats de cette analyse factorielle.

Étudions maintenant les variables de la démarche qualité par axe :

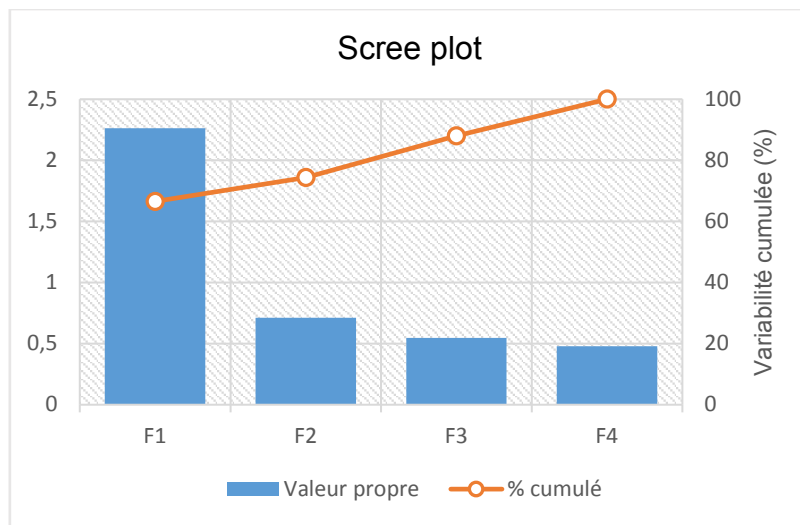
5.1.1.1. Axe 1 : Orientations, stratégies et politiques

L'analyse factorielle menée sur le premier axe de la démarche qualité « Orientations, stratégies et politiques » composé de quatre items, révèle une configuration factorielle construite d'une dimension (construit uni-factoriel dont les très items contribuent significativement) qui explique 66,54 % avec un indicateur de cohérence interne fiable (indice alpha de Cronbach égal à 0,7415).

En effet, l'étude des valeurs propres menée pour vérifier l'eigenvalue ou la règle de Kaiser-Guttman indique que seul le facteur F1 est apte à maintenir.

La répartition de la variabilité ou l'information expliquée par les facteurs principaux se présente, donc, comme suit :

Figure 21 : Graphique combiné valeurs propres et variabilité



Les valeurs de KMO relatives aux items de l'axe représentent des solutions factorielles acceptables.

Tableau 35 : Analyse factorielle de l'axe DQ « Orientations, stratégies et politiques » et fiabilité de l'échelle

Items Axe DQ « Orientations, stratégies et politiques »	F1	KMO
Orientation résultats	0,6528	0,7185
Orientation clients	0,7786	0,7500
Leadership	0,7777	0,7572
Politique et stratégie	0,7903	0,7309
<i>Les valeurs en gras correspondent pour chaque variable au facteur pour lequel le cosinus carré est le plus grand</i>		
Alpha de Cronbach :	0,7415	0,7572

5.1.1.2. Axe 2 : Management

L'analyse factorielle du deuxième axe de la démarche qualité « Management » composée de cinq items révèle l'existence d'un facteur qui explique 66,58 % de la variance de l'axe de la DQ avec un indice alpha de Cronbach égal à 0,80.

Coordonnées factorielles ainsi que l'étude de fiabilité qui se révèle satisfaisante se présente comme suit :

Tableau 36 : Analyse factorielle de l'axe DQ « Management » et fiabilité de l'échelle

Items Axe DQ « Management »	F1	KMO
Management par les processus et les faits	0,8234	0,7625
Processus, produits et services	0,6241	0,8375
Management des risques et des opportunités	0,7497	0,7777
Développement et implication des personnes	0,7954	0,7966
Reporting managérial et tableau de bord	0,7529	0,7760
<i>Les valeurs en gras correspondent pour chaque variable au facteur pour lequel le cosinus carré est le plus grand</i>		
Alpha de Cronbach :	0,8053	0,7848

5.1.1.3. Axe 3 : Capital et ressources humaines

L'analyse factorielle menée sur « Capital et ressources humaines » comme troisième axe de la démarche qualité, expose un facteur principal (F1), dont le critère de l'eigenvalue est satisfait, qui ne parvient à expliquer que 69,32 % de la variance totale de l'axe et cela avec un indicateur de cohérence interne acceptable (alpha de Cronbach de 0,55).

Tableau 37 : Analyse factorielle de l'axe DQ « Capital et ressources humaines » et fiabilité de l'échelle

Items Axe DQ « Capital et ressources humaines »	F1	KMO
Formation continue, Innovation et Amélioration	0,8326	0,5000
Management des ressources	0,8326	0,5000
<i>Les valeurs en gras correspondent pour chaque variable au facteur pour lequel le cosinus carré est le plus grand</i>		
Alpha de Cronbach :	0,6575	0,5000

5.1.1.4. Axe 4 : Partenariats

L'analyse factorielle ainsi que le test de fiabilité concernant le cinquième axe de la démarche qualité « Partenariats » présentent des résultats satisfaisants, à savoir une variance expliquée qui est égale à 64,69 % et un indice alpha de Cronbach est égal 0,66).

Tableau 38 : Analyse factorielle de l'axe DQ « Partenariats » et fiabilité de l'échelle

Items Axe DQ « Partenariats »	F1	KMO
Développement des partenariats	0,8043	0,5000
Gestion dans l'optique d'échanges durablement profitables	0,8043	0,5000
<i>Les valeurs en gras correspondent pour chaque variable au facteur pour lequel le cosinus carré est le plus grand</i>		
Alpha de Cronbach :	0,6641	0,5000

5.1.1.5. Axe 5 : Engagements et implications sociétales

L'analyse factorielle menée sur le cinquième axe DQ met en exergue l'unidimensionnalité d'axe « Engagements et implications sociétales » telle que présentée sur le Tableau 39 ci-dessous.

Cet axe de la démarche qualité est, donc, construit d'un facteur dont les deux items participent à la composition des construits factoriels. En expliquant 61,30 de la variance avec un indice alpha de Cronbach acceptable ($\alpha = 0,69$).

Tableau 39 : Analyse factorielle de l'axe DQ « Engagements et implications sociétales » et fiabilité de l'échelle

Items Axe DQ « Engagements et implications sociétales »	F1	KMO
Engagement social et Responsabilité de l'organisation	0,7829	0,5000
Impact sur la collectivité (résultats auprès de la société)	0,7829	0,5000
<i>Les valeurs en gras correspondent pour chaque variable au facteur pour lequel le cosinus carré est le plus grand</i>		
Alpha de Cronbach :	0,6686	0,5000

Rappelant que dans le cadre de notre étude, quinze items (DAQ), répartis sur cinq axes, ont été définis pour mesurer et apprécier la maturité de la démarche qualité et le degré d'intégration de ses principes. Pour cela et afin de valider cette batterie d'items, l'analyse factorielle en composantes principales (ACP) réalisée nous a permis de constater des résultats assez satisfaisants. En effet, les items contribuent tous d'une manière satisfaisante à la composition des facteurs principaux qui expliquent la variabilité (l'ensemble de la variance) des différents axes de la démarche qualité.

5.1.2. Validation des variables de mesure la démarche RSE

Procédant par le même mode opératoire que pour les variables de la démarche qualité, nous allons ci-après, mener des analyses factorielles confirmatoires afin d'identifier les items les plus caractéristiques des questions centrales de la RSE selon le modèle (référentiel) ISO 26000.

5.1.2.1. QC1 : Gouvernance

La gouvernance comme première question centrale de la responsabilité sociétale de l'entreprise est constituée par un facteur composé de 9 items. Un construit qui explique 72,84 % de la variance et chacun des items, à un indice KMO significatif sur le facteur principal F1.

Tableau 40 : Analyse factorielle de la QC1 « Gouvernance » et fiabilité de l'échelle

Items QC1 « Gouvernance »	F1	KMO
Principes, vision et valeurs	0,9211	0,9252
Relation avec les Parties Prenantes	0,9244	0,8825
Responsabilité de rendre compte et transparence	0,8625	0,9247
Prise de décision	0,8384	0,9163
Respect des lois et des normes de comportement	0,7895	0,8216
Approche stratégique et objectifs	0,8985	0,9204
Déploiement de la Responsabilité Sociétale	0,8203	0,8188
Surveillance des performances	0,8968	0,9180
Amélioration des performances de l'entreprise	0,7061	0,7844
<i>Les valeurs en gras correspondent pour chaque variable au facteur pour lequel le cosinus carré est le plus grand</i>		
Alpha de Cronbach :		0,8524
KMO		0,8831

L'analyse de fiabilité de l'échelle via l'indice alpha de Cronbach, se présente comme satisfaisante ($\alpha=0,8524$).

5.1.2.2. QC2 : Droits de l'homme

L'analyse factorielle effectuée sur les différents items de la question centrale « droits de l'homme » met en évidence deux dimensions. Ces deux construits parviennent à expliquer ensemble 58,56 % de la variance.

Tableau 41 : Analyse factorielle de la QC2 « Droits de l'homme » et fiabilité de l'échelle

Item QC2 « Droits de l'homme »	D1	D2	KMO
Obligation de vigilance discrimination des groupes vulnérables	0,6765	-0,2366	0,6180
Situations représentant un risque pour les droits de l'Homme discrimination des groupes vulnérables	0,7869	0,1203	0,6450
Prévention de la complicité discrimination groupes vulnérables	0,6117	0,2006	0,5498
Résolution des griefs discrimination groupes vulnérables	0,7527	-0,0742	0,6567
Droits civiques, politiques, économiques, sociaux et culturels	-0,1692	0,8485	0,4637
Droits fondamentaux au travail	0,1820	0,7733	0,4667
<i>Les valeurs en gras correspondent pour chaque variable au facteur pour lequel le cosinus carré est le plus grand</i>			
Alpha de Cronbach	0,5372		0,5825

Quant à l'analyse de fiabilité de l'échelle, l'indice alpha de Cronbach dont la valeur $\alpha = 0,5372$, se présente comme acceptable.

5.1.2.3. QC3 : Relations et conditions de travail

L'analyse factorielle de la troisième Question Centrale « Relations et conditions de travail » composée de cinq items, révèle l'existence de deux dimensions (deux facteurs) qui expliquent 70,16 de la variance de la QC3 avec un indice alpha de Cronbach égal à 0,73. Les coordonnées factorielles après rotation Varimax ainsi que l'étude de fiabilité se présentent comme suit :

Tableau 42 : Analyse factorielle de la QC3 « Relations et conditions de travail » et fiabilité de l'échelle

Items QC3 « Relations et conditions de travail »	D1	D2	KMO
Emploi/relations employeur-employé	0,0561	0,9060	0,6389
Conditions de travail et protection sociale	0,3315	0,7718	0,7115
Dialogue social	0,8424	0,0664	0,7200
Santé et sécurité au travail	0,7502	0,2218	0,7922
Développement des RH	0,7815	0,2035	0,7702
<i>Les valeurs en gras correspondent pour chaque variable au facteur pour lequel le cosinus carré est le plus grand</i>			
Alpha de Cronbach	0,7428		0,7309

L'élimination du premier item « Emploi/relations employeur-employé » fait augmenter la part expliquée de la variance à 63,33 % avec un $\alpha = 0,7429$.

5.1.2.4. QC4 : Environnement

L'analyse factorielle menée sur « l'environnement » comme quatrième question centrale (QC) de la grille de diagnostic RSE, affiche un facteur principal (F1), dont le critère de l'eigenvalue est satisfait, qui ne parvient à expliquer que 55,69 % de la variance totale. Toutefois, cette analyse a montré que le premier item, à savoir « Prévention de la pollution » dispose d'un indice KMO de 0,81 qui est relativement important. De ce fait, nous avons procédé à l'élimination de cet item, ce qui a permis d'améliorer la part expliquée de la variance par le nouveau facteur (63,72 %) et d'avoir un alpha de Cronbach de 0,7061.

Tableau 43 : Analyse factorielle de la QC4 « Environnement » et fiabilité de l'échelle

Items QC4 « Environnement »	F1	KMO
Prévention de la pollution	0,6769	0,8041
Utilisation durable des ressources	0,8761	0,5956
Atténuation des changements climatiques et adaptation	0,7354	0,5803
Protection de l'environnement et réhabilitation des habitats naturels	0,6791	0,6513
<i>Les valeurs en gras correspondent pour chaque variable au facteur pour lequel le cosinus carré est le plus grand</i>		
Alpha de Cronbach :	0,7292	0,6319

5.1.2.5. QC5 : Loyauté des pratiques

L'analyse factorielle et le test de fiabilité effectués sur la question centrale « Loyauté des pratiques » composée de cinq items, révèle l'existence de deux facteurs qui expliquent 66,09 % de la variance, ce qui est un résultat satisfaisant. De ce fait, nous allons opter à garder tous les items qui ne participent pas à la construction des deux facteurs (FA et F2) significativement.

Tableau 44 : Analyse factorielle de la QC5 « Loyauté des pratiques » et fiabilité de l'échelle

Items QC5 « Loyauté des pratiques »	F1	F2	KMO
Lutte contre la corruption	0,3066	0,5015	0,7641
Engagement politique	0,5799	0,6266	0,5089
Concurrence loyale	0,7942	-0,3420	0,6141
Promotion de la RS le long de la chaîne de valeur	0,8874	0,1083	0,5738
Respect des droits de la propriété	0,5889	-0,5800	0,7000
<i>Les valeurs en gras correspondent pour chaque variable au facteur pour lequel le cosinus carré est le plus grand</i>			
Alpha de Cronbach :	0,6460		0,5938

5.1.2.6. QC6 : Questions relatives aux consommateurs

L'analyse factorielle menée sur la sixième question centrale QC6 « Questions relatives aux consommateurs » met en exergue la bidimensionnalité de la question centrale « Questions relatives aux consommateurs » telle que présentée ci-dessous.

En effet, l'analyse factorielle de la QC6 révèle deux facteurs (F1 et F2) qui expliquent 57,67 de la variance totale avec un indice alpha égal à 0,7035. L'analyse a montré, aussi, que le quatrième item relatif à « SAV et assistance » ne participe significativement pas à la construction du facteur F1. En effet et dans une visée d'amélioration de ces résultats, nous éliminons cet item.

Tableau 45: Coordonnées factorielles de la QC6 « Questions relatives aux consommateurs » après rotation Varimax

Items QC6 « Questions relatives aux consommateurs »	F1	F2	KMO
Bonnes pratiques en matière de marketing	0,7947	0,4215	0,5778
Promotion de la santé et sécurité des consommateurs	0,5906	-0,5480	0,5132
Consommation durable	0,6100	-0,1634	0,5817
SAV et assistance	0,4845	-0,0239	0,7039
Protection de la vie privée des consommateurs	0,3882	0,7387	0,4090
Accès aux services essentiels	0,7162	0,2188	0,6114
Éducation et sensibilisation	0,5922	-0,5801	0,4828
<i>Les valeurs en gras correspondent pour chaque variable au facteur pour lequel le cosinus carré est le plus grand</i>			
Alpha de Cronbach :	0,7035		0,5430

Effectivement, l'élimination du quatrième item fait augmenter la part expliquée de la variance à 64,64 % par les deux facteurs principaux.

5.1.2.7. QC7 : Communautés et développement local

L'analyse factorielle ainsi que le test de fiabilité concernant la septième question centrale « Communautés et développement local » présentent des résultats satisfaisants, à savoir une variance expliquée qui est égale à 69,27 % et un indice alpha de Cronbach est égal 0,69).

La QC7 est, donc, construite de trois dimensions dont les sept items participent à la composition des construits factoriels. En effet, il ne semble judicieux de garder tous les items de cette question centrale.

Tableau 46 : Analyse factorielle de la QC7 « Communautés et développement local » et fiabilité de l'échelle

Items QC7 « Communautés et développement local »	D1	D2	D3	KMO
Ancrage territorial	0,4649	0,6596	-0,4427	0,3765
Éducation et culture	0,8694	-0,0705	0,1546	0,6379
Création d'emplois, développement des compétences	0,7789	0,0716	0,1103	0,6488
Développement des technologies et accès à la technologie	-0,2662	0,7567	0,0653	0,3584
Création de richesses et revenus	0,5422	0,1162	0,3995	0,5861
Santé	0,2754	0,1319	0,8953	0,4721
Investissement social	0,2435	0,6577	0,3029	0,5464
<i>Les valeurs en gras correspondent pour chaque variable au facteur pour lequel le cosinus carré est le plus grand</i>				
Alpha de Cronbach :	0,6919			0,5375

Ainsi, suite aux études de validation des variables de mesure des démarches qualité et RSE, les résultats des diverses analyses factorielles nous permettent d'évaluer la qualité de représentation des variables de notre étude (items) et d'écarter ceux qui ne remplissent pas les conditions et critères préalablement fixés. Pour des fins de synthèse, nous exposons dans les tableaux ci-dessous, ces variables retenues

Pour la grille d'évaluation de la maturité de la démarche qualité, nous retenons ce qui suit :

Tableau 47 : Variables de la démarche qualité retenues de l'analyse factorielle

AXES DE LA DEMARCHE QUALIT	DOMAINE D'ACTION QUALITE	
	CODE	INTITULÉ
Orientations, stratégies et politiques	DAQ_01	Orientation résultats
	DAQ_02	Orientation clients et parties intéressées
	DAQ_03	Leadership
	DAQ_04	Politique et stratégie
Management	DAQ_05	Management par les processus et les faits
	DAQ_06	Processus, produits et services
	DAQ_07	Management des risques et des opportunités
	DAQ_08	Reporting managérial et tableau de bord
Capital et ressources humaines	DAQ_09	Développement et implication des personnes
	DAQ_10	Formation continue (apprentissage), Innovation et Amélioration
	DAQ_11	Management des ressources
Partenariats	DAQ_12	Développement des partenariats
	DAQ_13	Gestion dans l'optique d'échanges durablement profitables
Engagements et implications sociétales	DAQ_14	Engagement social et Responsabilité de l'organisation
	DAQ_15	Impact sur la collectivité (résultats auprès de la société)

Pour la grille d'évaluation de la maturité de la démarche RSE, nous retenons ce qui suit :

Tableau 48: Variables RSE retenues de l'analyse factorielle

QUESTION CENTRALE DE LA RSE		ITEMS RETENUS POUR LA QC	
CODE	INTITULÉ	CODE	INTITULÉ
QC1	Gouvernance	QC1.1	Principes, vision et valeurs
		QC1.2	Relation avec les Parties Prenantes
		QC1.3	Responsabilité de rendre compte et transparence
		QC1.4	Prise de décision
		QC1.5	Respect des lois et des normes de comportement
		QC1.6	Approche stratégique et objectifs
		QC1.7	Déploiement de la Responsabilité Sociétale
		QC1.8	Surveillance des performances
		QC1.9	Amélioration des performances de l'entreprise
QC2	Droits de l'homme	QC2.1	Obligation de vigilance discrimination des groupes vulnérables
		QC2.2	Situations représentant un risque pour les droits de l'Homme discrimination des groupes vulnérables
		QC2.3	Prévention de la complicité discrimination groupes vulnérables
		QC2.4	Résolution des griefs discrimination groupes vulnérables
		QC2.5	Droits civiques, politiques, économiques, sociaux et culturels
		QC2.6	Droits fondamentaux au travail
QC3	Relations et conditions de travail	QC3.1	Emploi/relations employeur-employé
		QC3.2	Conditions de travail et protection sociale
		QC3.3	Dialogue social
		QC3.4	Santé et sécurité au travail
		QC3.5	Développement des RH
QC4	Environnement	QC4.1	Utilisation durable des ressources
		QC4.2	Atténuation des changements climatiques et adaptation
		QC4.3	Protection de l'environnement et réhabilitation des habitats naturels
QC5	Loyauté des pratiques	QC5.1	Lutte contre la corruption
		QC5.2	Engagement politique
		QC5.3	Concurrence loyale
		QC5.4	Promotion de la RS le long de la chaîne de valeur
		QC5.5	Respect des droits de la propriété
QC6	Questions relatives aux consommateurs	QC6.1	Bonnes pratiques en matière de marketing
		QC6.2	Promotion de la santé et sécurité des consommateurs
		QC6.3	Consommation durable
		QC6.4	Protection de la vie privée des consommateurs
		QC6.5	Accès aux services essentiels
		QC6.6	Éducation et sensibilisation
QC7	Communautés et développement local	QC7.1	Ancrage territorial
		QC7.2	Éducation et culture
		QC7.3	Création d'emplois, développement des compétences
		QC7.4	Développement des technologies et accès à la technologie
		QC7.5	Création de richesses et revenus
		QC7.6	Santé
		QC7.7	Investissement social

En guise de synthèse, il est judicieux de rappeler que nous nous sommes fixé comme l'objectif, pour cette section, la mise en exergue de la complémentarité des outils et instruments statistiques issus de notre protocole de recherche quantitatif qui permettent d'atteindre notre finalité (empirique), à savoir de s'interroger sur les liens et relations entre le degré de maturité des démarches qualité et celles des engagements en matière de la RSE au sein des entreprises pilotes enquêtées dans le cadre du projet RS MENA Algérie qui fera, d'ailleurs, l'objet d'une présentation dument détaillée dans ce qui suit (section 03).

Dans le cadre de cette section, nous avons pu, donc, exposer notre méthodologie de recherche ainsi que les instruments et outils engagés à cet effet. Cela tout en mettant l'accent sur la construction du questionnaire et des grilles qui le composent.

En effet, nous l'avons dédiée en partie à l'étude des différentes variables des deux grilles de diagnostic qualité et RSE en présentant synthétiquement, dans un premier temps, des différents critères retenus pour la validité et la fiabilité de nos échelles de mesure, et dans un second temps, aux tests de ces échelles, permettant, ainsi, de donner une assurance sur la qualité de représentation des variables de notre étude.

À ce stade, il est important de signaler qu'un nombre de contraintes et de difficultés se sont présentés à cette démarche, à citer, particulièrement l'accès difficile au top management dans la majorité des entreprises (OP) afin d'avoir des appréciations fidèles sur les thématiques ciblées. Aussi, les difficultés liées à la complexité (plus ou moins ressentie par les questionnés) du questionnaire (grilles de diagnostic) ce qui fait que notre intervention était de mise et cela à plusieurs reprises pour expliquer, simplifier, voire accompagner les dirigeants et cadres questionnés afin de répondre pertinemment au questionnaire administré et générer des appréciations les plus fidèles à la réalité que possible au sein de ses entreprises étudiées.

SECTION 03 : LE PROJET RS MENA : ENTRE MESURE D'ENCOURAGEMENT ET DÉMARCHE D'INTÉGRATION NORMATIVE DE LA RSE EN ALGÉRIE

1. Présentation du Projet RS MENA

1.1. Contexte du projet

1.1.1. Le contexte international

« L'objectif de la responsabilité sociétale est de contribuer au développement durable (...) » (ISO 26000, 2010, p. viii), c'est ainsi que la norme de la RSE souligne cette articulation entre la RSE et le Développement Durable. En effet, l'entreprise en tant qu'acteur incontournable dans la société doit, particulièrement et à travers le monde entier, être de plus en plus consciente de la nécessité d'apporter sa contribution et aller au sens de cette nouvelle conception du progrès économique, social et environnemental et cela via l'adoption d'un comportement citoyen et responsable, ainsi tirer les bénéfices qui y sont associés. L'engagement des organisations d'une manière holistique pour le bien-être de la société et de la préservation de l'environnement dans sa dimension écologique est devenu un critère central de sa capacité à continuer à fonctionner non seulement de manière efficace, mais durablement. Ces dernières qui ne peuvent opérer dans le vide sont dans l'obligation de remettre en cause la qualité des interactions avec leurs écosystèmes. En effet cette nouvelle reconfiguration de la manière dont elles s'inscrivent au cœur de la société et de leur environnement est un facteur décisif non seulement pour apporter de la durabilité pour leurs activités, mais aussi un paramètre déterminant et pour mettre en œuvre cette nouvelle conception du développement à son échelle.

Le projet RS MENA a fait l'objet d'une tentative régionale (région de Moyen-Orient et d'Afrique du Nord) entreprise par l'ISO en collaboration avec les ses homologues nationaux (ONN) de la zone MENA pour la promotion de la RSE à travers l'implantation de la norme ISO 26000 : 2010. À rappeler que ce référentiel représente un dispositif normatif doté d'une batterie de lignes directrices relatives aux enjeux et questions centrales de la responsabilité sociétale, donne aux entreprises et aux organisations, d'une manière générale, des recommandations pour opérer de manière socialement responsable (agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer au bien-être de la société).

Accompagnant et encadrant des institutions, entreprises et administration nommées « organisations pilotes » à mettre en place des démarches de responsabilité sociétale, le projet a encouragé ces dernières à adopter des attitudes qui vont au-delà du simple respect de la législation, tout en sachant que le respect des lois est un devoir fondamental et un aspect essentiel de la responsabilité sociétale.

Ce projet, dans une optique internationale, vise essentiellement via la norme en question qui est, rappelant, ne contient pas d'exigences, mais des lignes directrices (recommandations), elle ne se prête pas à la certification, contrairement à d'autres normes très connues de l'ISO telles que celles issues des familles ISO 9000, ISO 14000 et ISO 45000, à :

- Clarifier la notion de responsabilité sociétale ;
- Aider les organisations, plus particulièrement les entreprises, à travers le monde, à traduire les principes de la RSE en actes concrets et ;
- Faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale.

En termes d'OP, le projet dans sa démarche d'accompagnement vise des organisations de tous types et natures, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation dans l'objectif d'inciter toutes les organisations à se questionner sur sept questions centrales de la responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000 : 2010, traitant l'homme, la société, l'environnement et la gouvernance comme le synthétise la Figure 22 ci-dessous.

Figure 22 : Les sept questions centrales de la RS selon l'ISO 26000 :2010



* Les chiffres correspondent aux numéros des chapitres de la norme ISO 26000.

Source : ISO (2010a)

L'élargissement de l'éventail d'organisations que ce référentiel RSE concernées¹ a fait que cette norme a évolué de la RSE vers la RSO (responsabilité sociétale des organisations) avec une mise en œuvre mondiale dans tous les continents, notamment des pays émergents et le BRICS² en particulier.

Le projet a vu le jour aussi dans un contexte marqué, d'une part, par l'évolution du spectre de la responsabilité sociétale : du social au sociétal, de l'entreprise à l'ensemble des organisations et parties prenantes, de la RS au développement durable et au reporting extrafinancier, s'inscrit comme une continuité et un prolongement des initiatives, notamment celles de l'union européenne³. D'autre part, par l'engagement de beaucoup de grandes entreprises qui structurent cette nouvelle fonction en intégrant des « directions RSE » ou « direction de développement durable » dans les organigrammes de leurs macrostructures donnant, ainsi, une approche opérationnelle à ce phénomène.

Enfin, il est aussi judicieux d'évoquer cette évolution qui a également touché le système de reporting dit extrafinancier qui gagnait de plus en plus du terrain, notamment suite à l'apparition du référentiel du GRI⁴, dont les indicateurs ont fait l'objet d'un accord avec l'ISO sur la norme ISO 26000 : 2010 pour mesurer le degré de mise en œuvre et les réalisations dans le cadre des engagements sociétaux.

1.1.2. Le contexte régional (région MENA)

1.1.2.1. Présentation

Visant l'assimilation, l'intégration ainsi que la mise en œuvre de la responsabilité sociétale par le biais de la norme ISO 26000, le projet RS dans la région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA) cible huit pays pilotes, à savoir : l'Algérie, l'Égypte, l'Iraq, la Jordanie, le Liban, le Maroc, la Syrie⁵, et la Tunisie. Cette initiative de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) et financé par l'Agence suédoise de coopération et de développement international (SIDA), couvre une série d'actions visant à créer une équipe d'experts nationaux

¹ Comme avancé précédemment, le référentiel normatif ISO 26000 : 2010 concerne aussi bien les administrations publiques et les organisations non lucratives telles que les institutions gouvernementales, les universités, les associations, etc., que les entreprises.

² Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud (acronyme anglais pour désigner un groupe de cinq pays qui se réunissent depuis 2011 en sommets annuels).

³ Deux pays de l'UE ont été nommés en 2012 des « ambassadeurs RSE » auprès de leur appareil diplomatique (Suède, France) et certains pays nordiques ont intégré le dispositif RSO dans leur arsenal juridique sous forme de loi.

⁴ Ce référentiel international de Reporting, actuellement dans sa quatrième version, est certifiable et utilisé dans la plupart des rapports de Développement Durable.

⁵ Pays suspendu suite à l'instabilité politique dans le pays (la conjoncture sécuritaire).

et régionaux dont la mission est d'assister un certain nombre d'organisations pilotes (OP) volontaires à appliquer la norme ISO 26000 : 2010 dans ces différents pays.

1.1.2.2. L'objectif

En ayant comme objectif principal de renforcer les capacités d'actions dans chacun des pays sélectionnés tout en s'appuyant sur les organismes homologues de l'ISO au niveau de ses pays, à savoir les organismes nationaux de normalisation (ONN) en priorité, le projet a visé la construction des capacités locales spécifiques pour la mise en œuvre des lignes directrices la norme en question. Ceci pour permettre aux organisations, notamment les entreprises issues de ces pays à s'adapter et à appliquer les principes et questions centrales du référentiel RSE dans le cadre de leurs activités et fonctionnement.

Dans chaque pays, donc, un pool d'experts nationaux de l'application de l'ISO 26000 a été créé dans le cadre du projet pour aider un large champ d'organisations, notamment les entreprises dans les pays partenaires et la région à appliquer les principes de la responsabilité sociétale dans leurs activités via des échanges et de partage d'expérience et de bonnes pratiques entre les pays pilotes et les pays partenaires de la mise en œuvre de l'ISO 26000.

1.1.2.3. Le plan d'action

Le Projet RS MENA s'est construit autour d'une stratégie internationale projetée sur un plan d'action déployé en deux phases, à savoir : une phase de formation et une phase de mise en œuvre. La première phase (2011) était dédiée à la formation de formateurs impliquant des professionnels des organismes nationaux de normalisation (ONN) des gouvernements, de l'industrie, des organisations de consommateurs, etc. Cette phase constituait l'axe fondamental du projet. Quant à la seconde phase qui s'étalait de 2012 à 2014, était consacrée la mise en œuvre des démarches au sein des organisations pilotes qui ont été invitées à produire et communiquer des livrables justifiant leurs états d'avancement à l'issue de cette période.

Également, cette initiative dans le cadre de son plan d'action dont la durée du projet était de quatre ans (2011-2014), a visé la mise en place des mécanismes de coordination qui impliquent les ONN et les autres acteurs de chaque pays.

1.1.2.4. La formation des experts nationaux sur la responsabilité sociétale selon l'ISO 26000, un axe majeur du projet

ISO a mis en place, puis organisé des programmes de formations destinés à produire des experts nationaux sur la mise en œuvre la responsabilité sociétale selon les recommandations du référentiel normatif de l'ISO 26000 : 2010.

En effet, du matériel spécifique de formation, comprenant une boîte à outils pour la mise en œuvre de l'ISO 26000 a été développée à ce propos par l'organisation internationale de normalisation et ses experts internationaux sur la responsabilité sociétale.

S'adaptant à spécificités linguistiques et culturelles des pays pilotes, ces derniers sont partagés en deux groupes, à savoir : les pays de langue anglaise, et les pays de langue française. Pendant la phase I et II, un coordinateur national pour le projet RS MENA dans l'organisme national de normalisation ; un président du comité miroir national sur la RS, et 15 experts nationaux ont été formés pour chaque pays pilote.

1.1.3. Les intérêts du projet

Les intérêts cherchés par l'ISO derrière le projet peuvent être synthétisés comme suit :

- S'inscrire dans une démarche de responsabilité sociétale 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 RS MENA : Objectifs et chiffres clés

Le projet RS MENA ou projet pour encourager l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale dans la région Moyen-Orient - Afrique du Nord mené de 2011 à 2014 s'adressait à huit pays pilotes, il s'agit de : l'Algérie, l'Égypte, l'Irak, la Jordanie, le Liban, le Maroc, la Tunisie et la Syrie¹. Le projet a été financé par l'Agence suédoise de coopération internationale pour le développement (SIDA)².

¹ Qualité de membre de l'ISO actuellement suspendue (conflit politique).

² SIDA est une agence gouvernementale qui travaille pour le compte du parlement et du gouvernement suédois et dont la mission est de réduire la pauvreté dans le monde. L'organisation est missionnée de promouvoir et de mettre en œuvre de la politique de la Suède pour le développement mondial (PGU).

LE PROJET RS MENA ALGÉRIE : UN PROJET POUR ENCOURAGER L'ADOPTION ET L'UTILISATION DE LA NORME ISO 26000 SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE EN ALGÉRIE

Le but du projet était de contribuer à la mise en place d'une stratégie de développement durable par l'intégration efficace des principes et pratiques de la RSE (ISO 26000) dans la région MENA, avec pour pivot l'organisme national de normalisation (ONN). Ce projet visait à développer les capacités locales concernant ISO 26000 et son application, afin de permettre aux organisations d'appliquer les principes de la responsabilité sociétale (RS) dans leurs activités.

Le projet, en termes de résultats et de réalisations au niveau régional, a dégagé, notamment ce qui suit :

- ▶ 109 experts nationaux formés à ISO 26000 ;
- ▶ 4654 participants aux événements nationaux de sensibilisation sur la responsabilité sociétale ;
- ▶ 91 organisations pilotes appliquent ISO 26000 ;
- ▶ Établissement d'un mécanisme d'échange régional sur la responsabilité sociétale.

En effet, ce bilan se présente d'une manière synoptique comme suit :

Tableau 49 : Bilan de formation aux questions de responsabilité sociale et participation à des événements de sensibilisation.

Pays	Nombre d'EN ¹	Nombre de participants aux formations nationales	Nombre d'OP	Nombre de participants aux événements nationaux de sensibilisation
Algérie	16	56	16	476
Égypte	14	68	13	1 050
Iraq	15	60	8	190
Jordanie	16	47	15	1 000
Liban	16	41	13	438
Maroc	16	56	13	700
Tunisie	16	48	13	800
Total	109	376	91	4 654

Source : ISO (2016, p. 06)

2. Le Projet RS MENA Algérie

Comme on vient de voir, le projet dans sa déclinaison régionale et ambitionnant l'utilisation de la norme ISO 26000 : 2010 et la mise en œuvre de la responsabilité sociétale dans la région MENA, a ciblé 8 pays pilotes dont l'Algérie. Dans le cadre de ce projet et suite à la publication

¹ Experts nationaux (EN).

de la première norme ISO traitant la responsabilité sociétale en novembre 2010, l'Algérie, s'est engagée officiellement à son adoption une année après, soit en novembre 2011.

Regroupant les pays du Maghreb dans un pôle homogène de pays pilotes, L'ISO a organisé des formations régionales à Alger, à Tunis et à Marrakech tout au long du projet soit de 2011 à 2014 en faisant appel à des experts internationaux en responsabilité sociétale et en offrant du matériel spécifique de formation pour former des experts nationaux sur la norme en question et sur sa mise en œuvre, et ce en favorisant l'échange et le partage d'expériences.

Depuis son lancement soit en juin 2011 et après l'homologation de la norme ISO 26000 en Algérie, le projet RS MENA dans le but de l'implémentation de cette norme au sein d'un échantillon d'organisations algériennes, 17 organisations pilotes de statuts public et privé, et de tailles et natures différentes. Ces missions d'implémentation de la norme auprès des organisations pilotes se sont vues allouer un budget expertise similaire, soit 5j/expert/an environ, sous la supervision et avec l'assistance technique nationale et internationale fournis par l'ISO lesquels et ont partagé leurs expériences lors de plusieurs ateliers de travail sur la responsabilité sociétale.

Quant aux OP sélectionnées pour adhérer à ce projet, il s'agissait des organisations suivantes :

Tableau 50 : Organisations pilotes participantes au projet RS MENA Algérie.

Année d'adhésion	Entreprises / organismes	
Depuis 2011	①	NCA ROUIBA SPA (Nouvelle Conserverie Algérienne)
	②	CETIM
Depuis 2012	③	ENAC (Entreprise Nationale de Canalisations)
	④	CONDOR ELECTRONICS (Filiale du Groupe BENHAMMADI)
	⑤	SASACE (Société Algérienne de Sacs Enduits)
	⑥	ETRHB GROUPE HADDAD
Depuis 2013	⑦	GROUPE SAIDAL
	⑧	SEAAL (Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger)
	⑨	COSIDER ALREM
	⑩	SOCOTHYD
	⑪	CTTP (Organisme National de Contrôle Technique Des Travaux Publics)
	⑫	ENSM (École nationale Supérieure de management d'Alger) ¹
	⑬	HYDRO AMENAGEMENT
Depuis 2014	⑭	MULTICATERING ALGERIE
	⑮	AMIMER ENERGIE
	⑯	ORIFLAME ALGERIE
	⑰	NAFTAL (BRANCHE CARBURANT)

Source : RSE Algérie (2018)

Toutefois, il convient de noter que quelques OP n'ont pas achevé leur participation au projet, avec le retrait volontaire de trois organisations, soit après la première phase de diagnostic, soit lors de la mise en œuvre du plan d'actions.

Il est à rappeler que la norme ISO 26000 : 2010 en étant une norme de comportement et d'engagement volontaire qui vise à fournir aux organisations des lignes directrices pour la mise en place d'une démarche RSE. En effet, l'adhésion comme le retrait sont liés à la volonté de chaque organisation pour conforter l'esprit de la norme « d'adhésion volontaire ».

Dans le cadre dans la mise en œuvre du projet, l'IANOR² a organisé sept (07) journées de sensibilisation animées par les experts nationaux pour vulgariser les concepts du RSO aux

¹ L'École Nationale Supérieure de Management (ENSM) est un établissement d'enseignement supérieur, d'après ce statut et afin de répondre les besoins de notre étude qui concerne et traite que les entreprises, nous l'excluons de notre analyse.

² L'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) chargé de l'élaboration, la publication et la diffusion des normes algériennes. Il contribue également à l'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation auxquels l'Algérie est partie. Dans le cadre du Projet RS MENA, IANOR est la principale structure en charge de la promotion et du développement de l'ISO 26 000 en Algérie. Il préside un comité de pilotage national (CPN), qui se réunit

acteurs de la normalisation. En effet, une expertise nationale s'est développée par la formation de 15 experts locaux formés en 4 ans et coachés par un expert international d'ISO et un comité de pilotage, présidé par l'IANOR, se réunit régulièrement pour examiner l'état d'avancement des travaux et faire le reporting à l'ISO.

Deux organes stratégiques aux missions complémentaires, ont piloté ce projet, il s'agissait du :

- Comité Miroir composé de plusieurs parties prenantes (ministères, syndicats, entreprises, associations professionnelles) ;
- Comité de Pilotage sous l'autorité du directeur de l'IANOR et composé d'experts nationaux ;

Enfin, en complément à ce volet conceptuel et descriptif du projet, nous restituons ci-dessous les cas d'organisations privées et publiques algériennes (organisations pilotes) qui illustrera mieux le cadre du processus d'accompagnement et apporter un diaporama préalable de des cas d'entreprises qui sera l'objet du terrain de notre étude empirique.

régulièrement pour examiner l'état d'avancement des travaux et fait le reporting à l'ISO. Le rôle du CPN est décisif pour assurer une forte appropriation du projet dans le pays.

2.1. Aperçue sur la maturité managériale et palmarès des certifications QHSE des organismes et entreprises adhérentes au projet RS MENA

Tableau 51 : Table synthétique des OP participante au projet RS MENA Algérie

ORGANISATION (OP)	NATURE	STATUT	SECTEUR D'ACTIVITE	DATE DE CREATION	EFFECTIF GLOBAL	TYPE DE DEMARCHE ADOPTEE	CERTIFICATIONS & LABELS	ANNEE D'ADHESION AU PROJET	
01	NCA ROUIBA SPA	Entreprise	Ets. Privée (SPA)	Industrie (Agroalimentaire)	1966	536	Démarche QSE (SMI) Démarche RSE	- ISO 9001 - ISO 22 000 - ISO 14 000 - label « <i>Buvez tranquille</i> » ¹	2011
02	CETIM (Groupe GICA)	Entreprise	EPE (SPA)	Industrie (Études et Conseil)	1975	150	/	/	2011
03	ENAC (Groupe SOTATRACH)	Entreprise	EPE (SPA)	Industrie (Énergie)	1981	3315	Démarche QSE (SMI) Démarche RSE	- ISO 9001 - ISO 14001 - OHSAS 18001 (ISO 45001)	2012
04	CONDOR ELECTRONICS (Groupe BENHAMMADI)	Entreprise	Ets. Privée (SPA)	Industrie (Électronique)	2002	3556	Démarche QSE (SMI)	- ISO 9001 - ISO 14001 - OHSAS 18001 (ISO 45001) - BASSMA Djazairia ² - PAQ ³ 2011	2012

¹ « Buvez Tranquille » est un label créé par l'Association des producteurs algériens de boissons (APAB). Au-delà de garantir la santé des consommateurs, ce label inédit a pour objectif de contribuer à valoriser les boissons produites en Algérie présentant des critères élevés de qualité (APAB, 2019).

² Le Label « BASSMA DJAZAIRIA » ou « Label Origine Algérie » est un label instauré par le FCE en novembre 2015, il vise la labélisation des produits (ou gamme de produits), garantissant au consommateur l'origine algérienne du produit. « BASSMA DJAZAIRIA » favorise la création d'emplois en Algérie, la participation à la réduction des coûts d'importations, renforce la confiance entre producteurs et consommateurs et développe l'indépendance économique (cf. <http://www.fce.dz/bassma/>).

³ Prix Algérien de la Qualité (le PAQ a été lancé en 2003 par le ministère de l'industrie et des mines, il consiste, par le biais d'un concours, à recomposer annuellement les entreprises (ou organismes) pour gestion et efforts consentis en faveur de l'amélioration et du développement de la qualité.

LE PROJET RS MENA ALGÉRIE : UN PROJET POUR ENCOURAGER L'ADOPTION ET L'UTILISATION DE LA NORME ISO 26000 SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE EN ALGÉRIE

ORGANISATION (OP)		NATURE	STATUT	SECTEUR D'ACTIVITE	DATE DE CREATION	EFFECTIF GLOBAL	TYPE DE DEMARCHE ADOPTEE	CERTIFICATIONS & LABELS	ANNEE D'ADHESION AU PROJET
05	SASACE SPA	Entreprise	Ets. Privée (SPA)	Industrie (Emballage)	2002	190	Démarche QSE (SMI)	- ISO 9001 - ISO 14001 - OHSAS 18001 (ISO 45001) - TEDJ	2012
06	ETRHB GROUPE HADDAD	Entreprise	Ets. Privée (SPA)	BTP	1988	14 000	Démarche qualité (SMQ)	- ISO 9001	2012
07	GROUPE SAIDAL	Entreprise	EPE (SPA)	Industrie (pharmaceutique)	1982	3481	Démarche Assurance Qualité	- ISO 9001 - PAQ 2003	2013
08	SEAAL	Entreprise	EPE (SPA)	Distribution (Eau et Assainissement)	2006	6293	Démarche RSE / Développement Durable	- ISO/CEI 17025 ¹	2013
09	COSIDER ALREM (Groupe COSIDER)	Entreprise	EPE (SPA)	BTP	1995	612	Démarche QSE (SMI)	- ISO 9001 - ISO 14001 - OHSAS 18001 (ISO 45001) - ISO 26000 - PAQ 2007	2013
10	SOCOTHYD	Entreprise	EPE (SPA)	Industrie (parapharmaceutique)	1970	535	Démarche QSE	- ISO 9001 - ISO 13485 ² - ISO 14001 - BASSMA Djazairia	2013
11	CTTP	Établissement Pub.	EPIC	Industrie (Contrôle technique des TP)	1968	550	Démarche QSE Démarche RSE	- ISO 9001	2013

¹ Accréditation ISO/CEI 17025 désigne les exigences générales concernant la compétence des laboratoires d'étalonnages et d'essais.

² La norme ISO 13 485 précise les exigences des systèmes de management de la qualité pour l'industrie des dispositifs médicaux.

LE PROJET RS MENA ALGÉRIE : UN PROJET POUR ENCOURAGER L'ADOPTION ET L'UTILISATION DE LA NORME ISO 26000 SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE EN ALGÉRIE

ORGANISATION (OP)		NATURE	STATUT	SECTEUR D'ACTIVITE	DATE DE CREATION	EFFECTIF GLOBAL	TYPE DE DEMARCHE ADOPTEE	CERTIFICATIONS & LABELS	ANNEE D'ADHESION AU PROJET
12	ENSM	Etablissements d'enseignement supérieur	Publique	Enseignement supérieur (Formation)	2008	/	Démarche qualité	/	2013
13	HYDRO AMENAGEMENT	Entreprise	EPE (SPA)	Services, Distribution et BTP	1986	4200	Démarche QSE (SMI)	- ISO 9001 - ISO 14001 - OHSAS 18001 (ISO 45001) - Certification produit (tuyaux en beton)	2013
14	MULTICATERING ALGERIE	Entreprise	Ets. Privée (SARL)	Services (Hôtellerie/ Restauration)	1996	30	Démarche qualité (SMQ)	- ISO 9001	2014
15	AMIMER ENERGIE	Entreprise	Ets. Privée (SPA)	Industrie (électrique et énergie)	1989	276	Démarche qualité (SMQ) Démarche sociale (SMSST)	- ISO 9001 - OHSAS 18001 (ISO 45001) - BASSMA Djazairia	2014
16	ORIFLAME ALGERIE	Entreprise	Ets. Privée (SARL)	Service (Commerce et distribution)	2011	50	Demarche RSE	/	2014
17	NAFTAL BRANCHE CARBURANT (Groupe SONATRACH)	Entreprise	EPE (SPA)	Service (Distribution)	1982	7433	Démarche Qualité, Sécurité Environnement (SMI)	- ISO 9001 - ISO 14001 - ISO 45001 - ISO/CEI 17025	2014

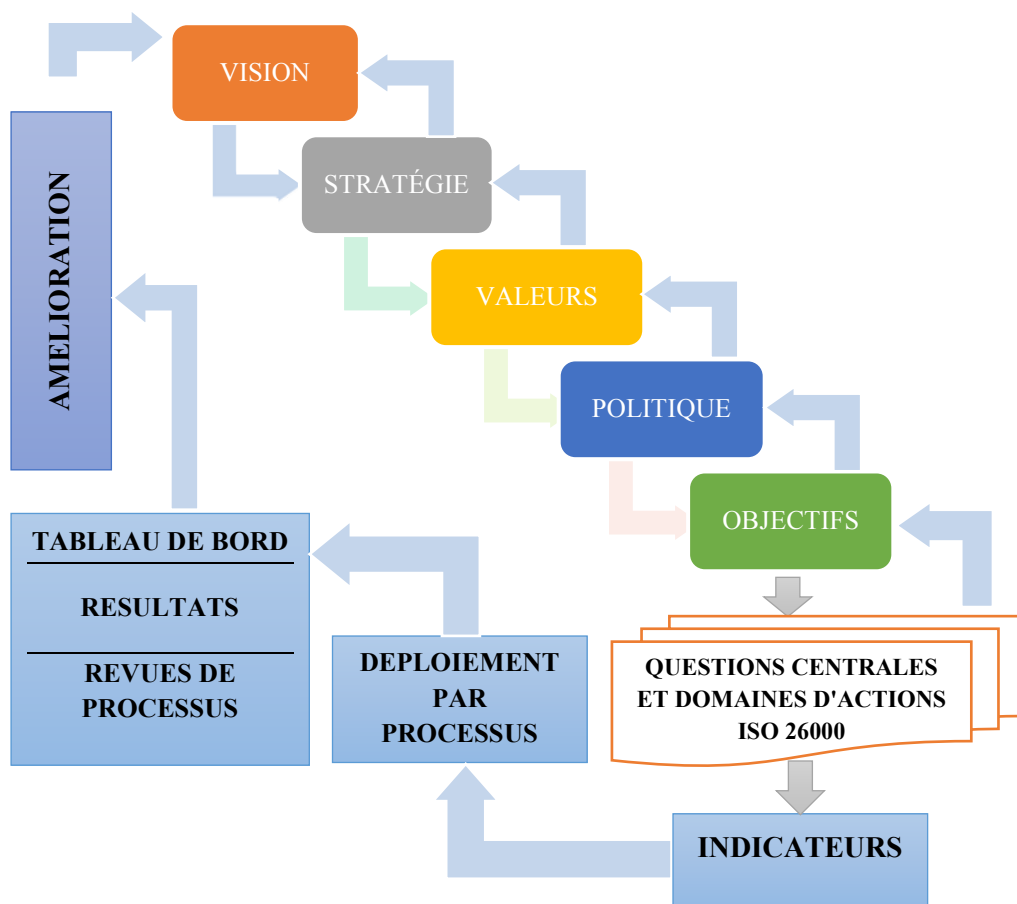
Il est à noter qu'afin de respecter notre thématique et être en cohérence avec objet et le terrain de recherche, nous nous limitons dans notre étude empirique aux entreprises économiques du projet RS MENA Algérie ce qui fait l'organisation pilote École National Supérieure de Management (ENSM) a été écartée de par son statut.

2.2. Intégration de l'ISO 26000 : une stratégie pour implanter une démarche RSE

Le modèle intégrateur que proposent et recommandent les lignes directrices de la norme ISO 26000 pour l'implantation et la mise en place d'une démarche de responsabilité sociétale au sein des entreprises repose sur une logique managériale qui découle d'une vision projetée sur une stratégie mobilisée par des valeurs et encadrée par des politiques et des objectifs

La figure qui suit présente cette démarche dynamique d'excellence et de recherche constante d'amélioration inspirée de la philosophie de la PDCA :

Figure 23: Schéma de déploiement de la démarche RSE selon la norme ISO 26000 :2010



Source: Project on the uptake and use of ISO 26000 on social Responsibility within the MENA region (ISO, 2014)

Intéressons-nous, à présent, au contexte relatif à la responsabilité sociétale en Algérie.

3. La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, le constat

Pour bâtir un constat pertinent sur la réalité de la RSE en Algérie, nous nous basant pour présenter une synthèse monographique sur les travaux réalisés par l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)¹ sur la responsabilité sociétale en Algérie.

En effet, le tableau 52 ci-dessous nous présentera une vue synoptique de la RSE en Algérie.

Tableau 52 : Synthèse monographique de la RSE en Algérie.

STATUT	VOLET	ACTION, PROJET OU INITIATIVE ENTREPRISE
INITIATIVES PUBLIQUES	1. ENGAGEMENTS INTERNATIONAUX	
	L'Algérie a ratifié les principaux accords internationaux en vigueur portant sur les enjeux RSE suivants :	
	ENVIRONNEMENT	<ul style="list-style-type: none"> – Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques ; – Convention de Rio sur la diversité biologique ; – Convention de Paris (COP21).
	SOCIAL	<p>L'Algérie a ratifié 08 conventions fondamentales sur 8, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> – La convention N° 29 sur le travail forcé ; – La convention N° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical ; – La convention N° 98 sur le droit d'organisation et de négociation collective – La convention N° 100 sur l'égalité de rémunération ; – La convention N° 105 sur l'abolition du travail forcé ; – La convention N° 111 concernant la discrimination (emploi et profession) ; – La convention N° 138 sur l'âge minimum (Age minimum spécifié : 16 ans) ; – La convention N° 182 sur les pires formes de travail des enfants.
DROITS DE L'HOMME	<ul style="list-style-type: none"> – Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels ; – Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale ; – Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes ; – Convention relative aux droits des personnes handicapées ; – Charte africaine des Droits de l'Homme et des Peuples. 	

¹ L'ORSE qui est une association française créée en 2000 qui a pour missions de promouvoir la RSE et d'assurer une veille sur les enjeux et outils de la RSE, notamment à travers son site www.reportingrse.org.

STATUT	VOLET	ACTION, PROJET OU INITIATIVE ENTREPRISE
	DEVELOPPEMENT DURABLE	<p>Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD / 2000-2015) :</p> <p>L'Algérie a adopté la Déclaration du Millénaire des Nations-Unies suivie par l'adoption des 8 OMD à atteindre pour 2015 répartis dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réduire l'extrême pauvreté et la faim ; - Assurer l'éducation primaire pour tous ; - Promouvoir l'égalité et l'autonomisation des femmes ; - Réduire la mortalité infantile ; - Améliorer la santé maternelle ; - Combattre les maladies ; - Assurer un environnement humain durable. <p>L'Algérie a remis un rapport national sur les OMD en 2005 et en 2010 pour présenter les progrès enregistrés par le pays.</p> <p>Les Objectifs du Développement Durable (ODD/ 2015-2030)</p> <p>Les OMD arrivant à échéance, les pays participants ont préparé de nouveaux objectifs de développement durable (ODD) en vue de leur adoption à l'AG des Nations-Unies en septembre 2015.</p> <p>Les initiatives et rapports nationaux sur les ODD produits par les pays, dont l'Algérie, visent à préparer l'agenda du développement durable jusqu'en 2030.</p>
INITIATIVES PUBLIQUES	ENVIRONNEMENT	2. ENGAGEMENT NATIONAUX
		<p>L'Algérie a mis en œuvre des actions nationales portant sur les enjeux RSE suivants :</p> <p>Depuis les années 2000, l'Algérie intègre des principes du développement durable dans ses politiques et programmes nationaux. Sa réglementation a été renforcée, notamment au travers de lois sectorielles relatives aux normes d'émissions polluantes, à la protection des ressources en eau, des sols, des forêts et visant l'amélioration du cadre de vie des citoyens.</p> <p>En 2002, l'Algérie a réalisé un plan national d'action pour l'environnement et le développement durable 2002-2012 (PNAE-DD).</p> <p>Une nouvelle phase du PNAE-DD est en cours et vise la période 2012/2021.</p> <p>Outre le Ministère de l'Aménagement du territoire et de l'environnement (MATE), le pays dispose d'organismes dédiés aux questions environnementales comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'Agence nationale des changements climatiques ; - Le Centre de Développement des Ressources Biologiques ; - L'Observatoire National de l'Environnement et du développement durable ; - Le Centre National des Technologies de Production plus Propre. <p>Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) et le Centre de Développement des Énergies Renouvelables (CDER) a mis en place le portail National des Énergies Renouvelables qui vise à améliorer l'accès à l'information scientifique et technique et à faciliter l'échange et le partage du savoir dans le domaine des énergies renouvelables.</p>

LE PROJET RS MENA ALGÉRIE : UN PROJET POUR ENCOURAGER L'ADOPTION ET L'UTILISATION DE LA NORME ISO 26000 SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE EN ALGÉRIE

STATUT	VOLET	ACTION, PROJET OU INITIATIVE ENTREPRISE
	NORMALISATION	L'institut Algérien de Normalisation (IANOR) en sa qualité d'organisme chargé de l'élaboration, de la publication et de la diffusion des normes algériennes ainsi que de l'application des conventions et accords internationaux dans les domaines de la normalisation a introduit la norme ISO 26000 sur la RSO en Algérie en mettant en place des programmes de sensibilisation et de formation pour encourager son adoption.
	GOUVERNANCE ET TRANSPARENCE	<p>L'Algérie est signataire de la Convention des Nations Unies de lutte contre la corruption, elle dispose, depuis 2012, d'un organe national de prévention et de lutte contre la corruption (ONPLC). Il a pour principales missions de :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proposer une politique globale de prévention de la corruption ; 2. Élaborer des programmes permettant l'éducation et la sensibilisation des citoyens ; 3. Collecter, centraliser et exploiter toute information qui peut servir à détecter et à prévenir les actes de corruption ; 4. Évaluer périodiquement les instruments juridiques et les mesures administratives ; 5. Recueillir, périodiquement, les déclarations de patrimoine des élus locaux et de certains agents publics occupant des postes sensibles ; 6. Susciter toute activité de recherche et d'évaluation des actions entreprises.
INITIATIVES SECTORIELLES		<p>L'EPE/SPA SONATRACH, entreprise qui représente à elle seule 30 % du PIB national, a initié une politique de responsabilité sociale et environnementale, notamment en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réduction des impacts sur l'environnement. Elle a, notamment adhéré à l'initiative de la Banque Mondiale pour un partenariat mondial pour la réduction des gaz torchés ; - D'investissement social visant l'amélioration des conditions de vie des populations démunies par la mise en œuvre d'une coopération locale ; - Sponsoring et de mécénat autour des enjeux de l'éducation et du sport. <p>L'EPE SPA SONATRACH a également mis en place l'Observatoire de l'Emploi Féminin. Un organe de veille et de proposition pour connaître et améliorer l'emploi féminin en matière de recrutement, d'accès à la formation et d'accès aux postes de responsabilité.</p>
REGLEMENTATION SUR LE REPORTING RSE DES ENTREPRISES		<p>Il n'y a pas, à ce jour, de réglementation sur le Reporting RSE des entreprises.</p> <p>Il n'existe pas à ce jour de label algérien sur la RSE. En revanche plusieurs entreprises ont mis en place un code ou une charte portant sur des enjeux RSE. Exemple : Le code de bonne conduite professionnelle de l'APAB (l'Association des Producteurs Algériens de Boissons) en 2014.</p>

STATUT	VOLET	ACTION, PROJET OU INITIATIVE ENTREPRISE
INITIATIVES NATIONALES PRIVEES		<p>Réseaux et plateformes numériques</p> <p>Plateforme RSE Algérie portée par l'Institut <i>Hawkama El Djazaïr</i>¹ et l'ORSE (Observatoire français sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises).</p> <p>La plateforme RSE Algérie initiée par l'institut <i>Hawkama El Djazaïr</i> et l'ORSE vise à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Promouvoir les initiatives et bonnes pratiques des entreprises en Algérie ; - Valoriser des initiatives RSE et de développement durable sur un plan national et international ; - Appuyer les initiatives de reporting de développement durable ; <p>Constituée d'une diversité d'acteurs (entreprises, organisations patronales, associations, universités, pouvoirs publics, etc.), la plateforme est dotée d'un site internet (www.rsealgerie.org).</p>
INITIATIVES LOCALES AUTOUR DES REFERENTIELS RSE INTERNATIONAUX		<p>Pacte Mondial des Nations Unies</p> <p>À ce jour, aucune organisation n'est signataire du Pacte Mondial des Nations-Unies en Algérie.</p> <p>ISO 26 000</p> <p>L'Algérie a participé au Projet RS MENA (2011-2014) visant à encourager l'utilisation de l'ISO 26000 dans la région du MENA. Ce projet soutenu par ISO et l'agence suédoise de coopération a été porté par l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR).</p> <p>GRI</p> <p>La Global Reporting Initiative qui encourage l'utilisation du Reporting développement durable pour les organisations en proposant, notamment des lignes directrices en accès libre, compte à cette date, une organisation algérienne engagée.</p>
CONFERENCES & EVENEMENTS PUBLICS		<ul style="list-style-type: none"> - Conférence internationale intitulée « Développement durable : la responsabilité sociétale des entreprises levier de croissance pour les PME », Alger 13 décembre 2011 ; - La conférence africaine sur l'économie verte dans le cadre du développement durable et de l'éradication de la pauvreté, Oran, 22 et 23 février 2014 ; - Lancement de la plateforme RSE Algérie, Alger le 18 mars 2014 ; - 1^{er} Forum sur l'éthique et la responsabilité sociétale, Alger le 26 mai 2014 ; - Études du BIT ; - Études de l'AFD ; - Études de la GIZ ; - Étude de la Banque Mondiale.

Source : adapté de ORSE (2015)

¹ L'institut Hawkama El Djazaïr est une initiative de partenariat public-privé visant au développement de la performance du tissu économique en Algérie, par la promotion des bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise, et ce, au moyen d'activités de formation, d'information, de conseil, d'études et de plaidoyer. La création de Hawkama El Djazaïr s'inscrit dans le cadre de la pérennisation du code algérien de gouvernance d'entreprise, adopté le 11 mars 2009 avec le soutien du gouvernement algérien (ministère de la PME et de l'Artisanat).

**LE PROJET RS MENA ALGÉRIE : UN PROJET POUR ENCOURAGER L'ADOPTION ET L'UTILISATION
DE LA NORME ISO 26000 SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE EN ALGÉRIE**

Le projet a débouché à des bonnes pratiques et actions très appréciables par certaines entreprises (OP) qui ont réussi l'intégration de la démarche en générant des états avancés dans leurs engagements RSE.

Nous présentons, ici-bas, un aperçu sur quelques pratiques répertoriées par la Plate-forme RSE Algérie.

Tableau 53 : Quelques bonnes pratiques et initiatives dans le cadre des engagements sociaux et environnementaux des entreprises

Bonne pratique		Année	Question centrale	Organisation
1	Alphabétisation et formation continue	2015	Communauté et développement local (6.8)	SASACE (OP PROJET RS MENA)
2	Promouvoir et participer à la production de normes algériennes portant sur des enjeux économiques et sociétaux	2015	Communauté et développement local (6.8)	SASACE (OP PROJET RS MENA)
3	Débat sur la gouvernance des entreprises publiques économiques (EPE) en Algérie, organisé par CARE avec le soutien de la Délégation de l'Union Européenne	2015	Communauté et développement local (6.8)	Association CARE (Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise)
4	Impact de la RSE sur la performance économique	2015	Loyauté des pratiques (6.6)	SASACE (OP PROJET RS MENA)
5	Le numérique au service de la RSE	2015	Communauté et développement local (6.8)	Association Founder Family
6	Observatoire Bien-être et Motivation	2014	Relations et conditions de travail (6.4)	NCA ROUIBA (OP PROJET RS MENA)
7	Opération de reboisement après exploitation des carrières	2014	Environnement (6.5)	LAFARGE Algérie
8	Conception et fabrication d'un sac oxobiodégradable	2014	Environnement (6.5)	SASACE (OP PROJET RS MENA)
9	Fournir une couverture médicale et sociale complémentaire à tous les salariés	2014	Relations et conditions de travail (6.4) Droits de l'homme (6.3)	DANONE DJURDJURA ALGÉRIE
10	Mise en place d'un système de bio-climatisation	2014	Relations et conditions de travail (6.4)	SASACE (OP PROJET RS MENA)
11	Substitution d'encre à solvants par des encres à eau	2014	Environnement (6.5)	SASACE (OP PROJET RS MENA)
12	Autonomisation des femmes par la création d'une crèche d'entreprise	2014	Relations et conditions de travail (6.4)	LAFARGE Algérie
13	Programme Kafaât : Développement des compétences du personnel	2014	Droits de l'homme (6.3)	LAFARGE Algérie

Source : adapté de RSE Algérie (2019)

S'ajoutant à cela de nombreuses initiatives individuelles dont on cite, notamment :

- L'initiative du groupe CEVITAL SPA concernant le lancement du programme de Formation ADN touchant l'ensemble du personnel (qui somme nous, d'où venons-nous et où allons-nous) qui permet de renforcer le modèle de valeurs internes ainsi le sentiment d'appartenance ;
- L'initiative de l'entreprise IFRI¹ pionnière de l'APAB pour réglementation de la profession et la lutte contre la production informelle.
- L'initiative de l'entreprise Soummam (2008) portant sur la mise en place d'une chaîne de valeur durable ingénieuse qui lui a permis d'accorder plus de 8 900 vaches laitières à un peu plus de 4 000 éleveurs en échange de lait frais de qualité. Cela a été rendu possible grâce à un réseau de distribution solide de 2 000 camions frigorifiés et 32 centres de collecte de lait répartis à travers une grande partie du territoire national. Tout cela a été réalisé à une vitesse record depuis 1996 (Sofiane Baba, 2016)¹⁶. L'engagement de la Laiterie Soummam à apporter une contribution durable à l'ensemble de la chaîne de production nationale (Djemai et Abedou, 2018, p. 451).

4. Le développement de la RSE en Algérie : Le constat général et les limites

De nos jours, les notions telles que la responsabilité sociétale, la citoyenneté et l'éthique sont perçus comme des éléments susceptibles de mettre en position favorable, voire sécuriser les plans d'affaires de l'entreprise moderne. Servent à réduire les conflits, les abus sociaux ainsi gagner une acceptabilité sociétale, voire se doter d'une « licence sociale » au sens de Carroll (1991), l'entreprise algérienne est appelée à se pencher sérieusement sur la question. Cependant, cette entreprise qui opère dans un environnement qualifié de défavorable (comme vu précédemment) rencontre une multitude d'entraves qui lui rend le processus d'intégration et de promotion des pratiques compatibles et favorables à cette nouvelle philosophie managériale qui de base sur le principe de la « redevabilité » (ISO 26000 :2010, p. 12) et de l'engagement sociétal une mission assez difficile.

Depuis la libéralisation de l'économie et la forte volonté des pouvoirs publics à impulser une croissance économique, le développement durable (à l'échelle macroéconomique) reste très peu mis à l'épreuve sur le terrain (Kerzabi, 2009). Les pratiques citoyennes donc, qui relèvent de la responsabilité sociétale des entreprises se développent très modestement en Algérie cela en

¹ IFRI (Ibrahim et Fils) une entreprise algérienne de production d'eau minérale et de boissons diverses qui se positionne depuis sa création (1995) comme leader du marché des eaux minérales.

comparaison avec le rythme des pays développés, notamment les pays scandinaves, UE, les états unis, etc. En effet, plusieurs contraintes entravent le développement, voire la vulgarisation d'une démarche RSE au sein des entreprises algériennes.

Des experts algériens comme, notamment, S. Boudjemiaâ qui avance le fait que « ...il serait illusoire de croire que le concept de la RSE en Algérie se développe au rythme et aux objectifs des entreprises socialement responsables des pays les plus avancés ... » (Boudjemaâ, 2008), évoquant les limites qu'entraves le développement de la RSE en Algérie. Cela revient selon l'auteur à une multitude de contraintes et limites de diverses natures qui se présentent comme des entraves pour le développement de la RSE.

Ces limites engendrées en partie par la nature du contexte algérien qui a connu un basculement et des changements fondamentaux caractérisés par une transition récente d'une économie administrée vers une économie de marché ouverte et concurrentielle. Cette nouvelle économie qui est, pratiquement, sous ajustement structurel, n'est pas encore institutionnalisée, dans cette conjoncture l'entreprise algérienne subit les effets de la faiblesse généralisée des institutions à asseoir les mécanismes de la bonne gouvernance ainsi que la domination des relations interpersonnelles des groupes d'influence sur les impératifs de l'État de droit. Ce constat se présente par beaucoup d'experts comme la contrainte majeure pour le développement de la RSE.

En guise de complément et analysant davantage cet élément, le recueil des contraintes qui relèvent de l'entreprise, notamment celles liées au degré de maturité de sa gouvernance et de son management est de mise. En effet, dans une approche synthétique, nous pouvons citer particulièrement :

- La très faible syndicalisation dans les entreprises, notamment les entreprises privées (manque d'institutionnalisation et d'organisation des structures représentatives des personnels d'entreprises) ;
- L'intérêt faible qu'accordent beaucoup d'entreprises au sujet de la RSE et la problématique de la performance globale ;
- Les insuffisances de la mise à niveau et de la certification aux cadres normatifs tout en y ajoutant les coûts relativement élevés de la conformité aux référentiels normatifs et de certification aux normes et standards infranationaux. Concernant les certifications SMQ, SME, SMSSDA, SMSST de types ISO 9001, 14001 et 22000 et ISO 45001 (OHSAS 18001) on remarque une évolution très timide, voire une régression sur

certaines normes, particulièrement la norme ISO 22000. Ce constat se présente comme suit :

Tableau 54 : Évolution du nombre de certifications en Algérie (2015 – 2019)

Norme	Nb. d'Entreprises certifiées	Année				
		2015	2016	2017	2018	2019
ISO 9001		498	628	458	509	499
ISO 14001		102	101	77	133	124
ISO 45001 ¹ (ex. OHSAS 18001)		-	-	-	08	34
ISO 22000		09	09	06	06	11
ISO 50001		04	03	02	02	03

Source : ISO (2019b)

On y ajoutant les effets menaçants issus de la sphère informelle ainsi que la contrefaçon, l'absence d'un encadrement normatif du reporting social et environnemental.

Aussi, la culture de l'entreprise algérienne peu orientée vers l'intégration élargie de ses parties prenantes (notamment les partenaires sociaux et environnementaux) ainsi de leurs exigences et le rétrécissement de l'éventail de ces derniers (PP) consultable est managées cela s'interprète par unidimensionnalité de sa perception de la performance axée sur le volet économique-financier.

Une autre catégorie de contraintes, celles liées à l'environnement de l'entreprise en Algérie, on cite alors en premier lieu l'environnement légal caractérisé par l'absence d'une assise et d'une base réglementaire solide qui encadre la RSE, parallèlement à cela, les déséquilibres évidents dans les mesures de gouvernance au détriment de la protection des droits des travailleurs et de l'environnement menacent les chances de l'émergence d'une démarche RSE (Boudjemaâ, 2008, p. 07).

En effet, la législation algérienne ne prévoit pas le principe de l'obligations de résultats en matière des enjeux et questions centrales relatifs à la RSE ainsi que le cadrage juridique du système de contrôle et de suivi des avantages fiscaux et parafiscaux des investissements destinés à promouvoir le développement durable, reste faible. Les cahiers des charges relatifs

¹ Pour la norme ISO 45001 (système de management de la santé et de la sécurité au travail) est une norme récente validée en 2018 sous l'impulsion de la norme anglaise BSI OHSAS 18001.

aux investissements admis aux avantages fiscaux ne disposent d'aucune clause contraignante quant au respect des normes internationales. (Boudjemaâ, 2008, p. 07).

En second lieu, le marché d'expertise et de consulting algérien est relativement faible qui favorise peu la promotion des de la démarche RSE. On compte un nombre très faible d'organismes accrédités en tant qu'organismes d'accompagnent dans les démarches sociales et environnementales, en effet, l'intégralité des organismes qui composent le marché de l'expertise en Algérie se limite au consulting financier ce qui reflète la dominance de la conception économique-financière au sein des entreprises algériennes.

Le manque d'accompagnement, d'encadrement réglementaire et normatif en matière de reporting sociétal (social et environnementale), constitue aussi, un autre frein qui empêche les entreprises algériennes à adhérer à cette nouvelle démarche.

Un autre type de limites se présente par le fait que les initiatives entreprises par les sociétés en faveur de l'environnement (écologique) et le respect et la promotion des droits de l'homme, voire l'investissement sur le volet social ne font pas l'objet de valorisation. En effet, la quasi-absence de prix, de labels et autres dispositifs de motivation (notamment financiers, comme les réductions d'impôts, voire l'exonération de certains) visant la reconnaissance des pratiques responsables et les engagements citoyens émanant de ces entreprises ne favorise pas le développement des initiatives et pratiques RSE.

En guise de synthèse de la présente section, nous avons pu constater, d'après l'état des lieux, que la responsabilité sociétale des entreprises en Algérie en tant que démarche managériale citoyenne est encore au stade d'intégration et d'assimilation de ses pratiques, néanmoins, on assiste à de nombreux pratiques et activités qui sont orientées vers la prise de conscience et la mobilisation de la part des entreprises en faveur de la promotion de cette notion. Les initiatives gouvernementales telles que le projet qui fait l'objet de notre étude empirique le projet MENA STAR, le projet SPRING tentent de contribuer au développement d'une culture de responsabilité sociétale et des pratiques issues de la bonne gouvernance au sein des entreprises algériennes.

Finalement, cette section nous a présenté profondément le terrain de notre travail de recherche ainsi que la population d'entreprises pilotes qui fera l'objet d'une étude quantitative dans ce qui suit.

CONCLUSION

À l'issue de notre revue de littérature présentée dans les deux premiers chapitres, ce troisième chapitre consacré à la présentation de notre approche épistémologique de recherche, à la méthodologie quantitative adoptée et aussi à la présentation de notre cadre et terrain d'étude, nous a permis de clarifier, dans un premier temps, notre posture et positionnement épistémologique dans laquelle cette présente recherche s'inscrit. Il s'agit du positivisme « modéré » ou « aménagé », cette posture qui s'inspire de plusieurs courants épistémologiques, à savoir : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme encadrera notre travail.

Dans un second temps, la présentation de la démarche empirique exploratoire adoptée (dont le but est de l'expliquer et de la comprendre la relation entre nos variables) tout en apportant une description sur les protocoles de recueil et de traitement de données ainsi que les modalités opérationnelles de notre étude quantitative qui s'appuie sur une enquête par questionnaire nous a permis de donner de la fiabilité et une validité aux résultats et aux interprétations qui y en découlent.

Pour clôturer ce chapitre, nous avons jugé convenable de présenter en détail le terrain de notre recherche (Projet RS MENA Algérie qui s'est déroulé sur la période 2011-2014), tout en mettant en évidence l'environnement dans lequel il s'est mis en œuvre et les contours de ce projet en matière d'objectifs et de résultats.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES
RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

INTRODUCTION

En ayant comme objectif principal via notre étude empirique d'explorer, quantitativement, la relation et l'éventuel lien significatif entre la maturité de la démarche qualité et le degré d'engagement sociétal des entreprises pilotes accompagnées pour l'intégration des lignes directrices du référentiel normatif RSE, à savoir la norme ISO 26000 : 2010 en Algérie dans le cadre du projet RS MENA, nous avons emprunté la voie de l'exploration vêtue d'une posture positiviste aménagée qui consiste à découvrir et décrire la réalité, en exploitant des méthodes et des instruments quantitatifs.

En effet, notre recherche doctorale consiste à explorer, puis à apprécier quantitativement les liens entre la démarche qualité ainsi que ses instruments et l'engagement RSE (passerelles avancées théoriquement) à travers la mesure (l'évaluation) du niveau de compatibilité et de corrélation entre les enjeux et les principes de ces deux démarches d'excellence. Pour cela, nous avons engagé le chapitre précédent (3^e Chapitre) pour présenter notre positionnement épistémologique, notre méthodologie de recherche ainsi que le terrain de notre étude, à savoir le projet RS MENA Algérie.

À présent, dans le cadre de ce quatrième et dernier chapitre, nous procéderons à l'étude quantitative et l'exploitation des données recueillies au sein des 16 entreprises pilotes du projet d'accompagnement. En effet, nous menons une analyse descriptive des tendances générales et des caractéristiques sociodémographiques de notre population d'OP dans une première section. Puis dans le cadre d'une deuxième section, nous étendrons notre étude, dans un premier temps, à la présentation des résultats des différentes évaluations et diagnostics opérés. Ensuite, dans second temps, aux analyses des données approfondies via des études corrélationnelles et des tests statistiques les plus appropriés, effectués à l'aide des programmes spécialisés de traitement et d'analyse de données¹. Enfin, nous clôturons le chapitre par une troisième et dernière section dédiée aux interprétations des résultats explicatifs issues de notre étude empirique. Cette étape primordiale nous permettra, par la suite, de confirmer ou infirmer notre corps d'hypothèses que nous avons formulées au début de cette recherche.

¹ Il est à noter que pour le besoin d'une meilleure exploitation des données recueillies, notre choix était orienté vers le programme statistique XLstat version 2014.

SECTION 01 : ANALYSE DESCRIPTIVE

Rappelons que l'objectif principal de notre étude est d'explorer ainsi que de décrire, via une analyse quantitative, le degré de contribution des principes des démarches qualité dans l'opérationnalisation des enjeux sociétaux et questions centrales de la responsabilité sociétale au sein des entreprises pilotes accompagnées dans le cadre du projet RS MENA Algérie (2011-2014). Cette étude empirique vise, donc la vérification d'éventuels liens (corrélations) entre les degrés de maturité en matière de démarche qualité et les degrés maturité de la RSE (engagement RSE) au sein de ces OP issues de notre échantillon, en mettant l'accent sur les apports et contributions positives que les engagements matures dans démarches qualité peuvent avoir sur la mise en œuvre de la responsabilité sociétale, conséquemment, sur la progression des indicateurs de la performance globale au sein des entreprises.

Pour ce faire, nous consacrons cette première section à l'analyse descriptive résultats obtenus, où nous proposons présenter et de discuter l'analyse des caractéristiques et des tendances générales observées sur notre échantillon d'entreprises pilotes du projet RS MENA Algérie (2011-2014).

À ce stade, donc, nous étudions et analysons les caractéristiques de notre échantillon d'entreprises (thème 01 du questionnaire).

1. Analyse descriptive des tendances observées sur l'échantillon (OP du projet) selon les variables sociodémographiques

1.1. Ventilation des OP par statut

L'échantillon de notre étude composé de 16 entreprises (organisations pilotes) est réparti en termes de statut entre entreprises publiques (09 OP de nature EPE et EPIC) et entreprises privées (07 OP). Le Tableau 55 ci-dessous résume cette répartition :

Tableau 55 : Statut des entreprises

Statut		Effectif	Pourcentage	Effectif par statut	Pourcentage
Public	EPE SPA	08	50,00 %	09	56,25 %
	EPIC	01	06,25 %		
Privé	SPA	05	31,25 %	07	43,75 %
	SARL	02	12,50 %		
Total		16	100 %	16	100 %

On constate clairement qu'en termes de statut, les entreprises publiques (Entreprises Publiques Économiques et Établissement Public à caractère Industriel et Commercial), ont eu un léger

avantage dans le processus d'accompagnement dans le cadre du projet par rapport aux entreprises privées.

1.2. Ventilation des OP par taille

En matière de taille, la répartition de nos entreprises pilotes se présente comme suit :

Tableau 56 : Tailles des entreprises pilotes

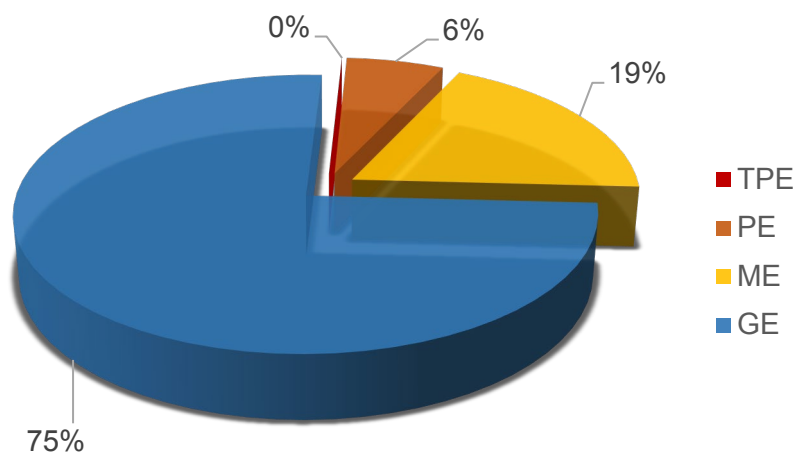
Taille de l'entreprise ¹		Effectif
PME	TPE (1-9 Col.)	00
	PE (10-49 Col.)	01
	ME (entre 50 et 249 Col.)	03
Grandes Entreprises (GE)	(Plus de 250 Col.)	12

Une répartition peu équitable est constatable de la lecture du Tableau 56. En effet, nous remarquons que la majorité des entreprises pilotes (OP) de notre échantillon, soit 75 %, sont des grandes entreprises (dont l'effectif excède les 250 employées), contre 25 % de PME (entreprises de taille moyenne notamment) dont l'effectif n'excède pas les 250 salariés.

Quant aux très petites entreprises (TPE), une absence totale de cette catégorie est constatée.

Graphiquement, cette répartition prend la forme suivante :

Figure 24 : Répartition des OP selon la variable démographique « taille »



¹ Les catégories de taille (effectif) correspondent à la définition normative algérienne de la PME, tel que stipulé par la loi d'orientation N° 01 – 18 du 12 décembre 2001 portant sur la promotion de la PME.

Le constat peut éventuellement être interprété par le fait que les PME algériennes (entreprises de tailles humaines) sont relativement peu motivées par l'adoption de démarches sociétales qui exigent, à priori, des investissements sur les volets sociaux et environnementaux relativement importants dont le retour sur investissement (les bénéfices qu'elles procurent) sont à moyen, voire au long terme, alors que l'horizon temporel de cette catégorie d'entreprises (PME) est le court terme (Torres, 2000). En effet, cette attitude conduit alors, cette catégorie qui représente la composante principale et largement dominante des tissus économiques de la plupart des économies, à se focaliser et privilégier l'aspect économique (rentabilité économique et financière) sur l'aspect sociétal afin de maximiser le profit économique courttermiste.

1.3.Ventilation des OP par secteur d'activité

En matière de secteurs d'activités dont elles appartiennent les entreprises pilotes participantes au projet, le constat révèle la répartition suivante :

Tableau 57 : Tableau de répartition des OP selon leurs secteurs d'activités

Secteur d'activité		Effectif
①	Industrie agroalimentaire	01
②	Industries électriques et électroniques	02
③	Industrie d'emballage	01
④	Industrie pharmaceutique et parapharmaceutique	02
⑤	BTP ; Infrastructures ; Matériaux de construction ; Études en BTP	05
⑥	Services (commerce et distribution)	03
⑦	Énergies	02
Total		16

La Tableau 57 ci-dessus explicite une disparité en matière d'appartenance sectorielle des OP dans le cadre du projet. À rappeler, que ce dernier avait comme objectif et dans une approche d'équité, l'injection de ces dites OP dans l'ensemble des filières et des secteurs économiques afin de ces entreprises puisse, par la suite et par mimétisme, assurer un accompagnement entre pairs de la filière ou du secteur.

Bien que les entreprises pilotes sélectionnées par IANOR pour l'accompagnement dans le cadre du projet RS MENA, interviennent dans plusieurs secteurs d'activité, à savoir : le BTPH, l'industrie, la distribution l'énergie, etc., une forte disparité est constatée en matière de secteurs bénéficiaires de ces OP.

Diverses critiques peuvent être associées au processus de sélection des OP, notamment en matière de secteurs d'activités, sachant que les secteurs dont l'engagement sociétal et les pratiques responsables sont les moins engagés représentent les OP les moins bénéficiaires d'actions d'accompagnement (02 OP pour le secteur d'énergie et 06 OP pour les différents secteurs d'industrie).

2. Analyse de l'échantillon d'OP en matière de démarches qualité adoptées

Présentons, d'abord, un panorama descriptif synthétique des différentes démarches qualité que mettent en œuvre et maintiennent notre échantillon d'entreprises pilotes.

Il est à souligner qu'on s'intéresse aux démarches qualité (QSE par extension) en matière de leurs natures ainsi qu'aux reconnaissances y associées, notamment les certifications et labels.

Tableau 58 : Tableau synthétique descriptif des démarches adoptées par les OP et reconnaissances associées.

ENTREPRISE (OP)		DEMARCHES ADOPTEES	CERTIFICATIONS				LABELS
			QUALITÉ	SOCIETE	ENVIRONNEMENT	AUTRES	
01	NCA ROUBA	Démarche QSE (SMI) Démarche RSE	ISO 9001	/	ISO 14000	ISO 22000 ¹	Label <i>Buvez tranquille</i>
02	CETIM	/	/	/	/	/	/
03	ENAC	Démarche QSE (SMI)	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001	/	/
04	CONDOR ELECTRONICS	Démarche QHSE (SMI) et Développement Durable	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001	/	Label <i>BASSMA Djazairia (FCE)</i>
05	SASACE SPA	Démarche QSE (SMI) Démarche RSE	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001	/	Label <i>TEDJ IANOR</i>
06	ETRHB GROUPE HADDAD	Démarche Qualité (SMQ)	ISO 9001	/	/	/	/
07	GROUPE SAIDAL ²	Démarche Assurance Qualité	/	/	/	/	/

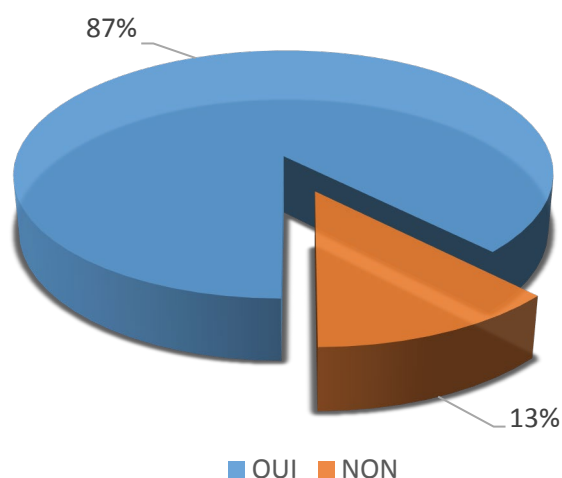
¹ La Norme internationale ISO 22000 : Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires-Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire, spécifie les exigences relatives à un système de management de la sécurité des denrées alimentaires dans la chaîne alimentaire. Lorsqu'un organisme (une entreprise) a besoin de démontrer son aptitude à maîtriser les dangers liés à la sécurité des denrées alimentaires, afin de garantir que toute denrée alimentaire est sûre au moment de sa consommation par l'homme (ISO 22000, 2005, p. 01).

² Le Groupe SAIDAL était parmi les premières entreprises algériennes à avoir la certification ISO 9001:2000 en 2001. Le groupe se limite désormais à une démarche d'assurance qualité en renonçant au renouvellement de la certification de son SMQ. Cela revient, selon la direction, au fait que la certification ne fait plus partie des priorités stratégiques de l'EPE.

08	SEAAL	Démarche Qualité RSE / Développement Durable	ISO 9001 ¹	/	/	ISO/CEI 17025	/
09	COSIDER ALREM	Démarche QSE (SMI) Démarche RSE	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001	/	/
10	SOCOTHYD	Démarche QSE	ISO 9001	/	ISO 14001	ISO 13485	Label BASSMA Djazairia (FCE)
11	CTTP	Démarche QSE Démarche RSE	ISO 9001	/	/	/	/
12	HYDRO AMENAGEMENT	Démarche QHSE (SMI)	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001	Certification produit	/
13	MULTI-CATERING	Démarche Qualité (SMQ)	ISO 9001	/	/	/	/
14	AMIMER ENERGIE	Démarche Qualité (SMQ) Démarche sociale (SST)	ISO 9001	ISO 45001	/	/	Label BASSMA Djazairia (FCE)
15	ORIFLAME ALGERIE	/	/	/	/	/	/
16	NAFTAL / BRANCHE CARBURANT	Démarche QSE (SMI)	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001	ISO/CEI 17025	/

La maturité managériale, en étant une condition sine qua non de l'IANOR dans son processus de sélection des entreprises pilotes pour l'accompagnement dans le cadre du projet RS MENA Algérie, la majorité de ces entreprises semblent, à priori, inscrites dans des démarches qualité de moins, sous une approche qualitative d'après les résultats descriptifs issus de notre enquête auprès de ces dernières.

Figure 25 : Taux d'adoption de démarches qualité par les OP



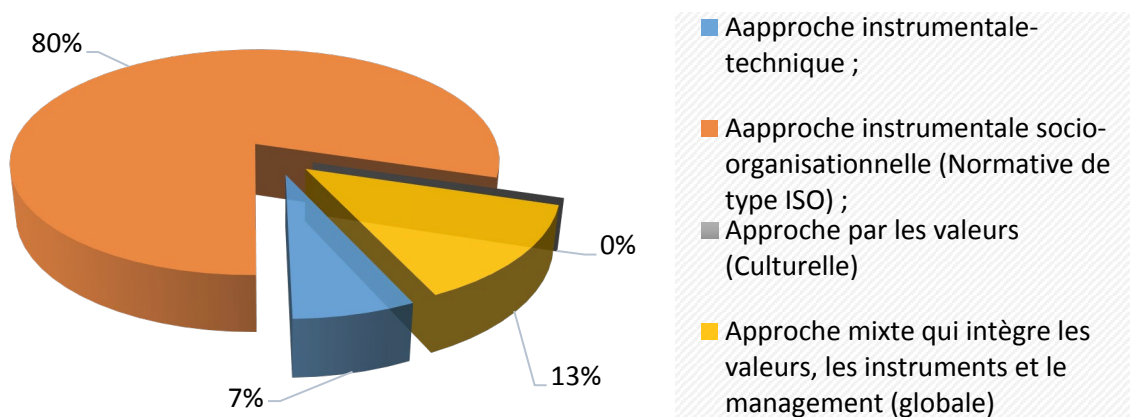
¹ Le périmètre de la certification ne concerne que les laboratoires SEAAL dont la mission est le contrôle des eaux.

En effet, comme l'indique la Figure 25 ci-dessus, 87 % des entreprises pilotes adoptent des démarches qualité dans le cadre de leurs fonctionnements à des niveaux et degrés de conformité normatifs variés, cependant, 13 % des entreprises n'adoptent, formellement et structurellement, aucune démarche qualité identifiable et reconnue.

2.1. Nature et de typologie des démarches qualité adoptées par les OP

En s'intéressant davantage aux démarches d'excellence qu'adoptent les OP, plus précisément leurs natures et typologies (source dont elles inspirent les fondements), notre enquête, par le biais du questionnaire préliminaire, révèle le constat qu'on présente synthétiquement par la Figure 26 ci-après.

Figure 26 : Types de démarches qualité adoptées par les OP



80 % des démarches qualité que les OP adoptent s'avèrent, donc, de nature normative intégrée sur la base d'une approche instrumentale socio-organisationnelle et technique principalement via les cadres et référentiels normatifs (normes d'organisation) tels que la norme ISO 9001, qui encadre par le biais d'une batterie d'exigences techniques et organisationnelles les systèmes de management de la qualité (SMQ).

Les normes internationales ont souvent été présentées comme des éléments facilitateurs pour l'intégration des démarches d'amélioration continue au sein des entreprises, notamment via les systèmes de management (SM) dont la dynamique PDCA est l'un des fondements. Grâce à ces dernières, des célèbres référentiels tels que le BS, le EFQM et notamment l'ISO qui se construisent autour, ce sont profiler à travers le monde. En effet, l'entreprise algérienne, comme toutes les entreprises issues des économies émergentes, s'est orientée vers la qualité et la conformité normative dans ses pratiques managériales (sa gestion) et ses produits dans ses diverses tentatives de mise à niveau à l'échelle internationale.

La famille de normes ISO 9000, particulièrement la norme certifiable ISO 9001 qui concernent les exigences relatives aux systèmes de management de la qualité, sont les normes (référentiel normatif) internationales les plus propagées et utilisées au monde (ISO, 2019b), L'Algérie ne fait pas défaut, la quasi-majorité des entreprises algériennes qui s'inscrivent dans des démarches qualité inspirent les fondements des exigences et recommandations de cette norme (famille de normes).

Ce constat s'explique aussi par les divers programmes d'accompagnement (cités supra) lancés par l'État en faveur de la mise à niveau et du développement de l'entreprise algérienne en coopération avec plusieurs partenaires, notamment l'Union européenne (UE) et l'organisation internationale de normalisation (ISO). Ces programmes d'aide aux entreprises en procédant par le biais de l'instrument normatif (principalement les normes internationales ISO), implantent la qualité comme démarche technique et managériale assurant une voie compatible pour l'instauration des dynamiques d'amélioration continue et du progrès sociétal au sein de ces entreprises.

Le Tableau 59 ci-dessous explicitant les sources d'inspiration des principes de la démarche qualité consolide ce constat.

Tableau 59 : Approches d'intégration des démarches qualité par les OP

Approche d'intégration	Modèles d'inspiration	Effectif
Approche instrumentale socio-organisationnelle	- Modèle normatif de type famille ISO 9000	NCA ROUIBA ; ENAC ; CONDOR ELECTRONICS ; SASACE SPA ; ETRHB GROUPE HADDAD ; SEAAL ; COSIDER ALREM ; SOCOTHYD ; CTPP ; HYDRO AMENAGEMENT ; MULTI-CATERING ; AMIMER ENERGIE ; NAFTAL (BRANCHE CARBURANT). (13 OP)
Approche instrumentale technique	- Normes et référentiels techniques	SAIDAL; (01 OP)
Approche par les valeurs (Approche culturelle)	/	(00 OP)
Approche mixte	/	(00 OP)

Il est particulièrement constatable que la quasi-majorité des entreprises pilotes étudiées qui se sont dotées de démarches qualité ont opté pour un mode d'intégration via l'approche instrumentale socio-organisationnelle. En d'autres termes, ces dernières inspirent les principes et le fonctionnement de leurs DQ des modèles normatifs (normes et référentiels qualité)

particulièrement la famille ISO 9000. Cela peut s'expliquer en partie par le manque de modèles culturels et managériaux caractérisant l'entreprise algérienne qui demeure axée sur l'approche classique de la gestion.

La recherche d'une conformité normative ainsi que les efforts engagés par cette dernière pour rattraper son retard dans le développement de son management l'orientent vers l'approche instrumentale qui se présente comme un raccourci et une voie saine et la plus compatible pour s'approprier une démarche qualité.

Cette démarche pragmatique que mobilise l'entreprise algérienne, notamment notre groupe d'entreprises pilotes, s'appuie sur une approche saine d'intégration qui, additionnellement à adaptation aux spécificités de cette dernière, est propice au développement des changements managériaux en faveur de l'amélioration des pratiques et du fonctionnement.

2.2. Entreprises pilotes et systèmes de management (SM)

Dans l'objectif de s'interroger sur les apports et la contribution des systèmes de management comme l'un des outils de la démarche qualité dans l'intégration des enjeux de la responsabilité sociétale (questions centrales de la RSE) ainsi que le pilotage de ses pratiques. L'enquête menée révèle que la majorité des entreprises qui se sont dotées de systèmes de management se soumettent volontairement à des examens périodiques d'évaluation de la conformité normative (audits des systèmes de management à intervalles réguliers) générant ainsi des preuves de conformité (certifications).

Ainsi, des différents niveaux de maturités en matière de conformité aux cadres normatifs internationaux ont été identifiés et listés par le biais de notre instrument d'enquête.

La Figure 27 ci-dessous montre que sur les 16 entreprises pilotes étudiées dans le cadre du Projet RS MENA, 12 entreprises, soit 75 % de l'ensemble des OP, adoptent et maintiennent, dans leurs fonctionnements, des différents systèmes de management, à savoir qualité (SMQ), sécurité (SMSST) et environnement (SME) et à des degrés variés et de conformité.

Figure 27 : Présentation synoptique des OP en matière d'adoption des systèmes de management

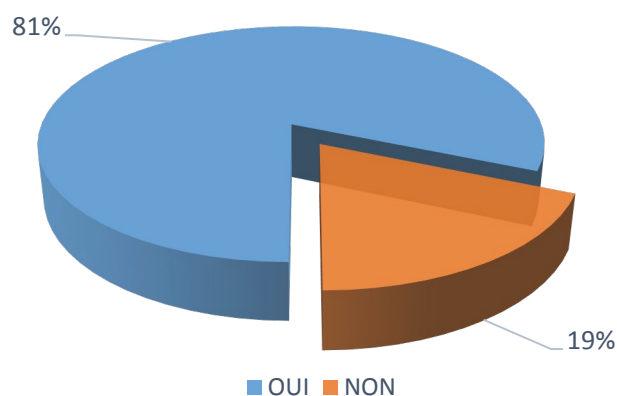
DÉMARCHE	OP	RATIOS
SYSTÈME DE MANAGEMENT QUALITÉ TYPE ISO 9001	<ol style="list-style-type: none"> 1. NCA ROUIBA 2. ENAC 3. CONDOR ELECTRONICS 4. SASACE SPA 5. ETRHB GROUPE HADDAD 6. SEAAL 7. COSIDER ALREM 8. SOCOTHYD 9. CTPP 10. HYDRO AMENAGEMENT 11. MULTI-CATERING 12. AMIMER ENERGIE 13. NAFTAL / BC 	<p>NON 19%</p> <p>OUI 81%</p>
SYSTÈME DE MANAGEMENT QUALITÉ & SST TYPE ISO 9001 & ISO 45001	<ol style="list-style-type: none"> 1. ENAC 2. CONDOR ELECTRONICS 3. SASACE SPA 4. COSIDER ALREM 5. SOCOTHYD 6. HYDRO AMENAGEMENT 7. AMIMER ENERGIE 	<p>NON 50%</p> <p>OUI 50%</p>
SYSTÈME DE MANAGEMENT QUALITÉ & ENVIRONNEMENT TYPE ISO 9001 & ISO 14001	<ol style="list-style-type: none"> 1. NCA ROUIBA 2. ENAC 3. CONDOR ELECTRONICS 4. SASACE SPA 5. COSIDER ALREM 6. SOCOTHYD 7. HYDRO AMENAGEMENT 8. NAFTAL / BC 	<p>NON 53%</p> <p>OUI 47%</p>
SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÈGRE QSE TPE ISO 9001, ISO 14001 & ISO 451001	<ol style="list-style-type: none"> 1. ENAC 2. CONDOR ELECTRONICS 3. SASACE 4. COSIDER ALREM 5. HYDRO AMENAGEMENT 6. NAFTAL / BC 	<p>NON 63%</p> <p>OUI 37%</p>

La lecture de cette Figure 27 nous permet, aussi, de percevoir que les entreprises présentent des niveaux de conformité aux référentiels et cadres normatifs très variés. Parmi ces entreprises pilotes qui adoptent des démarches qualité, soit 87 % de l'effectif global (cf. Figure 27), 81 % d'entre elles l'adoptent sous une approche normative et sous forme de systèmes de management intégrant de manière variée les volets de la durabilité, à savoir : la qualité (volet économique via les SMQ), la santé et la sécurité au travail (volet social via les SMSST) et l'environnement (via les SME).

On remarque également que parmi les 81 % des entreprises qui ont réussi à « systématiser » leur management, tout en assurant une conformité aux référentiels et cadres normatifs en la matière, seule la moitié d'entre elles, soit 50 %, ont réussi à intégrer les enjeux de la santé et sécurité au travail (SST), et 47 % à avoir réussi à intégrer les enjeux liés à l'environnement. Quant à l'adoption de systèmes multidimensionnels (l'intégration des systèmes de management intégré qualité, sécurité et environnement), on constate que seuls 37 % des OP ont pu éteindre leurs démarches à ce niveau.

En ce qui concerne la reconnaissance (tierce partie) de la conformité normative de ces systèmes de management, on constate, comme l'indique explicitement la Figure 28 ci-dessous, que 81 % des entreprises pilotes participantes au projet RS MENA Algérie pour l'adoption de la norme ISO 26000, sont certifiées à des cadres et référentiels normatifs. Ces certifications systèmes de management sont à des degrés variés, à savoir des référentiels : certifications ISO 9001¹ pour les SMQ, certifications ISO 45001 (ex. BS OHSAS 18001) pour les SMSST et certifications ISO 14001 pour les SME.

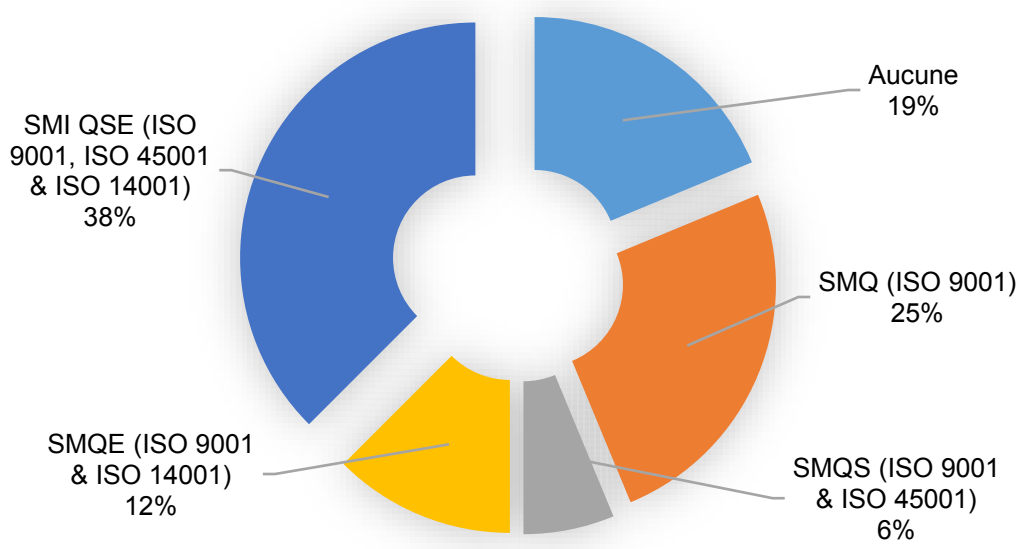
Figure 28 : Certification des OP aux cadres normatifs



¹ Il est à noter que la mise en place d'un système de management de la qualité conformément à la norme ISO 9001 est nécessaire pour le passage vers les systèmes de management relatif à la SST et l'environnement. En d'autres termes, les SMQ sont le socle sur lequel les autres systèmes articulent.

Analysant davantage cette donnée, l'enquête révèle une disparité en matière de conformité aux cadres normatifs (cf. Figure 28). On note qu'une partie importante des OP, soit 38 %, semble se doter d'une reconnaissance de leurs démarches QSE via une certification SMI¹, tandis que 19 % de ces entreprises se limitent uniquement à des certifications SMQ. À noter, aussi, qu'entre ces deux constats, les OP, dont la certification est bidimensionnelle qui intègre, rappelant, un volet supplémentaire au socle qualité (SMQ), représente 12 % pour le volet environnemental (système de management intégré qualité environnement) et 6 % pour le volet social (système de management intégré qualité et SST).

Figure 29 : Représentation synoptique de la répartition des entreprises pilotes en matière de certifications aux cadres normatifs qualité, sécurité et environnement

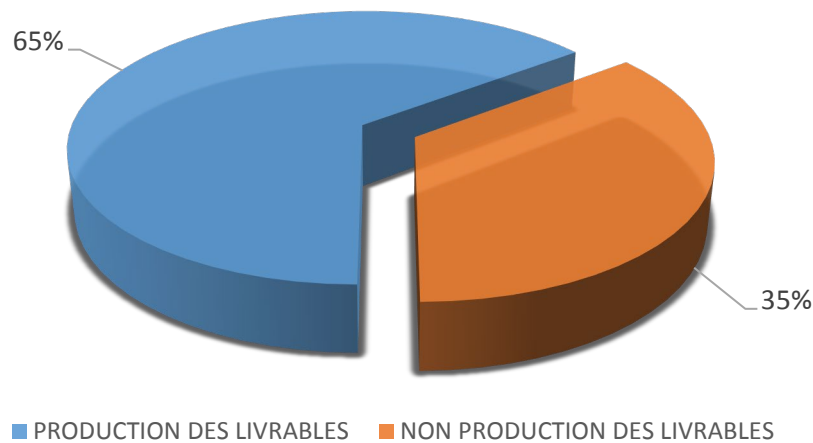


Sous une autre optique, on remarque que seulement 38 % des entreprises ont pu aller jusqu'à la mise en place et la mise en conformité (certification) de leurs systèmes de management intégré QSE, ce qui est relativement modeste en comparant au nombre d'entreprises qui se sont dotées de systèmes de management unidimensionnel, à savoir les SMQ ou des SMI bidimensionnels, à savoir des SMQE, SMQSST. Ce constat peut éventuellement s'expliquer, d'une part, par les orientations stratégiques de ces entreprises pilotes, et d'une autre part, par la nature des activités ainsi que les spécificités sectorielles de ces dernières.

3. Reconnaissance RSE des OP via l'instrument normatif ISO 26000 : 2010

Suite à l'accompagnement dans la mise en place de la norme ISO 26000 : 2010, le comité du pilotage du projet s'est statué sur les résultats suivants :

¹ Conformément aux référentiels ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001.

Figure 30 : Adoption de la norme ISO 26 000 dans le cadre du projet RS MENA ¹

On constate que 11 entreprises pilotes ont réussi à la production des livrables dans les délais octroyés par le comité de suivi de l'organisation internationale de normalisation (ISO) dans le cadre de la deuxième phase du projet RS MENA Algérie (2011-2014), soit 65 % des entreprises (OP) adhérentes.

4. Intégration des indicateurs de performance RSE dans démarche qualité (TBQHSE) des OP

La synthèse de recueil des batteries d'indicateurs clés de performance (KPI) qu'adoptent les entreprises pilotes dans le cadre de leurs démarches qualité explicite qu'effectivement, divers indicateurs se rapportent aux enjeux de la démarche RSE, à savoir les sept questions centrales de la responsabilité sociétale selon le référentiel normatif ISO 26000 : 2010, ces indicateurs sont injectés dans les tableaux de bord de ces entreprises.

Le Tableau 60 ci-dessous indique qu'effectivement plus de 68 % des entreprises pilotes se sont équipées dans leurs tableaux de bord qualité (QSE par extension) d'indicateurs de performance dédiés à la mesure et le pilotage des enjeux relatifs aux questions centrales (QC) de la responsabilité sociétale et ses domaines d'action (DA).

¹ On recenser les entreprises pilotes qui ont produit tous les livrables. Il est à rappeler que la norme ISO 26000:2010 ne fait pas l'objet d'une certification (Référentiel de lignes directrices non certifiable).

Tableau 60 : Tableau synoptique des réponses des OP en matière d'axes d'intégration, des objectifs et des KPI RSE dans la démarche qualité

OP		RSE	Questions Centrales de la RSE adoptées	Axe d'intervention, Objectifs et KPI
01	NCA ROUBA	Oui	QC1_Gouvernance QC2_Droits De L'homme QC3_Relations Et Conditions De Travail QC4_L'environnement QC5_Loyauté Des Pratiques ; QC6_Questions Relatives Aux Consommateurs QC7_Communauté Et Développement Local.	<ol style="list-style-type: none"> 1.Encourager les initiatives citoyennes de récupération et recyclage ; 2.Encourager le développement des bonnes pratiques de gouvernance, d'éthique professionnelle et de la normalisation ; 3.Participer à l'amélioration du climat des affaires en Algérie ; 4.Soutenir les couches sociales défavorisées, les groupes vulnérables et les communautés locales dans leurs initiatives.
02	CETIM	Non	/	/
03	ENAC	Oui	QC1_Gouvernance QC2_Droits De L'homme QC3_Relations Et Conditions De Travail QC4_L'environnement QC5_Loyauté Des Pratiques ; QC7_Communauté Et Développement Local	<ol style="list-style-type: none"> 1.Développer une démarche préventive de gestion des risques liés à l'exercice des activités professionnelles, d'atteinte à la santé au travail et à la préservation de l'environnement. 2.Établir et mettre en œuvre un processus pour la participation et la consultation des travailleurs et leurs représentants en matière de santé et de sécurité au travail (Efficacité du processus de consultation et la participation des travailleurs). 3.Veille à la protection de l'environnement par la prévention de la pollution, la préservation des ressources naturelles et la bonne gestion des déchets (niveau de maîtrise des aspects environnementaux associés aux activités). 4.Privilégier le dialogue social avec les parties prenantes de l'entreprise ;
04	CONDOR ELECTRONICS	Non	QC3_Relations Et Conditions De Travail QC4_L'environnement	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satisfaction et écoute clients ; 2.Maitrise des risques SST ; 3.Performance environnementale (diminution des risques de pollution et de contamination des sols et sous-sol) ; 4.Performance énergétique (Maitriser l'efficacité énergétique) ;
05	SASACE SPA	Oui	QC1_Gouvernance QC2_Droits De L'homme QC3_Relations Et Conditions De Travail QC4_L'environnement	<ol style="list-style-type: none"> 1.Mettre en œuvre la politique globale RSO et son déploiement au niveau des processus et de l'SMI (Cartographie actualisée, procédures, tableau de bord actualisé) : - Taux de réalisation du Programme environnemental et sociétal ;

			QC5_Loyauté Des Pratiques ; QC7_Communaute Et Développement Local	<ul style="list-style-type: none"> - Mesurer et améliorer la performance des processus y compris RSO ; - Prise en charge des suggestions clients et PP ; - Taux de réalisation du plan de communication avec nos PP identifiés ; <p>2. Encadrement & formation de stagiaires et d'étudiants issus des centres de formation, écoles et instituts de la région ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formation et encadrement de stagiaires et contribution à la création d'emplois ; - Participation à de nombreuses initiatives locales, lancées par les centres de formation par la mise à disposition du savoir-faire de SASACE ; - Encadrement et financement de thèses universitaires (Master & Doctorat). <p>3. Contribution à l'amélioration du niveau d'instruction des travailleurs</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre du dispositif « Mise à niveau » à l'ensemble du personnel en collaboration avec l'association « IQRAA » ; - Tenue des séances de sensibilisation et de formation (un programme d'éducation et formation) ; <p>4. Actions de sensibilisation aux normes internationales de comportement.</p>
06	ETRHB GROUPE HADDAD	Non	QC3_Relations Et Conditions De Travail QC4_L'environnement	<p>1. Baromètre de satisfaction des besoins et attentes des parties prenantes ;</p> <p>2. SST : objectif de zéro accident ;</p> <p>3. Achats respectant l'environnement.</p>
07	GROUPE SAIDAL	Non	QC3_Relations Et Conditions De Travail QC4_L'environnement	<p>1. Batterie d'indicateurs SST ;</p> <p>2. Programmes de prévention ;</p> <p>3. Réalisation d'une station de prétraitement.</p>
08	SEAAL	Oui	QC3_Relations Et Conditions De Travail QC4_L'environnement	<p>1. Satisfaction des usagers ;</p> <p>2. Maitrise des risques SST ;</p> <p>3. Performance environnementale.</p>
09	COSIDER ALREM	Oui	QC3_Relations Et Conditions De Travail QC4_L'environnement	<p>1. Préservation de la Santé du personnel ;</p> <p>2. Réduction de la conso papier ;</p> <p>3. Réduction à des niveaux tolérables et prévenir la pollution, les maladies professionnelles et accidents de travail.</p>
10	SOCOTHYD	Oui	QC4_L'environnement	<p>1. Prévention contre la pollution par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La réduction, le tri sélectif et la valorisation des déchets ; - Traitement des affluents liquides ; - Réduction des émissions dans l'air. <p>2. Rationalisation de la consommation des ressources naturelles ;</p>

				3. Assurer un milieu de travail sain et prévention contre les maladies professionnelles et les accidents.																					
11	CTTP	Oui	QC1_Gouvernance QC2_Droits De L'homme QC3_Relations Et Conditions De Travail QC4_L'environnement QC5_Loyauté Des Pratiques ; QC7_Communauté Et Développement Local	1. Satisfaction des attentes et exigences clients- Écoute externe ; 2. Satisfaction du personnel–Enquête intégrant la RSO- Écoute interne ; 3. S.S.T- Indicateur sur les accidents de travail (Taux moyen trimestriel objectif de 0 %) ; 4. Nb. De personnes sensibilisées à la RSO ; 5. Nb. de recrutements à l'échelle nationale ; 6. Nb. de stagiaires formés (Universités, Écoles, Centres professionnels) ; 7. Diffusion des Bonne Pratiques SSE (Sécurité au travail et Environnement).																					
12	HYDRO AMENAGEMENT	Oui	QC4_L'environnement	1. Réduction des consommations d'eau et lubrifiants.																					
13	MULTI-CATERING	Non	/	/																					
14	AMIMER ENERGIE	Oui	QC3_Relations Et Conditions De Travail	1. Satisfaction client ; 2. Développement des compétences ; 3. Indicateur de maîtrise des risques SST ; 4. Préservation de la Santé du personnel ;																					
15	ORIFLAME ALGÉRIE	Non	/	/																					
16	NAFTAL / BRANCHE CARBURANT	Oui	QC2_Droits de L'homme QC3_Relations et Conditions de Travail QC4_L'environnement QC5_Loyauté des Pratiques ; QC6_Questions Relatives Aux Consommateurs.	1. Améliorer les performances des processus en matière d'atteinte des objectifs de réalisation et de la responsabilité sociétale ; 2. Amélioration de la satisfaction des travailleurs en matière de communication avec les parties prenantes externe.																					
TOTAUX	<table border="1"> <tr> <td>OUI (11)</td> <td>68,75 %</td> </tr> <tr> <td>NON (05)</td> <td>31,25 %</td> </tr> </table>		OUI (11)	68,75 %	NON (05)	31,25 %	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Questions centrales (QC) les plus abordées par les OP</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>QC1_Gouvernance</td> <td>04 OP</td> </tr> <tr> <td>QC2_Droits de L'homme</td> <td>05 OP</td> </tr> <tr> <td>QC3_Relations et Conditions de Travail</td> <td>11 OP</td> </tr> <tr> <td>QC4_L'environnement</td> <td>12 OP</td> </tr> <tr> <td>QC5_Loyauté des Pratiques</td> <td>05 OP</td> </tr> <tr> <td>QC6_Questions Relatives Aux Consommateurs</td> <td>02 OP</td> </tr> <tr> <td>QC7_Communauté et Développement Local</td> <td>04 OP</td> </tr> </tbody> </table>			Questions centrales (QC) les plus abordées par les OP		QC1_Gouvernance	04 OP	QC2_Droits de L'homme	05 OP	QC3_Relations et Conditions de Travail	11 OP	QC4_L'environnement	12 OP	QC5_Loyauté des Pratiques	05 OP	QC6_Questions Relatives Aux Consommateurs	02 OP	QC7_Communauté et Développement Local	04 OP
	OUI (11)	68,75 %																							
	NON (05)	31,25 %																							
	Questions centrales (QC) les plus abordées par les OP																								
	QC1_Gouvernance	04 OP																							
	QC2_Droits de L'homme	05 OP																							
	QC3_Relations et Conditions de Travail	11 OP																							
	QC4_L'environnement	12 OP																							
	QC5_Loyauté des Pratiques	05 OP																							
QC6_Questions Relatives Aux Consommateurs	02 OP																								
QC7_Communauté et Développement Local	04 OP																								

En matière d'enjeux relatifs aux questions centrales de la RSE que les entreprises abordent et intègrent le plus et qui font l'objet d'indicateurs de performances (KPI), on constate que les questions centrales liées à l'environnement (QC4) et la relation et condition de travail (QC3) se présentent comme les questions qui gagnent le plus d'intérêt. À l'opposé, les questions relatives aux consommateurs (QC6), la gouvernance (QC1) et communauté et développement locale (QC7) sont des questions qui ne font pas l'objet d'une forte adhésion des entreprises pilotes.

En guise de synthèse de la présente section, nous avons pu apporter une analyse descriptive des tendances observées sur notre échantillon d'entreprises pilotes en matière des variables sociodémographiques, de démarches qualité adoptées ainsi que les instruments mis en œuvre dans ce cadre, et aussi la description des démarches RSE qu'entreprennent les OP.

Il s'agit, à présent, de passer aux diagnostics approfondis et de mettre l'accent sur les items du questionnaire (grilles de maturité), en s'interrogeant sur les maturités des entreprises en matière des démarches qualité ainsi que les maturités de leurs engagements RSE dans l'optique de recherche d'éventuelles compatibilités, de liens significatifs et de passerelles entre les deux démarches.

SECTION 02 : DIAGNOSTICS, ANALYSES ET INTERPRÉTATION DES RESULTATS

Cette deuxième section, portée principalement sur les diagnostics des démarches qualité et RSE au sein des OP (entreprises pilotes du projet RS MENA Algérie), vise à établir un état des lieux concernant les deux démarches et le degré de mise en œuvre de leurs enjeux donnant, ainsi, de la matière pour une exploitation statistique.

En effet, dans un premier temps et dans le cadre d'une première analyse, nous allons présenter les constats généraux des démarches qualité et RSE (statistiques descriptives des deux démarches), nous allons, par la suite, nous intéresser aux diagnostics des maturités (degrés d'engagement) des doubles démarches au sein de notre échantillon d'entreprises pilotes. Enfin une étude statistique de nos variables en vue d'une mesure et d'une appréciation (évaluation) des éventuelles liaisons et relations par le biais des tests statistiques les plus compatibles et adéquats.

Présentons d'abord les résultats (indices de maturités) concernant des entreprises en matière des enjeux relatifs aux démarches qualité et aux engagements sociétaux.

1. Constats généraux des démarches qualité et RSE (statistiques descriptives)

Les résultats issus de l'analyse statistique descriptive des démarches qualité et RSE se présentent synthétiquement comme suit.

Tableau 61 : Statistiques descriptives

Variable	Obs. (i)	OP	Min	Max	Moyenne	Écart-type
Maturité de la Démarche Qualité <i>(Indice Moyen)</i>	80	16	1,13	2,73	1,85	0,44
Maturité de la démarche RSE <i>(Indice Moyen)</i>	80	16	1,28	2,42	1,77	0,35

Nous remarquons, à partir de ces résultats descriptifs de notre échantillon d'entreprises pilotes, que les indices (Scores) moyens des démarches qualité des OP se situent entre les niveaux d' « initiation » (niveau le plus bas) avec un score minimal de 1,13 et de « réalisation » (niveau plus haut) avec un score maximal de 2,73 et avec une moyenne (sur l'ensemble des axes) de 1,85. Cela signifie qu'en moyenne, les entreprises pilotes du projet RS MENA Algérie sont positionnées en termes de maturité de démarche qualité au niveau de « réalisation ». Ce niveau

intermédiaire traduit la présence des OP dans la phase intermédiaire de maturité de concrétisation des initiatives au sein de ces entreprises où les pratiques sont méthodiques et systématiques et les actions mises en place produisent des résultats.

En ce qui concerne les engagements RSE ou les démarches d'intégration des préoccupations et enjeux sociétaux (questions centrales de la RSE) dans la gestion, voire le fonctionnement de ces entreprises, on constate que, parallèlement aux démarches qualité, les entreprises pilotes étudiées se situent, en moyenne, au niveau (en phase) de « réalisation » avec un score de 1,77. Ces entreprises pilotes, donc, dont les indices (scores) varient entre 1,28 (score minimal) et 2,42 (score maximal), prennent en considération et intègrent relativement les enjeux et questions centrales (QC) de la responsabilité sociétale de l'entreprise selon la grille de diagnostic sociétal inspirée du référentiel normatif ISO 26000 : 2010.

Les distributions, comme l'indiquent les écart-types¹ des deux séries de variables DQ et DRSE, soit : $S_{DQ} = 0,44$ Et $S_{DRSE} = 0,35$, sont resserrées ce qui caractérise ces dernières par des valeurs proches des moyennes (qui se concentrent majoritairement autour de la moyenne) indiquant l'homogénéité des observations (proches les uns des autres).

2. Diagnostic des maturités des doubles démarches qualité et RSE au sein des entreprises pilotes

Cette première analyse se porte sur les différentes variables (axes et domaines d'action) de la démarche qualité et les variables (questions centrales et domaines d'action) de la RSE.

En effet, nous allons, ci-après présenter un constat général (état des lieux) en matière de double démarche qualité et RSE des entreprises pilotes (OP) issues du projet étudié.

Rappelant que les résultats que nous présenterons ci-après, s'appuient sur la compilation des données de 80 évaluations au sein des 16 entreprises pilotes étudiées. Aussi, dans l'optique d'une appréciation de nos variables, nous avons choisi la moyenne empirique comme estimateur (statistique) que nous jugeons approprié pour les indices moyens de maturités, car il s'agit d'un estimateur non biaisé c.-à-d. le biais (l'erreur de représentativité) est nul (égal à zéro)².

¹ L'écart-type $S_x = \sqrt{\frac{1}{n} \int_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}$ est un indicateur (paramètre) de dispersion qui représente l'écart moyen des valeurs par rapport à la moyenne (la distance moyenne des valeurs par rapport à la moyenne).

² Un estimateur est sans biais (non biaisé) lorsque la moyenne de sa distribution d'échantillonnage est égale à la valeur θ du paramètre de la population à estimer, c'est-à-dire si $E(\theta) = \theta$.

Il est judicieux, aussi, de signaler que les résultats que nous allons présenter ci-dessous sont également à pondérer. En effet, les notes (scores) des maturités des démarches qualité et RSE étant affectées par l'entreprise seule via ses hauts cadres, les résultats pourraient éventuellement varier dans le cadre d'une évaluation ou diagnostic externe.

Précédons, à présent, aux diagnostics des deux démarches de ces entreprises.

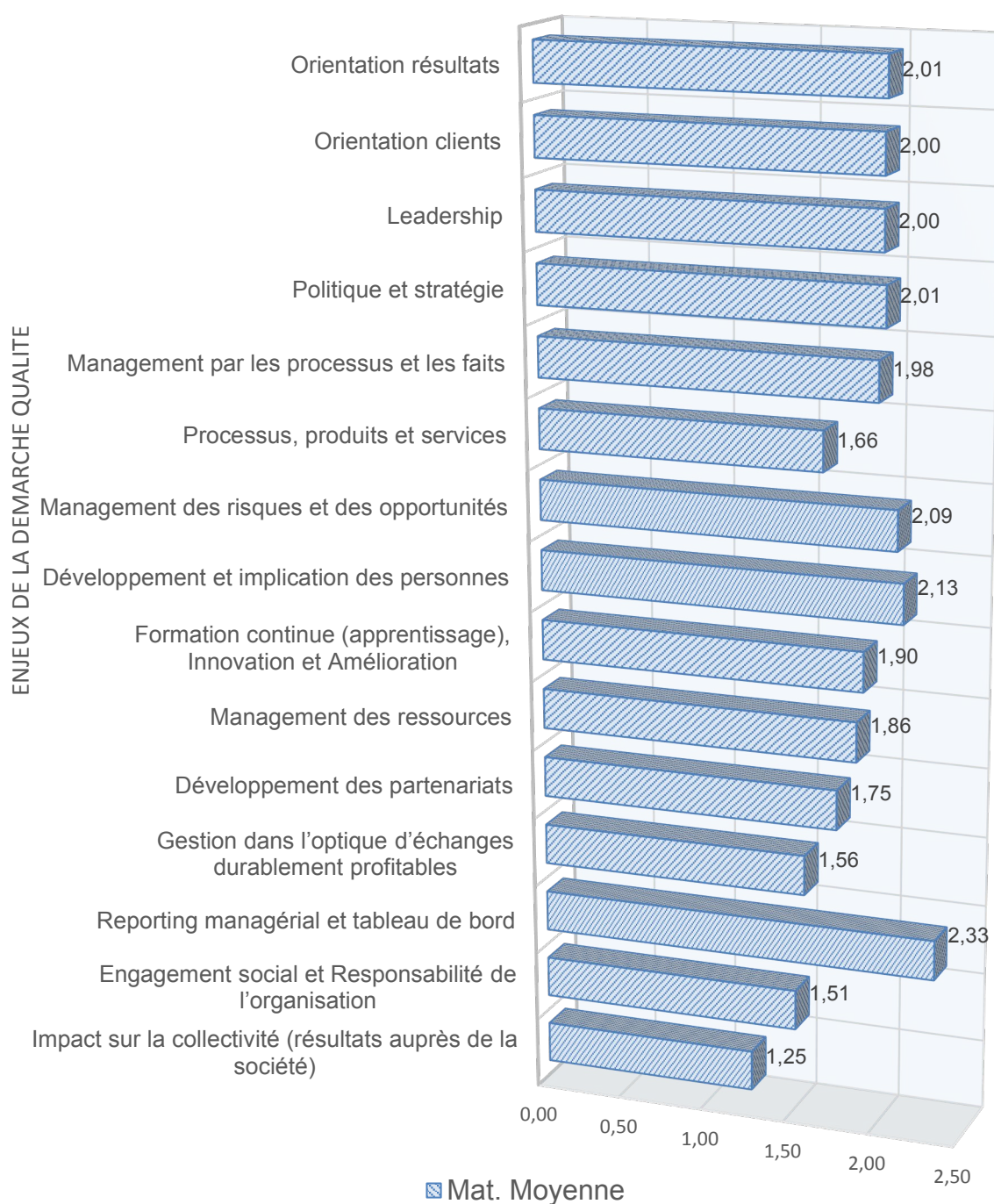
2.1. Diagnostic des démarches qualité

2.1.1. Analyse des enjeux (principes) des démarches qualité

D'après les résultats obtenus de l'étude des appréciations des dirigeants et hauts cadres issus des 16 entreprises pilotes étudiées, nous constatons, dans une première lecture, que les scores moyens relatifs aux enjeux (axes) de la démarche qualité sont variés qui font référence aux trois niveaux de maturité avec une tendance majoritaire qui s'installe au niveau (phase) d'amélioration¹. En effet, les scores moyens de maturité en matière d'intégration des enjeux relatifs aux domaines d'actions de la démarche qualité sont compris entre 1,25 relatif au DAQ « Impact sur la collectivité » comme le DAQ le moins mature et 2,33 relatif au DAQ « reporting managérial et tableau de bord » comme le DAQ le plus mature et mise en œuvre au sein des entreprises étudiées. La moyenne, quant à elle, est de 1,87 sur l'ensemble des domaines d'actions qualité qui désigne une maturité moyenne qui réside en phase réalisation selon notre échelle à trois niveaux (stades) de maturité.

¹ Cf. Tableau 26 : Poids de l'échelle de LIKERT utilisés.

Figure 31 : Les maturités moyennes des domaines d'action de la démarche qualité des entreprises



Les Domaines d'Action Qualité (DAQ) de la démarche qualité dont les maturités moyennes sont les plus faibles, sont le DAQ₁₅ « Impacts sur la collectivité (résultats auprès de la société) » et le DAQ₁₄ « Engagement social et Responsabilité de l'organisation », ces domaines d'actions qui font référence à l'axe « Engagements et implications sociétales » semblent peu développés, voire modestement mis en œuvre et maîtrisés pas les OP.

À l'opposé, domaines d'action tels que : DAQ « Reporting managérial et tableau de bord », DAQ_09 « Développement et implication des personnes », le DAQ_07 « Management des risques et des opportunités » ainsi que les DAQ_01 « Orientation résultats », DAQ_04 « politique et stratégie » et DAC_02 « Orientation clients » sont des domaines d'actions qui gagnent le plus d'importance et conséquemment de mis en œuvre donnant ainsi une maturité moyenne appréciable et dûment constatée. Ces résultats ont été prévisibles compte tenu de la nature des démarches qualité qu'entreprennent ces entreprises ainsi que la conformité normative dont la plupart des OP maintient continuellement.

En effet, il convient d'apporter un éclaircissement concernant ces résultats : les domaines d'actions de la démarche qualité dont les indices moyens de maturités sont élevés correspondent, dans l'ensemble, aux principes qualité les plus couverts par les exigences normatives, notamment les exigences de la norme ISO 9001 : 2015 relative aux systèmes de management de la qualité, ce qui reflète, tout à fait normalement, l'impact positif éventuel des actions d'évaluation de conformité externes (audits de certification et audits de surveillance) auxquels la majorité des entreprises y font face régulièrement.

Dans une optique d'hiérarchisation de l'intérêt et de l'importance que gagnent les axes (enjeux) de la démarche qualité au sein des entreprises de notre échantillon, on retrouve un groupe de domaines d'actions qui atteint au moyen le niveau de l'amélioration (phase 3) dont la performance est supérieure ou égale à 1,93. Il s'agit des enjeux managériaux d'ordres internes qui touchent principalement les ressources des entreprises et ses pratiques internes.

4.1.2. Diagnostic des maturités des démarches qualité des OP

Diagnostiquons, à présent, la maturité des démarches qualité des entreprises pilotes ou les performances en matière d'intégration des principes de la démarche qualité.

Le Tableau 62 ci-dessous présente une vue synoptique des indices de maturité des OP :

Tableau 62 : Résultats synthétiques du diagnostic des maturités des démarches qualité des OP

ENTREPRISES PILOTES	MATURITE DE LA DÉMARCHE QUALITÉ	
	Indice de maturité moyen ¹ (Score)	Niveau de maturité ²
OP01 : NCA ROUIBA	2,53	Amélioration
OP02 : CETIM	1,29	Initiation
OP03 : ENAC	2,00	Amélioration
OP04 : CONDOR ELECTRONICS	1,73	Réalisation
OP05 : SASACE SPA	2,73	Amélioration
OP06 : ETRHB GROUPE HADDAD	1,60	Initiation
OP07 : GROUPE SAIDAL	1,61	Initiation
OP08 : SEAAL	1,87	Réalisation
OP09 : COSIDER ALREM	2,01	Amélioration
OP10 : SOCOTHYD	2,13	Amélioration
OP11 : CTPP	2,20	Amélioration
OP12 : HYDRO AMENAGEMENT	1,80	Initiation
OP13 : MULTI-CATERING ALGÉRIE	1,13	Initiation
OP14 : AMIMER ENERGIE	1,80	Réalisation
OP15 : ORIFLAME ALGÉRIE	1,20	Initiation
OP16 : NAFTAL / BRANCHE CARBURANT	2,00	Amélioration

Les degrés (scores) de maturité moyenne des entreprises pilotes en matière d'intégration et de mise en œuvre des principes de la démarche qualité semblent se situer en différents niveaux de maturités, allant du niveau le plus bas (initiation) jusqu'au niveau le plus haut (amélioration). Cependant, nous constatons que peu d'entreprises pilotes arrivent au niveau d'amélioration.

4.2. Diagnostic de la maturité des démarches RSE

Effectuant la même démarche pour les enjeux (questions centrales) de la responsabilité sociétale de nos OP, nous présentons, en premier lieu, une analyse primaire des domaines d'action relatifs aux questions centrales de la responsabilité sociétale de l'ensemble des entreprises pilotes (état des lieux).

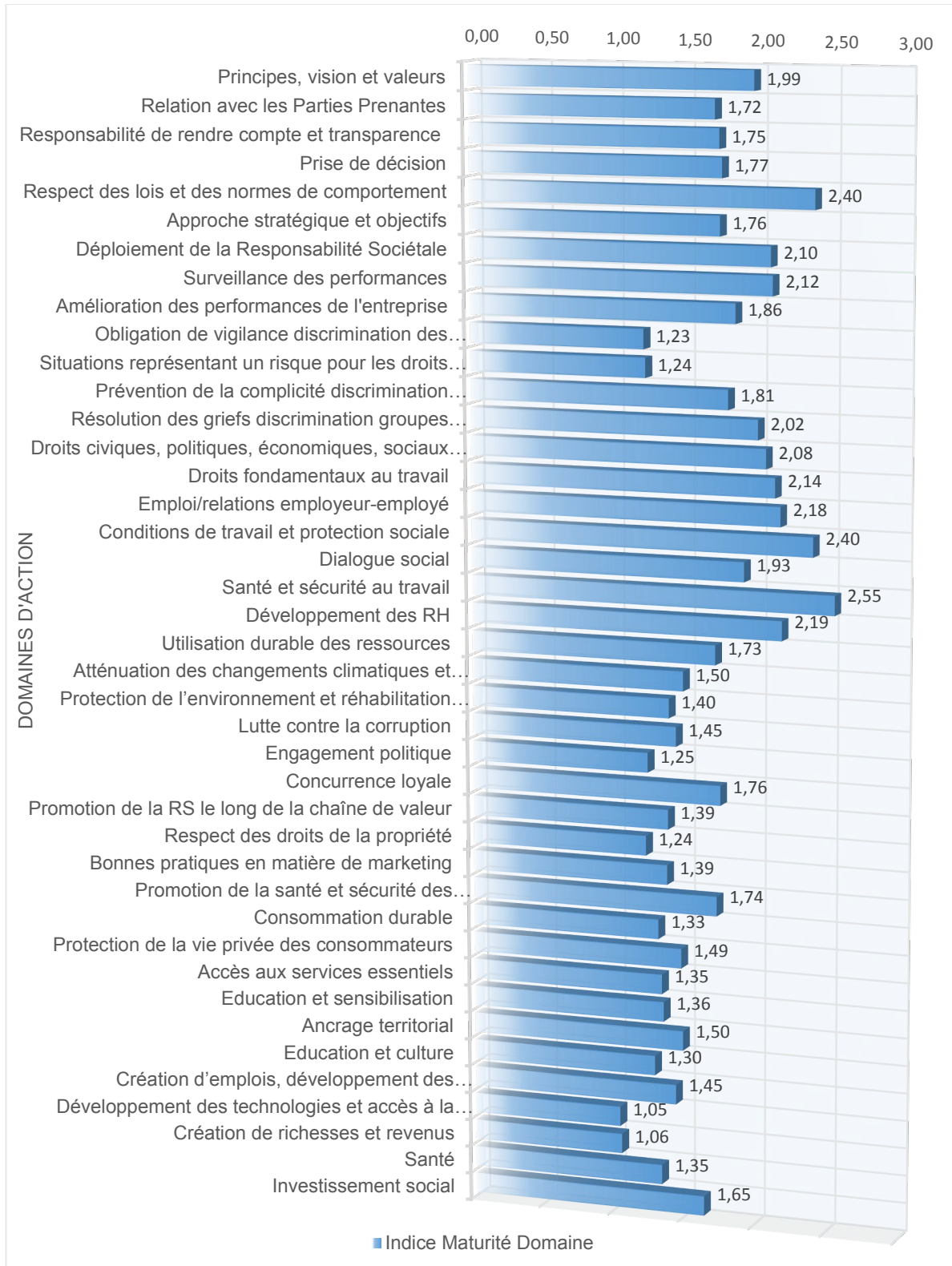
¹ Rappelons que l'indice (score) de maturité moyen représente la somme des performances d'une entreprise sur les enjeux de la démarche (domaines d'action) divisée par le nombre de Domaines d'Action (DA), soit : $SCORE_E = Moy \sum(DA / \sum DA)$.

² Le tableau 24 explicite les poids des trois niveaux de maturité (initiation, réalisation et Amélioration).

2.2.1. Analyse des enjeux (questions centrales) des démarches RSE

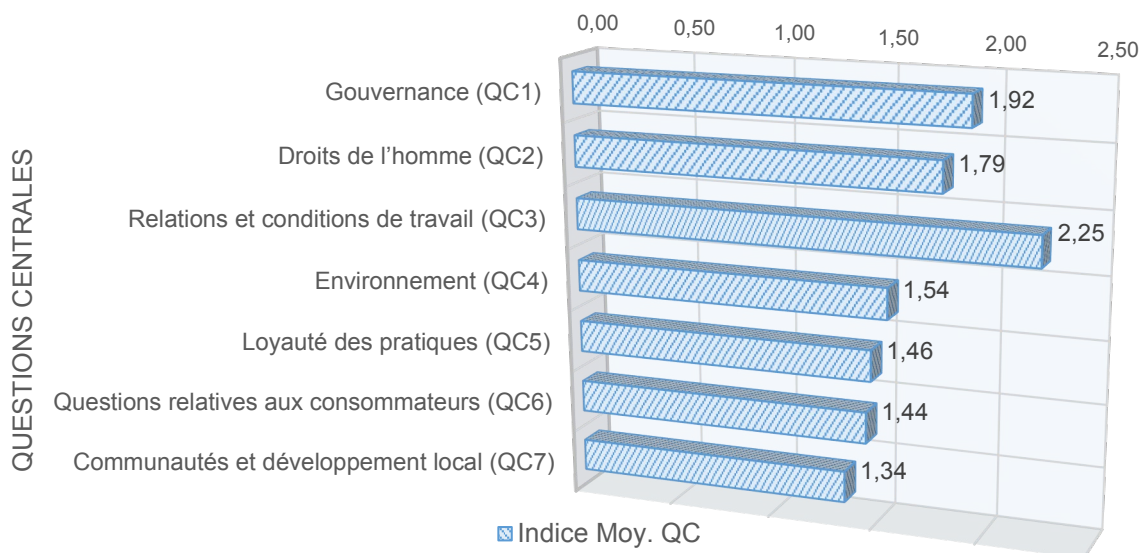
Le constat analytique des démarches RSE de l'ensemble des entreprises étudiées nous présente le constat ci-dessous :

Figure 32 : Les maturités moyennes des domaines d'action de la démarche RSE des OP



Regroupant ces domaines d’actions dans les sept questions centrales (QC) de la RSE selon le référentiel normatif ISO 26000 : 2010, on constate ce qui suit :

Figure 33 : Les maturités moyennes des OP par questions centrales de la démarche RSE



Les niveaux (degrés) moyens de maturité des entreprises pilotes en matière d’adoption (intégration et mise en œuvre) des questions centrales de la RSE se situent entre le score 1,34 relatif à la QC « Communauté et développement local » comme la question centrale la moins intégrée (peu d’engagements autour de cet enjeu social) et le score 2,25 relatif à la QC « Relations et condition du travail » comme étant la question centrale la plus opérationnalisée et qui gagne le plus d’intérêt et d’engagement de la part des OP étudiées.

Il est judicieux de rappeler que ces deux extrémités en matière de maturité des engagements renvoient aux deux questions centrales de la RSE respectivement, la plus et la moins couverte par les textes légaux (exigences réglementaires) en Algérie¹.

La lecture du précédent constat fait resurgir deux points que nous trouvons important de les souligner.

Dans une optique d’hierarchisation de l’intérêt que des questions centrales gagnent au sein des entreprises pilotes, l’analyse des indices et scores de maturité des engagements en matière des enjeux RSE, montre qu’en moyenne, les préoccupations (QC) d’ordre internes sont celles qui font l’objet d’une meilleure intégration et plus d’engagements autour, notamment : la QC3 « Relations et conditions de travail », QC1 « Gouvernance » et d’une manière moins prononcée

¹ Cf. Tableau 52 : Synthèse monographique de la RSE en Algérie.

la QC « Droits de l'homme ». À l'inverse, les questions centrales de nature externes¹ se caractérisent, en moyenne, par un faible engagement tel que : la QC7 « Communauté et développement local », la QC6 « Questions relatives aux consommateurs » et la QC5 « Loyauté des pratiques ».

Le constat révèle, aussi, que les questions centrales qui relèvent du volet social sont plus priorisées par les entreprises pilotes que celles qui appartiennent au volet l'environnemental.

Ces deux éléments peuvent s'expliquer en partie par le cadre juridique et la réglementation algérienne qui couvre davantage ces questions (notamment le volet social) et motive les entreprises à adhérer autour².

2.2.2. Diagnostic des maturités des démarches RSE des OP

Procédant par la même mode opératoire pour la démarche RSE, nous présentons, d'abord, les résultats synthétiques des maturités issues des diagnostics RSE des entreprises pilotes (maturité de l'engagement dans l'intégration des préoccupations sociétales liées aux questions centrales de la responsabilité sociétale).

Tableau 63 : Résultats synthétiques du diagnostic des maturités des démarches RSE des OP

ENTREPRISES PILOTES	MATURITE DE LA DEMARCHE RSE	
	Indice de maturité (SCORE MOY)	Niveau de maturité
OP01 : NCA ROUBA	2,42	Amélioration
OP02 : CETIM	1,28	Initiation
OP03 : ENAC	1,97	Amélioration
OP04 : CONDOR ELECTRONICS	1,56	Initiation
OP05 : SASACE SPA	2,38	Amélioration
OP06 : ETRHB GROUPE HADDAD	1,50	Initiation
OP07 : GROUPE SAIDAL	1,63	Initiation
OP08 : SEAAL	1,69	Réalisation
OP09 : COSIDER ALREM	2,00	Amélioration
OP10 : SOCOTHYD	2,01	Amélioration
OP11 : CTPP	2,13	Amélioration
OP12 : HYDRO AMENAGEMENT	1,60	Initiation
OP13 : MULTI-CATERING ALGÉRIE	1,38	Initiation
OP14 : AMIMER ENERGIE	1,52	Réalisation
OP15 : ORIFLAME ALGÉRIE	1,40	Initiation
OP16 : NAFTAL / BRANCHE CARBURANT	1,80	Réalisation

¹ Questions centrales qui font référence aux enjeux de la RSE liée à l'environnement externe de l'entreprise.

² Cf. Tableau 52 : Synthèse monographique de la RSE en Algérie.

Les niveaux ou degrés de maturité (scores) moyens des entreprises pilotes en matière d'adoption (intégration et mise en œuvre) des questions centrales de la responsabilité sociétale semblent variés et se situent en différents niveaux de maturités.

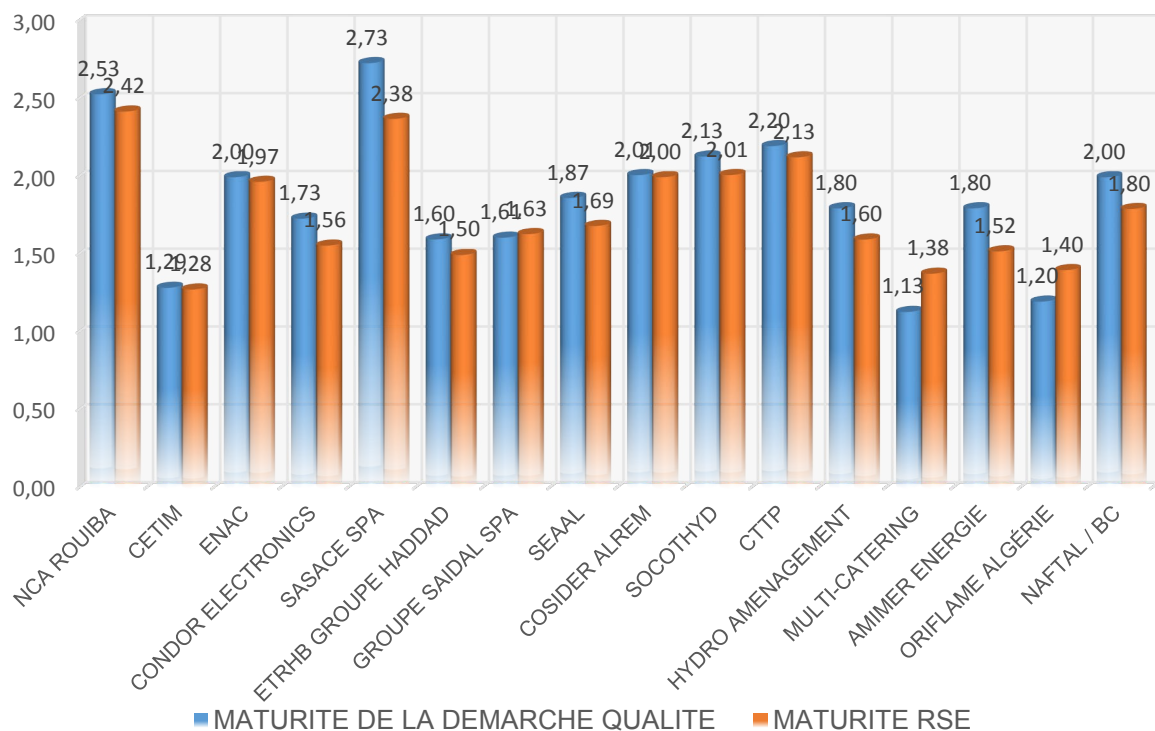
Cependant, nous constatons que peu d'entreprises pilotes arrivent à se situer au niveau d'amélioration (plus haut niveau qui indique une mise en œuvre effective des questions centrales de la démarche RSE). En effet, il ne s'agit que de cinq cas, à savoir : NCA Rouïba, ENAC, SASACE, COSIDER ALREM, CTPP et d'une manière moins intense SOCOTHYD. Ces derniers sont les seules OP du projet à pouvoir faire preuve d'un engagement RSE et réaliser, conséquemment, des performances globales appréciables.

2.3. Comparaison des doubles maturités des démarches qualité et RSE

Après avoir évalué la maturité des démarches qualité (degré d'intégration des enjeux de la démarche qualité) et la maturité de l'engagement RSE (performance des entreprises en termes d'intégration des questions centrales de la responsabilité sociétale) pour chacun des 16 cas d'entreprises, confrontons et comparons, à présent, ces résultats primaires afin d'explorer les liens et relations entre ces deux démarches, notamment en matière de corrélations et d'influences.

Représentant graphiquement ces résultats synthétiques pour mieux appréhender ce constat.

Figure 34 : Comparaison des maturités des démarches qualité et RSE des entreprises pilotes



La Figure 34 ci-dessus illumine, à priori, cette liaison et dualité homogène entre le degré de maturité de la démarche qualité (intégration des enjeux de la démarche qualité dans le fonctionnement de l'entreprise) et les performances dégagées de l'adoption des questions centrales de la responsabilité sociétale de l'entreprise, car on constate que les maturités vis-à-vis aux enjeux de la qualité et ceux de la RSE sont en harmonie. Ce constat conforte notre idée du départ, mais pas suffisamment pour apporter une affirmation.

Examinons, donc, cela d'une manière approfondie via une analyse de corrélation (tests de corrélation-association) de nos variables synthétiques.

3. Étude des liens et corrélations

Avant d'entamer les études corrélationnelles, apportons quelques éclaircissements sur nos choix méthodologiques et mode opératoire en matière d'application des tests statistiques ainsi que les conditions de leur mise en œuvre.

3.1. Les choix méthodologiques pour le test des hypothèses

3.1.1. Études corrélationnelles

Dans l'optique d'une recherche d'éventuelles corrélations (relations et liens significatifs) entre nos variables principalement la maturité de la démarche qualité et celle de l'engagement RSE, nous avons opté, dans un premier temps, pour une étude corrélationnelle linéaire.

Pour ce faire, le test de Pearson (r) qui est un coefficient de corrélation linéaire mesure l'intensité d'un lien entre les variables, il constitue une normalisation de la covariance¹ par le produit des écarts-types des variables.

Il est judicieux de rappeler que la corrélation linéaire est une statistique largement utilisée, car elle synthétise l'importance de la relation entre deux variables métriques (Carricano et Poujol, 2008, p. 134).

Avant d'actionner ce test, vérifions, d'abord si les conditions d'utilisation sont-elles bien remplies :

¹ Il est à noter que l'objectif de la covariance est de quantifier la liaison entre deux variables, de manière à mettre en évidence le sens de la liaison et son intensité.

Tableau 64 : Conditions d'application du test

Condition du test à vérifier	Outil (méthode)	Commentaire
Variables quantitatives continues	/	Les variables sont de nature quantitative continue (vérifiée)
Variables aléatoires et indépendantes	Covariance nulle \rightarrow $\varepsilon(x)\varepsilon(y) = \varepsilon(xy)$	Les observations de chaque variable sont indépendantes les unes des autres, car leur covariance est nulle (vérifiée)
Absence d'autocorrélation	Inspection visuelle des résidus	L'ensemble de points converge vers une ligne centrale ce qui indique qu'il n'existe aucune autocorrélation (vérifiée)
Homoscédasticité des résidus	Inspection visuelle des résidus	La distribution des résidus ne dépend pas des valeurs prédites (vérifiée)
Normalité de la distribution des résidus	Inspection visuelle de la distribution des termes d'erreur (résidus)	La distribution doit être conforme à celle d'une distribution normale. (Vérifiée)
Condition de sécurité	(n > 30)	Vérifiée

En effet, les conditions semblent être réunies pour l'application du test.

3.1.2. Régression linéaire

La régression linéaire, en étant l'une des méthodes les plus utilisées dans les sciences de gestion, a pour but d'expliquer une variable dépendante par une variable ou un ensemble de variables indépendantes quantitatives, en d'autres termes, modéliser une variable dépendante quantitative, au travers d'une combinaison linéaire de variables explicatives quantitatives. On distingue habituellement la régression simple (une seule variable explicative) de la régression multiple (plusieurs variables explicatives). La régression linéaire est utilisée pour les démarches d'exploration et de test en ayant comme objectif l'explication et la prédiction.

3.1.2.1. Les conditions d'application de la régression

Le modèle de la régression pose un certain nombre de conditions lors de l'estimation des paramètres et des tests d'hypothèses. Ces conditions d'application de la régression peuvent être citées comme suit :

- a) La linéarité du phénomène mesuré : la linéarité est importante, car le concept de corrélation est fondé sur une relation linéaire. La linéarité d'une relation bivariée est vérifiée par l'examen des résidus.

- b) La variance constante du terme d'erreur ou homoscélasticité : l'homoscélasticité est vérifiée par l'examen des résidus ou par un simple test statistique.
- c) L'indépendance des termes d'erreur : l'indépendance des termes d'erreur est une autre condition de l'analyse de régression multiple. Outre l'examen du graphique des résidus, cette hypothèse peut aussi être validée par le test de Durbin-Watson.
- d) La normalité de la distribution du terme d'erreur.

3.1.2.2. L'interprétation des résultats de la régression

Les résultats de la régression se lisent grâce aux principaux indices suivants :

Tableau 65 : Description des indices de la régression linéaire

Indice	Description
R	Le coefficient de corrélation multiple est un indice standardisé variant de -1 à $+1$, indiquant la force de la relation entre l'ensemble des variables indépendantes et la variable dépendante. Plus la corrélation est élevée, plus la relation linéaire entre les variables indépendantes et la variable dépendante est élevée.
R^2	La corrélation multiple au carré, appelée coefficient de détermination, est un indice de la part de variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes qui sont dans l'équation. Il donne ainsi la part de variance de la variable expliquée par la variable indépendante.
F	Le test F : sa valeur indique si la variance ou l'ajout de variance expliquée est significative, c'est-à-dire si, quelle que soit la force de la relation entre les variables indépendantes et la variable dépendante, cette relation est susceptible d'exister dans la population et n'est pas due simplement au hasard de l'échantillonnage.
t	Le test t : sa valeur doit être plus grande que 2 (1,96) pour être significative ($p < 0,05$). Elle indique si chacun des coefficients des variables présentes dans l'équation est significatif.

Source : adapté de Carricano et Poujol (2010, p. 137)

Après avoir, donc, exposé nos choix statistiques, prospectons, à présent, les résultats y associés :

3.2. Analyse corrélacionnelle entre la maturité de la démarche qualité et l'engagement RSE

L'étude de corrélation entre nos variables synthétiques s'est effectuée sur deux plans, à savoir : le plan des observations (cf. Tableau 66) et le plan des OP (cf. Tableau 67) pour une meilleure compréhension et appréciation de la qualité du lien.

Exposons alors, le lien et l'association entre le degré de maturité de la démarche qualité et degré d'engagement sociétal (maturité de la démarche RSE).

Tableau 66 : Matrice de corrélation

Matrice de corrélation (Pearson) :		
Variables	SCORE_DQ	SCORE_RSE
SCORE_DQ	1	0,8915
SCORE_RSE	0,8915	1

Les valeurs en gras sont différentes de 0 à un niveau de signification alpha=0,05

Cette matrice montre clairement l'existence d'une forte liaison entre la variable SCORE_DQ relative à la maturité moyenne la démarche qualité et la variable SCORE_RSE relative à la maturité de l'engagement RSE.

Examinons cette liaison au niveau des entreprises pilotes (Plan OP) :

Tableau 67 : Matrice de corrélation

Matrice de corrélation (Spearman¹) :		
Variables	SCORE_DQ	SCORE_RSE
SCORE_DQ	1	0,9647
SCORE_RSE	0,9647	1

Les valeurs en gras sont différentes de 0 à un niveau de signification alpha=0,05

Pareillement au résultat précédent, sur le plan des OP, la matrice de corrélation ci-dessus montre une solide liaison entre la maturité moyenne (du degré d'engagement) des entreprises en matière d'intégration des principes de la démarche qualité (SCORE_DQ) et la maturité moyenne en matière responsabilité sociétale justifiée par la performance globale (SCORE_RSE).

Vérifions, à présent, la significativité de la relation (corrélation) par la prospection des *P-values*.

Tableau 68 : Tableau des P-values

P-values :		
Variables	SCORE_DQ	SCORE_RSE
SCORE_DQ	0	< 0,0001
SCORE_RSE	< 0,0001	0

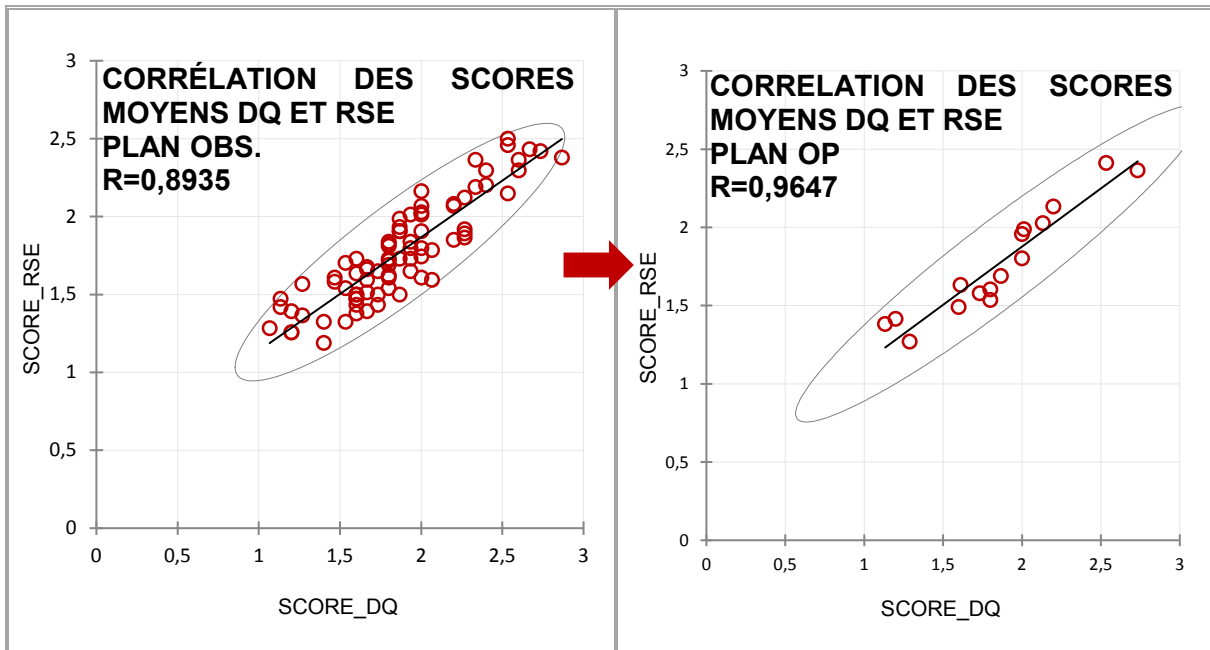
Les valeurs en gras sont différentes de 0 à un niveau de signification alpha=0,05

¹ Pour les besoins opérationnels d'analyse (contraintes liées à effectif sur le plan OP), nous optons pour le test de corrélation de Spearman équivalent non-paramétrique au test de corrélation de test de Pearson.

On constate, d'après la matrice des *P-values*¹ que ces dernières sont inférieures au niveau de signification ($\alpha=0,05$), on conclura, donc, que les corrélations sont significatives avec un risque de 5 %.

Pour une meilleure appréciation de cette tendance, projetons graphiquement ces résultats issus des deux plans.

Figure 35 : Nuage de points



La fugue ci-dessus nous montre un nuage de point homogène et très peu dispersé sur les deux plans. Le coefficient de corrélation est, pour ces deux variables, de $r^2 = 0,8915$ (plan observations) et $r^2 = 0,9647$ (plan OP) ce qui montre une forte corrélation positive entre ces deux variables.

Le degré de maturité de la démarche qualité et celui de la responsabilité sociétale (engagement RSE) sont donc bien corrélés. Nous pouvons, en effet, reformuler et dire que lorsque l'entreprise dégage de bonnes maturités en matière d'intégration et de mise en œuvre des enjeux relatifs aux axes de la démarche qualité, elle dégage, nécessairement, de bonnes performances en matière d'intégration et de mise en œuvre des enjeux relatifs aux questions centrales de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Cette corrélation peut s'expliquer par deux principales raisons. D'une part, cela peut être effectivement lié à la compatibilité des deux démarches naturellement et intimement liées, et

¹ La probabilité critique ou « p-value » qu'on a calculée à l'aide du programme spécialisé, puis comparé au risque α que l'on s'est fixé à 0,05, nous permet de valider la significativité de la corrélation.

d'autre part, à l'imbrication normative des deux démarches étant donné que les démarches RSE entreprises par les OP se reposent sur les configurations des systèmes de management (SMQ et SMI) pour la mise en œuvre et le pilotage des questions centrales.

En effet, cette voie qu'empruntent les OP (voie normative) permet, en se reposant sur culture et une structure déjà acquise via la conformité aux cadres normatifs, de projeter leurs démarches qualité vers des démarches holistiques qui intègrent les questions centrales de la responsabilité sociétale.

Ce passage articulaire de la démarche qualité vers une démarche sociétale, en élargissant l'éventail des enjeux et de responsabilités, se présente, donc, comme voie compatible et sécurisée permettant d'asseoir une démarche de responsabilité sociétale au sein des entreprises algériennes.

3.3. Analyse corrélacionnelle entre la certification (degré de certification) et maturité des démarches qualité et RSE

Pour les besoins opérationnels (empiriques) d'étudier la véracité de notre hypothèse H₃, qui consiste à dire que les certifications aux cadres normatifs et référentiels de management QSE contribuent à la consolidation et à l'impulsion de la démarche qualité vers la mise en œuvre d'une démarche RSE ainsi que la contribution à la progression des indicateurs de la RSE (PGE), nous avons opté pour une grille de conversion dont les niveaux et degrés de certification aux cadres normatifs sont échelonnés en trois niveaux, allant du niveau « aucune certification au niveau « Certification Système de Management Intégré SMI »¹.

Prospectons alors les liens et les éventuelles corrélations entre le degré de certification (SCORE_CERT) et variables SCORE_DQ et SCORE_RSE associées respectivement à la maturité moyenne de la démarche qualité et la maturité moyenne de l'engagement RSE au sein de nos entreprises pilotes.

En procédant par le même mode opératoire que pour les analyses précédentes, les résultats se présentent comme suit :

¹ Cf. Annexe 04 : Grille des niveaux de certification en score (SCORE_CERT.)

Tableau 69 : Matrice de corrélations

Matrice de corrélation			
Variables	SCORE_DQ	SCORE_RSE	SCORE_CERT.
SCORE_DQ	1	0,8915	0,4652
SCORE_RSE	0,8915	1	0,3619
SCORE_CERT.	0,4652	0,3619	1

Les valeurs en gras sont différentes de 0 à un niveau de signification $\alpha=0,05$

Avant de se lancer dans une lecture interprétative de cette matrice, prospectant davantage ces résultats pour une meilleure compréhension.

En effet, examinons d'abord la significativité du test via la matrice des *P-values* (Tableau 70) qui indique les degrés de signification des coefficients (r) à un niveau $\alpha = 0,05$.

Tableau 70 : Tableau des P-Values

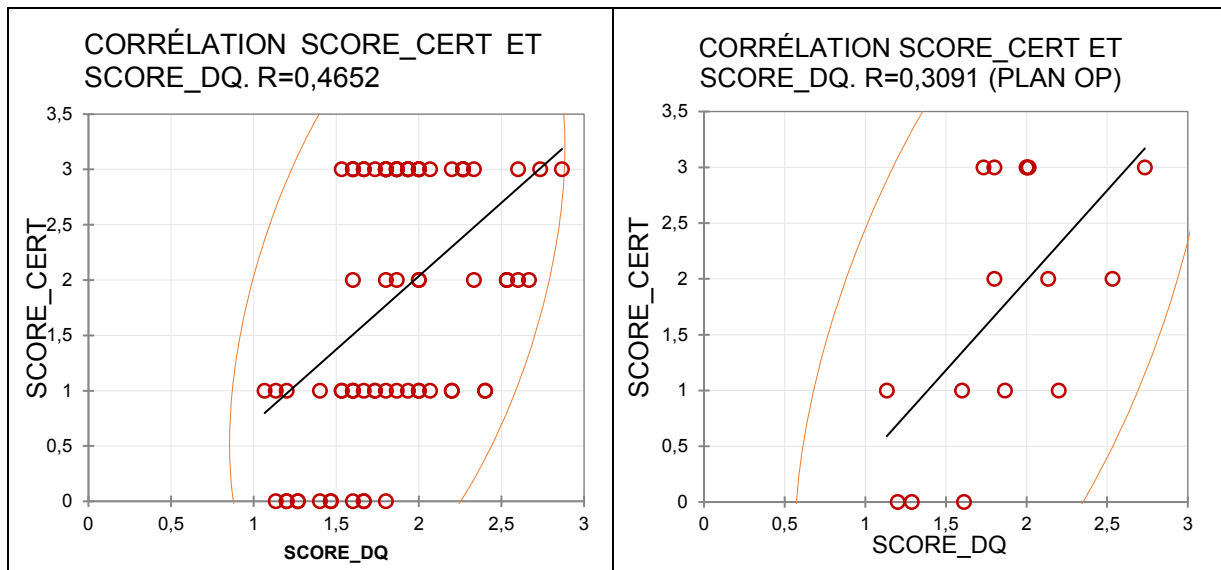
P-values :			
Variables	SCORE_DQ	SCORE_RSE	SCORE_CERT.
SCORE_DQ	0	0,0000	0,0140
SCORE_RSE	< 0,0001	0	0,0010
SCORE_CERT	0,0001	0,0010	0

Les valeurs en gras sont différentes de 0 à un niveau de signification $\alpha=0,05$

En effet, d'après la matrice des *P-values* ci-dessus, les valeurs sont inférieures au niveau de signification α fixé à 0,05, les liaisons exposées via le test de corrélation sont donc, significatives avec un risque de 5 %.

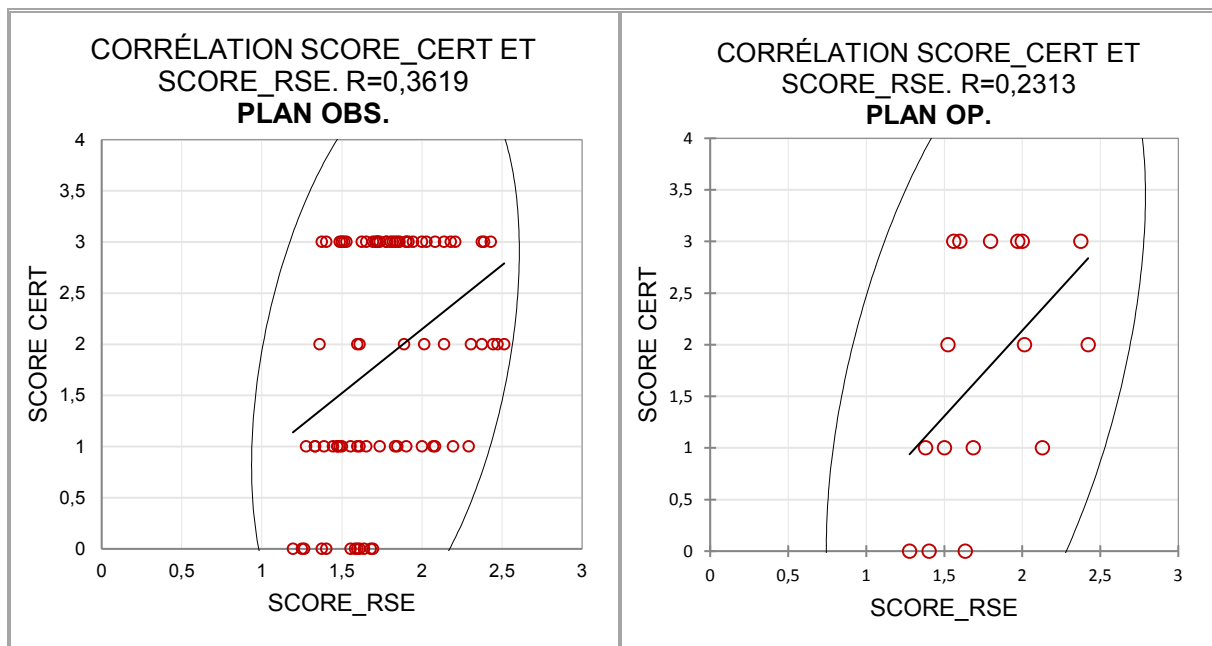
Quant au nuage de données, il nous semble que ce dernier est être assez dispersé (Figure 36 et Figure 37), en effet, le coefficient de corrélation est de l'ordre de 0,47 pour les variables SCORE_CERT et SCORE_DQ de 0,36 pour les variables SCORE_CERT et SCORE_RSE, ce qui est relativement faible. Nous ne pouvons, donc, pas conclure ou affirmer l'existence de corrélations entre ces variables.

Figure 36 : Nuages de points $r_{(Cert DQ)}$



Graphiquement, le nuage de points associé la relation entre les variables SCORE_CERT et SCORE_DQ semble se présenter d'une manière assez dispersée (Figure 36).

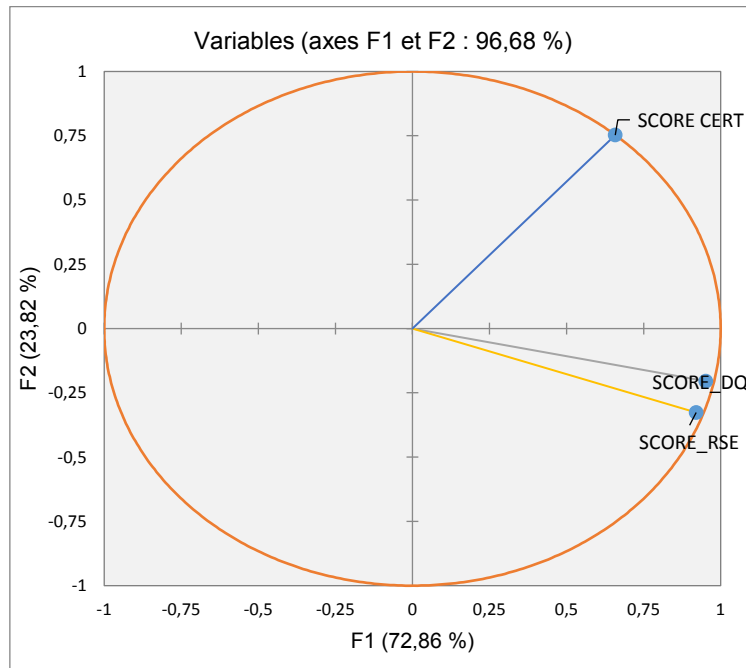
Figure 37 : Nuage de points $r_{(Cert RSE)}$



La figure 37 ci-dessus, similairement à la précédente ($r_{(Cert DQ)}$), présente, graphiquement, un nuage de points assez dispersé associé à la relation entre les variables SCORE_CERT et SCORE_RSE.

Examinons, à présent, les liens entre les variables sur le cycle des corrélations.

Figure 38 : Représentation de la projection des variables synthétiques sur les axes de variabilité F1 et F2



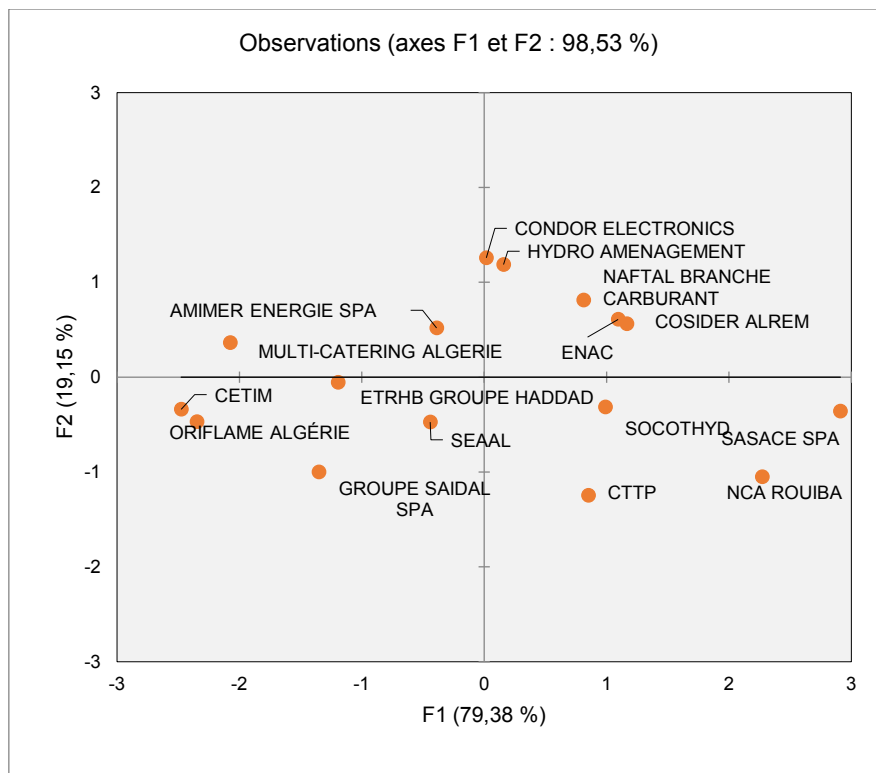
La projection des variables synthétiques sur le cycle de corrélation nous montre des corrélations positives qui se situent à droite de l'axe de variabilité F1. Les variables SCORE_DQ et SCORE RSE, très proches sur le plan de l'ACP.

En effet, les variables SCORE_DQ et SCORE_RSE évoluent conjointement sur l'axe de variabilité F1 ce qui signifie qu'elles dégagent une forte corrélation positive sur cet axe. Sur le deuxième axe de variabilité et inversement aux variables précédentes, la variable SCORE_CERT positivement positionnée sur l'axe F2, ne semble pas assez corrélée avec les variables SCORE_DQ et SCORE_RSE et ce, malgré un lien dans un sens positif.

Prospectons, à présent, le positionnement de nos entreprises pilotes sur les deux facteurs variabilité principaux F1 et F2.

En effet, commençons par le graphique des observations qui expose les liens OP/OP (individu/individu) et OP/variable (individu/variable) :

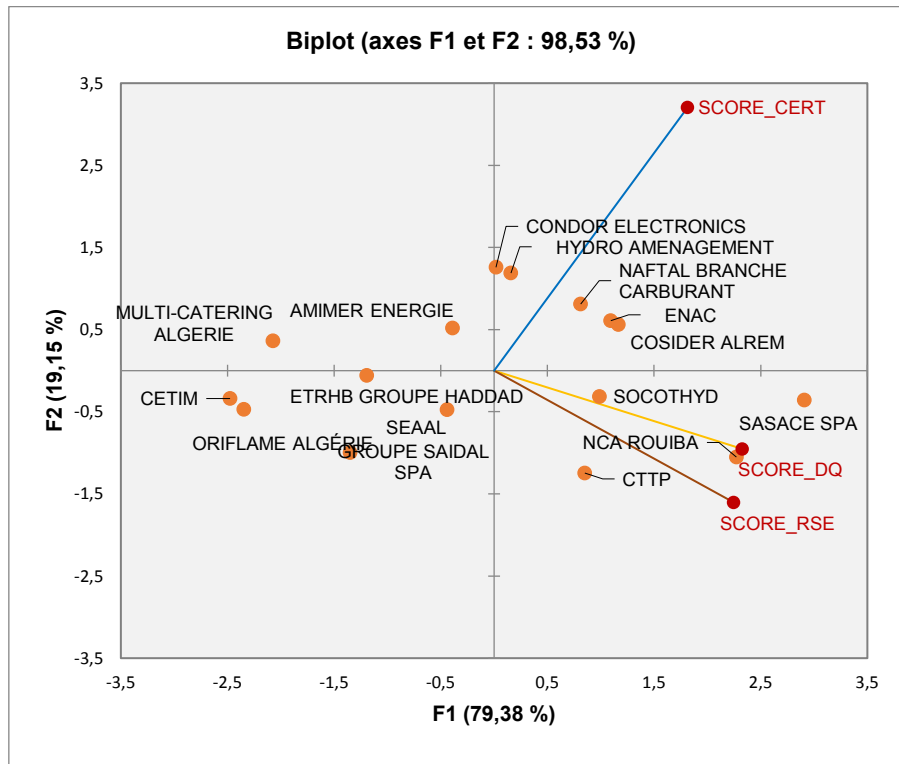
Figure 39 : Représentation de la projection des OP sur les axes de variabilité F1 et F2



La projection bidimensionnelle des observations synthétiques (entreprises pilotes) sur les axes F1 et F2 qui constituent, donc, les principaux facteurs latents qui expliquent respectivement 79,38 % et 19,15 % de la variabilité commune (de l'information),

Additionnellement à cette projection (Figure 39), l'évaluation des liens individus/variables sur le même plan de projection nous alimente davantage en informations pertinentes.

Figure 40 : Représentation de la projection mixte (variables synthétiques / OP) sur les axes de variabilité F1 et F2



D'après cette représentation, quelques conclusions sur les types de regroupement peuvent être établies.

En effet, d'après la projection mixte OP/variables sur les plans F1 et F2 ci-dessus, on constate que les entreprises qui prennent des fortes valeurs sur les variables synthétiques SCORE_DQ et SCORE_RSE qui se situent, donc, plus à droite de l'axe de variabilité F1, prennent des valeurs plutôt faibles sur l'axe de variabilité F2. Par conséquent, on remarque que nos entreprises pilotes dont les maturités, en termes des variables qualité et RSE sont élevées, à savoir : SASACE, NCA Rouïba, SOCOTHYD et CTTP, se regroupent et se positionnent relativement proches les unes des autres.

En étalant la lecture interprétative, on constate, aussi, que les entreprises, dont les scores sont élevés concernant la variable SCORE_CERT, notamment CONDOR ELECTRONICS et HYDRO-AMÉNAGEMENT sont relativement éloignées des variables SCORE_DQ et SCORE_RSE sur les axes variabilité principaux F1 et F2. Autrement dit, ces OP, bien qu'elles dégagent des forts degrés de conformité normative (SCORE_CERT), elles ne réalisent pas nécessairement des bons scores en termes de maturité de la démarche qualité et d'engagement RSE.

D'après ce qu'on vient de voir, nous pouvons dire que les variables relatives au degré (score) de certification et à la maturité de la démarche qualité moyenne ne sont pas assez corrélées. La certification aux divers référentiels et cadres normatifs qualité, sécurité et environnement (QSE) n'est, donc, pas liée fortement à la maturité de la démarche qualité, ce qui démontre que la certification ne constitue pas un appui considérable qui consolide la démarche qualité et qui capitalise effectivement ses acquis.

Aussi, nous remarquons, d'après la dispersion des observations sur le nuage de points que les corrélations sont faibles entre les variables, à savoir l'indice du degré de certification (SCORE_CERT) et l'indice de maturité moyenne de la démarche RSE (SCORE_RSE). De facto, nous ne pouvons pas conclure, statistiquement, l'existence d'une corrélation significative entre le degré de certification aux référentiels et cadres normatifs de l'entreprise et sa maturité en matière d'intégration des enjeux sociétaux relatifs aux questions centrales de la démarche RSE.

Ce résultat est moins étonnant par rapport au premier, bien qu'on ait pu s'attendre à une corrélation entre les deux variables. On retient, donc, qu'une entreprise qui se dote de reconnaissances tierces (certifications externes) aux différents cadres normatifs QSE (normes qui touchant aux dimensions économique, sociale et environnementale) ne réalise pas, nécessairement, un bon degré de maturité sur les questions centrales de la RSE.

Cependant, il serait judicieux et pragmatique de modérer un peu ces résultats. En effet, les entreprises de notre échantillon (entreprises pilotes du projet RS MENA Algérie) sont pionnières en matière de démarche de responsabilité sociétale. Cette analyse serait plus intéressante et plus robuste dans la mesure où on l'entreprend sur une échelle plus importante afin de vérifier cette relation et lien entre le niveau de certification et les niveaux de maturité de la démarche qualité et des engagements RSE.

En guise de synthèse, cette section par le biais de l'analyse descriptive ainsi que des résultats des différents diagnostics nous a permis, en premier lieu, de dresser un état des lieux des maturités des entreprises pilotes en matière des enjeux (principes) des démarches qualité et des questions centrales de la responsabilité sociétale, et dans un second lieu, l'étude des liens et liaisons entre nos différentes variables. Par le biais des résultats qui en découlent, nous allons, dans le cadre de la section ci-après, procéder à l'appréciation de la véracité de nos hypothèses.

SECTION 03 : TEST DES HYPOTHÈSES

Tout au long de notre travail, nous avons été amenés à tester notre corps d'hypothèses concernant l'opérationnalisation de la responsabilité sociétale via les démarches qualité au sein d'un échantillon d'entreprises algériennes accompagnées dans le cadre du projet RS MENA Algérie (2011-2014). Ces dernières, depuis quelques années et sous les effets de la mondialisation d'une part et des mutations sociétales d'autre part, font face à des véritables nouveaux défis, à savoir la légitimité sociale et la durabilité. En effet, la RSE en tant qu'une nouvelle conception managériale qui harmonise les trois volets de la durabilité, à savoir : l'économie, la société et l'environnement, se présente comme une solution face à ce dilemme. Pour ce faire, l'entreprise algérienne, disposant déjà d'un instrument managérial qui vise l'excellence tant sur l'aspect opérationnelle que stratégique et qui gagne d'ailleurs, de plus en plus, d'intérêt, la démarche qualité peut être envisagée comme un levier actionnable pour aborder un engagement, voire une démarche sociétale en assurant l'articulation est le passage vers une plus grande prise en compte et une intégration d'un éventail plus large d'enjeux qui relèvent du sociétal voire les enjeux (domaines d'action) des questions centrales de la RSE

Suite à la présentation, dans un premier temps, d'une analyse descriptive, puis dans un second temps, des résultats issus des diagnostics des démarches qualité et des engagements sociétaux et des différentes études corrélationnelles, nous pouvons, à ce stade, entamer l'appréciation de notre corps d'hypothèses.

1. Test des hypothèses

En guise de rappel, nous avons posé, au début de ce travail, notre hypothèse centrale qui consiste à dire que la qualité et la RSE sont deux démarches compatibles et en saine articulation, liées par des passerelles naturellement créées. Nous soutenons, en effet, l'idée que les entreprises algériennes peuvent bénéficier d'un effet de levier sur leurs expériences en démarche qualité et de l'actionner en vue d'un passage vers une plus grande prise en compte et intégration des enjeux sociétaux, ainsi, l'opérationnalisation des questions centrales de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Nous avons par la suite décliné cette hypothèse centrale en sous-hypothèses (hypothèses secondaires) constituant notre corps d'hypothèses pour lesquelles nous dressant, ci-après, l'état de validation.

1.1. Hypothèse 1 : La qualité et RSE sont deux démarches compatibles, complémentaires et en articulation

1.1.1 H_{1a} : *Le degré de maturité par rapport à la démarche qualité est positivement corrélé avec le degré de maturité de la démarche RSE*

L'analyse corrélacionnelle menée sur nos variables synthétiques SCORE_DQ et SCORE_RSE exposée via la matrice de corrélation (cf. Tableaux 66 et 67) montre l'existence d'une forte corrélation positive et significative. Il semble, donc, que les axes de la démarche qualité et les questions centrales de la RSE sont en parfaite corrélation.

1.1.2. H_{1b} : *Une démarche qualité mature contribue à la mise en place d'une démarche de responsabilité sociétale et offre à un apport positif sur l'instauration, la mise en œuvre des questions centrales de la RSE au sein des entreprises algériennes*

Pour étudier cette contribution, nous menons dans ce qui suit, une régression de la variable Maturité RSE¹.

Tableau 71 : Coefficients d'ajustement

Coefficients d'ajustement :	
Observations	80,00
Somme des poids	80,00
DDL ²	78,00
R ²	0,7948
R ² ajusté	0,7922
MCE ³	0,0227
RMCE ⁴	0,1508
DW ⁵	1,4883

79,48 %, donc, de la variabilité en matière d'intégration des questions centrales de la RSE est expliquée par la maturité de la démarche qualité (degré d'intégration et de mise en œuvre des axes de la démarche qualité). Le reste de la variabilité est dû à des effets (autres variables explicatives).

¹ Il est à noter que les conditions de linéarité, d'homoscédasticité, d'indépendance et de normalité sont opérées pour chaque analyse menée.

² DDL : le nombre de degrés de liberté pour le modèle retenu (correspondant à la partie erreurs).

³ MCE : la moyenne des carrés des erreurs (MCE).

⁴ RMCE : la racine de la moyenne des carrés des erreurs (RMCE) est la racine carrée de la MCE.

⁵ DW : le coefficient de Durbin-Watson. Ce coefficient correspond au coefficient d'autocorrélation d'ordre 1 et permet de vérifier que les résidus du modèle ne sont pas autocorrélés, sachant que l'indépendance des résidus est l'une des hypothèses de base de la régression linéaire.

Procédons maintenant à l'analyse de la variance. En effet, à ce stade nous testons si l'on peut considérer que la variable explicative SCORE_DQ « Maturité de la démarche qualité » apporte une quantité d'information significative au modèle ou non.

Quant à l'analyse de la variance, les résultats se présentent comme suit :

Tableau 72 : Analyse de la variance

Analyse de la variance :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	1	6,8723	6,8723	302,1367	< 0,0001
Erreur	78	1,7742	0,0227		
Total corrigé	79	8,6465			

Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$

Le test du F de Fisher est utilisé. Étant donné que la probabilité associée au F est dans ce cas inférieure à 0.0001, cela signifie que le risque est de moins de 0.01% en concluant que la variable explicative apporte une quantité d'information significative au modèle.

Modélisons, à présent, notre relation :

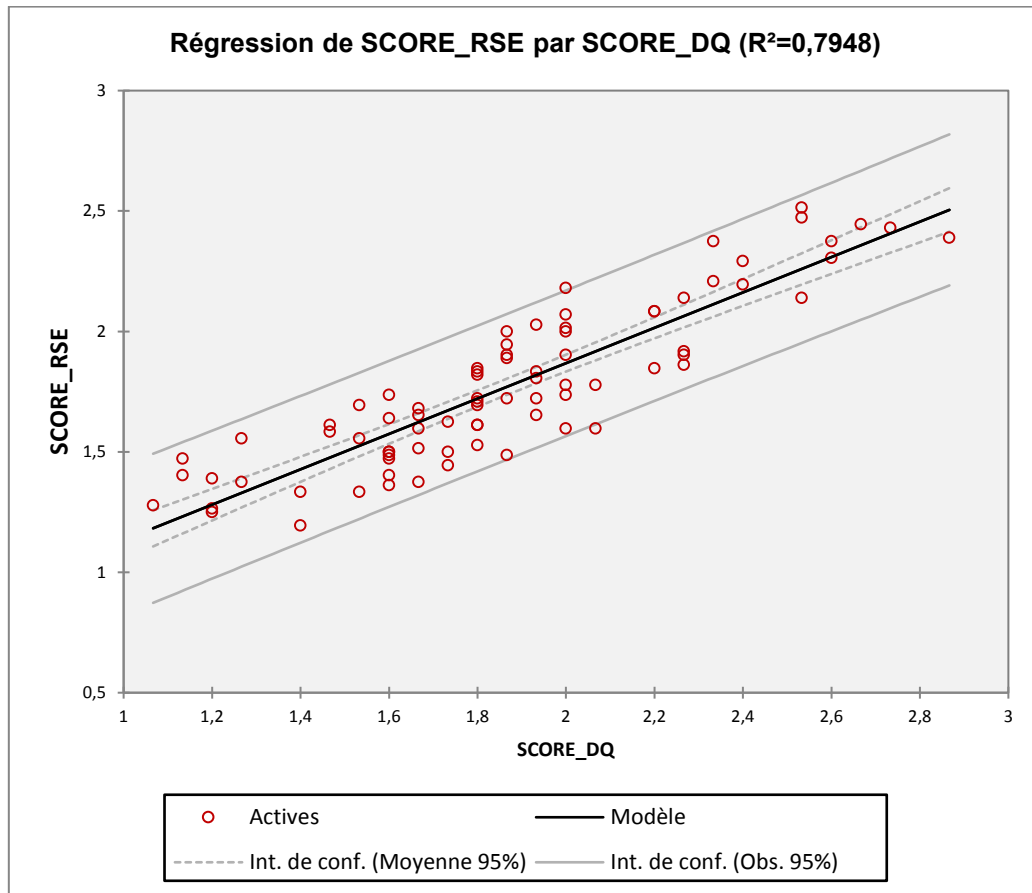
Tableau 73 : Paramètres du modèle de régression de la démarche qualité sur la RSE

Paramètres du modèle :						
Source	Valeur	Erreur standard	t	Pr > t	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Constante	0,3993	0,0808	4,9449	< 0,0001	0,2385	0,5601
SCORE_DQ	0,7344	0,0423	17,3821	< 0,0001	0,6503	0,8185

Les résultats des coefficients de régression, notamment le t de Student et plus particulièrement indiquant une forte signification (0,0001), démontrent que la relation entre la maturité de la démarche qualité et l'engagement RSE est bien positive.

Graphiquement cette régression se présente sous la forme suivante :

Figure 41 : Représentation de régression de l'engagement RSE par la maturité de la démarche qualité



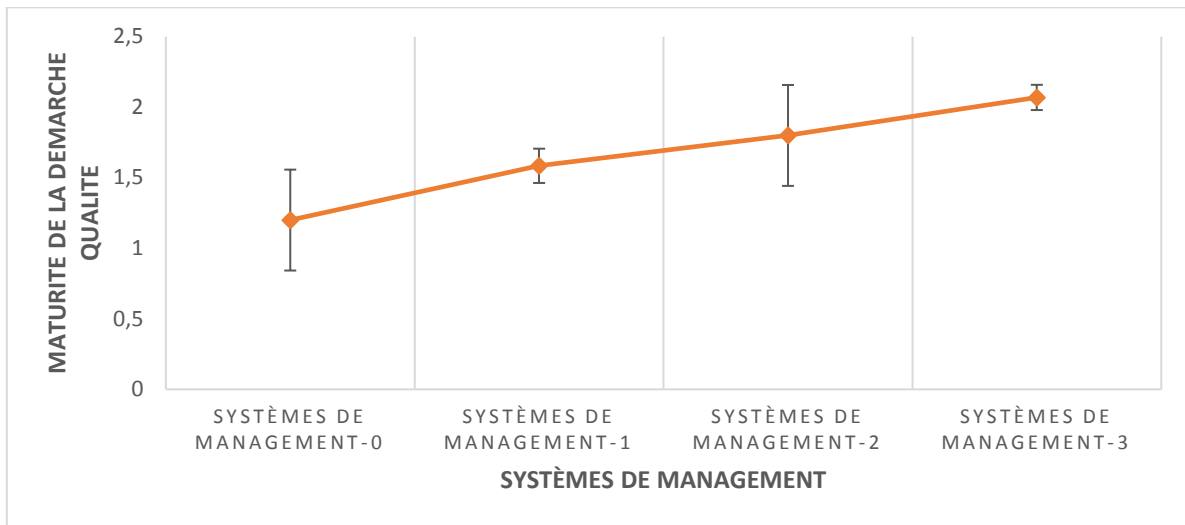
Cette modélisation via les coefficients sus cités, nous permet de construire l'équation de la régression qui prend la forme suivante :

$$\text{SCORE_RSE} = 0,39932 + 0,73441 * \text{SCORE_DQ}$$

Le modèle indique, donc, que dans les limites de l'intervalle de variation de la variable RSE donnée par les observations, à chaque fois que le score de la démarche qualité augmente d'une unité, le score relatif à la performance en matière d'intégration des QC augmente de 0,73 unités.

Graphiquement, la Figure 41 ci-dessous illustre cette tendance et ce lien entre les deux variables :

Figure 42 : Graphiques des moyennes DQ/SM



Plus, donc, l'entreprise élargit son système de management partant d'un SMQ vers un SMI, plus elle dégage de meilleurs indices en termes de maturité de la démarche qualité.

Compte tenu des résultats, nous pouvons confirmer l'hypothèse H_{2a} .

1.2. Hypothèse 2 : Les instruments qualité, notamment les systèmes de management QSE, constituent un socle pour une démarche qualité et une passerelle qui assure un prolongement de la démarche vers l'intégration des questions centrales de la RSE.

1.2.1. H_{2a} : Les systèmes de management sont des instruments qui consolident la démarche qualité en contribuant à une meilleure intégration et encadrement des principes et axes de cette dernière

L'analyse corrélacionnelle menée qu'on présente via la matrice de corrélacions ci-dessous (Tableau 74) nous indique la présence d'un lien positif assez intéressant (65 %) entre la variable « SCORE_DQ » relative au degré de maturité de la démarche qualité et la variable « SCORE_SM » relative à au degré d'adoption de systèmes de management (multidimensionnalité du SM).

Tableau 74: Matrice de corrélation

Matrice de corrélation :		
Variables	SCORE_SM	SCORE_DQ
SCORE_SM	1,0000	0,6474
SCORE_DQ	0,6474	1,0000

Menons, à présent, une régression de la variable SCORE_DQ sur la variable « SCORE_SM » pour mieux cerner le sens de ce lien ainsi que sa significativité :

Tableau 75 : Coefficients d'ajustement

Coefficients d'ajustement :	
Observations	80,00
Somme des poids	80,00
DDL	78,00
R ²	0,4191
R ² ajusté	0,4116
MCE	0,0949
RMCE	0,3081
DW	0,8922

41,16 %, donc, de la variabilité en matière de maturité de la démarche qualité (intégration des principes et axes de la démarche qualité) est expliquée par le degré de degré d'adoption des systèmes de management.

Procédons, désormais, à l'analyse de la variance. En effet, à ce stade nous testons si l'on peut considérer que la variable explicative « SCORE_SM » apporte une quantité d'information significative au modèle ou non.

Tableau 76 : Analyse de la variance

Analyse de la variance :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	1	5,3396	5,3396	56,2665	< 0,0001
Erreur	78	7,4021	0,0994		
Total corrigé	79	12,7417			

Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$

Nous constatons que la valeur de F est de 56,27 est significative à $p < 0,005$. Nous pouvons dire que la variable (explicative) « SCORE_SM » RSE explique réellement 41 % (R-deux) de la variation de la maturité de la démarche qualité.

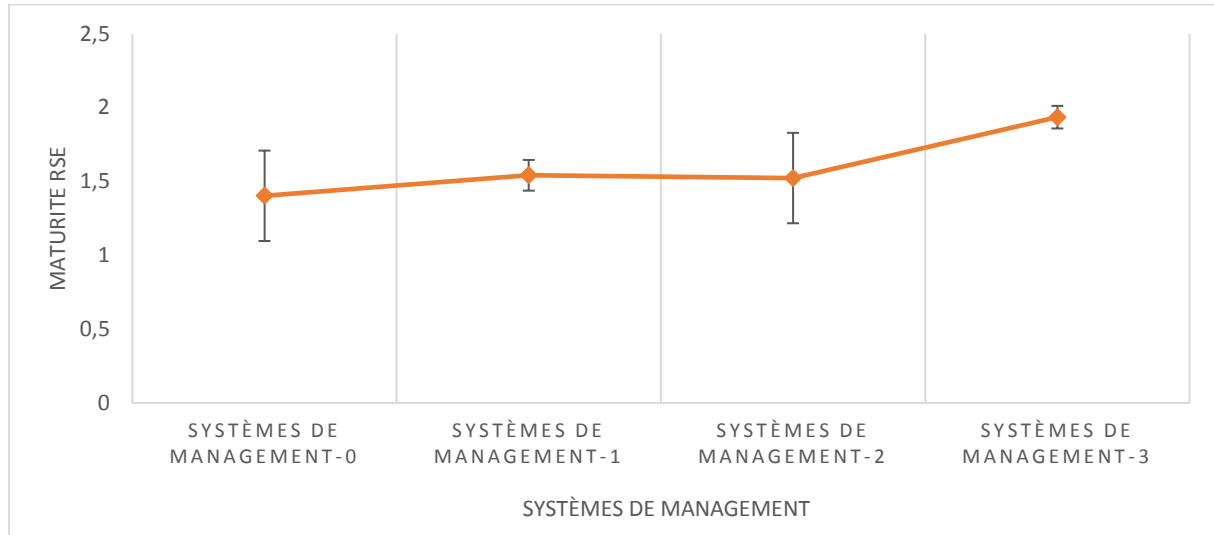
Tableau 77 : Paramètres du modèle

Paramètres du modèle :						
Source	Valeur	Erreur standard	t	Pr > t	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Constante	1,3105	0,0821	15,9703	< 0,0001	1,1471	1,4739
SCORE_SM	0,2539	0,0393	7,5011	< 0,0001	0,1865	0,3213

Les coefficients associés à cette modélisation nous permettent de formuler l'équation de la droite de régression comme suit : $\text{SCORE_DQ} = 1,3105 + 0,2539 * \text{SCORE_SM}$

En guise d’illustration, le graphique (Figure 43) ci-dessous illumine la relation entre ces deux variables :

Figure 43 : Graphiques des moyennes



Effectivement, plus l’entreprise élargit son système de management en intégration de nouvelles dimensions telles que la société (via les SMSST) et l’environnement (via les SME) arrivant jusqu’à des SMI, plus elle dégage de meilleurs indices de maturité en matière d’engagement RSE.

D’après ces résultats issus des tests statistiques, nous pouvons, donc, valider l’hypothèse qui stipule que les systèmes de management (SM) sont des instruments qui consolident la démarche qualité et contribuent à l’intégration et l’encadrement des principes et enjeux de la démarche qualité.

1.2.2. H_{2b} : *Une entreprise qui dispose d’un système de management multidimensionnel intégré qualité, sécurité et environnement (SMI QSE), possède les préalables nécessaires pour faciliter le déploiement d’une démarche sociétale intégrant les questions centrales de la RSE.*

Étudions d’abord la nature et l’intensité du lien via une analyse de corrélationnelle.

Tableau 78 : Matrice de corrélation

Matrice de corrélation :		
Variables	SCORE_SM	SCORE_RSE
SCORE_SM	1,0000	0,5998
SCORE_RSE	0,5998	1,0000

La matrice de corrélation indique l'existence d'une corrélation positive autour de 60 %, ce qui est un lien assez intéressant entre les variables « SCORE_SM » et « SCORE_RSE ».

Prospectons, à présent, la régression de la variable « SCORE_RSE » relative à la maturité de la démarche RSE.

Tableau 79 : Coefficients d'ajustement

Coefficients d'ajustement :	
Observations	80,00
Somme des poids	80,00
DDL	78,00
R ²	0,3598
R ² ajusté	0,3516
MCE	0,0710
RMCE	0,2664
DW	0,8107

Le Tableau 79 ci-dessus relatif aux coefficients d'ajustement nous expose un coefficient de détermination (R²) de 35,98 %. En effet, la variation en matière de la maturité de l'engagement RSE est expliquée par le degré d'adoption de systèmes de management à 36 %.

L'analyse de la variance, quant à elle, révèle que la variable explicative « SCORE_SM » apporte une quantité d'information significative au modèle. En effet, nous constatons que la valeur de F est de 43,84 est significative à $p < 0,005$.

Tableau 80 : Analyse de la variance

Analyse de la variance :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	1	3,1111	3,1111	43,8399	< 0,0001
Erreur	78	5,5353	0,0710		
Total corrigé	79	8,6465			

Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$

Nous pouvons dire, d'après les résultats de l'analyse de la variance, que la variable (explicative) « SCORE_SM » explique significativement 36 % (R-deux) de la variation de la maturité de la démarche qualité.

Tableau 81 : Paramètres du modèle

Paramètres du modèle :						
Source	Valeur	Erreur standard	t	Pr > t 	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Constante	1,3456	0,0710	18,9628	< 0,0001	1,2043	1,4869
SCORE_SM	0,1938	0,0293	6,6212	< 0,0001	0,1356	0,2521

D'après les paramètres du modèle ci-dessous, l'équation de la droite de régression se construit donc comme suit :

$$\text{SCORE_RSE} = 1,34560 + 0,19384 * \text{SCORE_SM}$$

Conséquemment, compte tenu de ce qu'on vient de voir, nous pouvons, donc, confirmer l'hypothèse H_{2b}.

1.3. Hypothèse 3 : La certification aux différents référentiels normatifs QSE faisant référence à la qualité (l'économie), à la société et à l'environnement, peut être considérée comme un vecteur de promotion de la démarche qualité, voire une phase d'initiation à une démarche globale intégrant les questions centrales de la RSE.

1.3.1. H_{3a} : le degré (niveau) de certification aux cadres normatifs QSE est positivement corrélé avec le degré de maturité de la démarche qualité

Engageons une régression de la variable SCORE_DQ pour compléter le test de cette hypothèse :

Tableau 82 : Coefficients d'ajustement (Variable SCORE_DQ)

Coefficients d'ajustement	
Observations	80,00
Somme des poids	80,00
DDL	78,00
R ²	0,2164
R ² ajusté	0,2064
MCE	0,1280
RMCE	0,3578
DW	0,8360

Le Tableau 82 ci-dessus relatif aux coefficients d'ajustement nous indique un coefficient de détermination (R²) de 20,64 % ce qui reflète, a priori, une faible adéquation des observations avec le modèle, en d'autres termes, les données (nuage de points) ne se concentrent pas autour de la droite du modèle.

L'analyse de la variance nous indique que la p-value est inférieure à α ce qui affirme l'existence d'un effet du degré de certification (SCORE_CERT) sur la maturité de la démarche qualité (SCORE_DQ).

Tableau 83 : Analyse de la variance

Analyse de la variance :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	1	2,7579	1,4738	21,5469	< 0,0001
Erreur	78	9,1280	0,1280		
Total corrigé	79	12,7417			

Calculé contre le modèle $Y = \text{Moyenne}(Y)$

Quant au modèle régressionnel, il se construit comme suit :

Tableau 84 : Paramètres du modèle

Paramètres du modèle :						
Source	Valeur	Erreur standard	t	Pr > t	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Constante	1,5651	0,0767	20,3926	< 0,0001	1,4123	1,7179
SCORE_CERT	0,1632	0,0352	4,6419	< 0,0001	0,0932	0,2333

L'étude portée aux résidus centrés réduits (standardisés) à l'aide du Test de Shapiro-Wilk, qui, rappelons, doivent assurer la condition de la normalité, nous présente un risque de 8 % qui est supérieur à notre seuil de signification α , une condition qui ne permet pas de valider, totalement, le modèle.

L'analyse corrélationnelles des variables « degrés de certification » et « maturité de la démarche qualité » (cf. Tableau 69) ainsi que les représentations des projections mixtes variables / individus sur les axes de variabilité F1 et F2 (cf. Figure 38 et Figure 40), nous ne permet pas d'affirmer correctement que la certification à divers référentiels et cadres normatifs qualité, sécurité et environnement, notamment ISO 9001, ISO 45001 et ISO 14001, est liée à la maturité de la démarche qualité. Ce qui revient à dire que la certification ne constitue pas suffisamment ou considérablement un appui qui consolide la démarche qualité et qui capitalise ses acquis. C'est un résultat assez surprenant puisque l'on aurait pu s'attendre à une bonne corrélation, puisqu'il était légitime de penser, à priori, que plus une entreprise dégage des degrés de conformité aux différents cadres normatifs (normes), plus elle a un bon degré de maturité en termes des enjeux de la démarche qualité.

1.3.2. H_{3b} : *Le degré (niveau) de certification aux cadres normatifs Qualité, Sécurité et Environnement (QSE) est positivement corrélé avec degré de la maturité de l'engagement RSE.*

Compte tenu des résultats des analyses de corrélations des variables synthétiques relatives à la certification et à la RSE exposées via la matrice de corrélation (cf. Tableau 69) ainsi que la représentation de la projection des variables synthétiques sur les axes de variabilité F1 et F2 (cf. Figure 38), nous ne pouvons conclure suffisamment une corrélation positive (lien) entre la certification et maturité de la démarche RSE au sein de nos entreprises pilotes. La certification aux divers référentiels et cadres normatifs qualité, sécurité et environnement n'est, donc, pas liée significativement à la maturité de l'engagement RSE, ce qui démontre que le degré de certification ne constitue pas une initiation et un appui et qui consolide la démarche de responsabilité sociétale au sein de notre échantillon d'entreprises.

2. Synthèse du test de notre corps d'hypothèses

En guise de synthèse, nous présentons le bilan du test d'hypothèses par le biais d'un tableau synoptique (Tableau 85), exposant les principaux résultats issus de différents tests réalisés pour la validation de notre corps d'hypothèses :

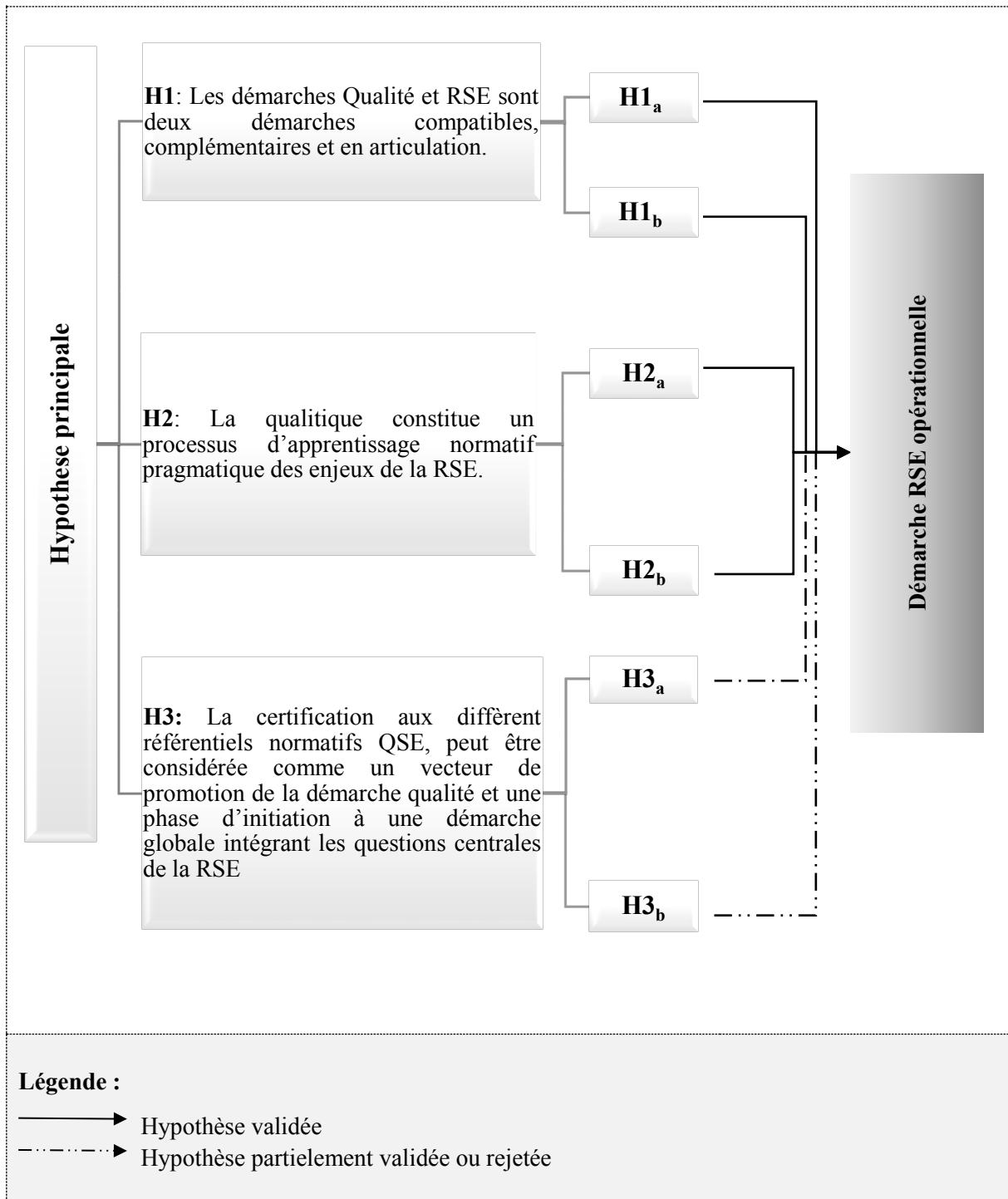
Tableau 85 : Synthèse des résultats des tests état de validation du corps d'hypothèses

Hypothèse	Relation	Description du lien	Variables testées	Conditions	Signification du test	Statut de l'hypothèse	
Hypothèse ①	H1 _a	Compatibilité entre la démarche qualité et l'engagement RSE.	Le degré de maturité de la démarche qualité et le celui de la responsabilité sociétale (engagement RSE) sont en parfaite corrélation positive. Autrement lorsque l'entreprise dégage de bonnes maturités en matière d'intégration et de mise en œuvre des enjeux relatifs aux axes de la démarche qualité, elle dégage, nécessairement, de bonnes performances en matière d'intégration et de mise en œuvre des enjeux relatifs aux questions centrales (QC) de la RSE	Score moyen de la maturité de la démarche qualité « SCORE_DQ » et score moyen de la maturité de l'engagement RSE « SCORE_RSE ».	Vérfiées	Significatif	H1_b validée
	H1 _b	Lien entre la démarche qualité et l'engagement RSE des entreprises.	Plus le niveau de maturité relatif à l'intégration et la mise en œuvre des enjeux et axes de la démarche qualité est élevé, plus le degré d'engagement et de mise en œuvre des questions centrales (QC) de la RSE sera forte.	Score moyen de la maturité de la démarche qualité « SCORE_DQ » et score moyen de la maturité de l'engagement RSE (SCORE_RSE).	Vérfiées	Significatif	H1_b validée
Hypothèse ②	H2 _a	Degré d'adoption d systèmes de management et Maturité de la DQ	Plus l'entreprise adopte et s'engage davantage dans l'élargissement de son système de management en intégration les volets social et environnemental, plus le degré de maturité relatif à sa démarche qualité sera fort.	« SCORE_SM » et Score moyen de la maturité de la démarche qualité « SCORE_DQ »	Vérfiées	Significatif	H2_a validée

	H2 _b	Degré d'adoption de Systèmes de management et degré de l'engagement RSE.	Plus l'entreprise adopte et s'engage dans l'élargissement de son système de management en intégrant les volets social et environnemental, plus le degré de maturité de sa démarche RSE et son engagement sociétal seront forts.	« SCORE_SM » et Score moyen de la maturité de l'engagement RSE « SCORE_RSE »	Vérfiées	Significatif	H_{2b} validée
Hypothèse ③	H3 _a	Lien entre le degré de certification et la maturité de la démarche qualité.	Plus l'entreprise s'engage dans un processus de certification de son système de management allant d'un SMQ vers un SMI-QSE, plus le degré de maturité de sa démarche qualité sera fort.	Score moyen de maturité de la démarche qualité « SCORE_DQ » et le degré de certification « SCORE_CERT ».	Vérfiées	Significatif	H_{3a} partiellement validée
	H3 _b	Lien entre le degré de certification et la maturité de la démarche RSE.	Plus l'entreprise s'engage dans un processus de certification de son système de management allant d'un SMQ vers un SMI-QSE, plus le degré de maturité de sa démarche qualité sera fort.	Score moyen de maturité de l'engagement RSE « SCORE_RSE » et le degré de certification « SCORE_CERT ».	Vérfiées	Significatif	H_{3b} rejetée

Il est possible, dans une optique d'éclaircissement, de représenter les résultats de l'étude sur le statut des hypothèses testées dans la figure 44 ci-dessous.

Figure 44 : Statut des hypotheses apres mobilisation des tests statistiques



Notre recherche valide, donc, le principe de l'hypothèse centrale stipulant que la démarche qualité constitue, en effet, via ses principes et axes centraux, ainsi que ses instruments, un socle pour la démarche de responsabilité sociétale au sein des entreprises algériennes et un levier actionnable pour le passage vers une plus grande prise en compte et une saine intégration des enjeux sociétaux, ainsi, l'opérationnalisation des questions centrales de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

CONCLUSION

Dans le cadre de ce dernier chapitre, nous avons pu explorer empiriquement notre thématique sur nos cas d'entreprises pilotes du projet RS MENA Algérie en nous reposant sur la démarche (méthodologie et protocoles de recherche) présentée précédemment. En effet, nous avons exposé, dans un premier temps, une analyse descriptive des tendances observées sur nos OP en matière des variables sociodémographiques, de démarches qualité adoptées ainsi que les instruments mis en œuvre dans ce cadre, et aussi la description des démarches de responsabilité sociétales qu'entreprennent ces entreprises pilotes.

Dans un second temps, via une deuxième section et par le biais d'une analyse descriptive relative aux démarches qualité ainsi que des résultats des différents diagnostics nous a permis, d'abord, de dresser un état des lieux des maturités des entreprises pilotes en matière d'intégration des enjeux (principes) des démarches qualité et celles relatives aux engagements sociétaux et aux degrés d'intégration des questions centrales de la responsabilité sociétale, puis l'étude des liens et liaisons entre nos différentes variables. Les résultats issus de cette section ainsi que ceux des différentes modélisations opérées nous ont permis, dans le cadre de la 3^e section, de procéder à l'appréciation de la véracité du corps d'hypothèses formulé.

Notre étude exploratoire nous a, donc, permis de conclure sur un certain nombre de constats et d'enseignements concernant la compatibilité des démarches qualité et RSE en premier lieu, puis le rôle, les apports et contributions des axes de la démarche qualité sur la mise en œuvre et l'opérationnalisation des questions centrales de la RSE et conséquemment, de l'engagement RSE, c'est ce que nous allons détailler minutieusement dans ce qui suit le cadre d'une conclusion générale.

CONCLUSION PARTIE II

En guise du rappel, nous avons fixé comme objectif principal à notre recherche l'exploration ainsi que la description, via une étude quantitative, le degré de contribution des principes des démarches qualité dans l'opérationnalisation des enjeux sociétaux et questions centrales de la responsabilité sociétale au sein des entreprises algériennes.

Pour ce faire, la deuxième partie empirique de cette thèse s'est intéressée, dans un premier chapitre, à la position épistémologique empruntée dans le cadre de cette recherche, à la méthodologie de la recherche tout en s'étalant sur les outils utilisés, les protocoles et modes opératoires instaurés, et par la suite, actionnés en vue d'atteindre les objectifs opérationnels de ce travail. Puis à la présentation du projet étudié, à savoir le projet RS MENA Algérie (2011-2014) ainsi que des entreprises pilotes (OP) qui ont adhéré en tant que terrain de notre recherche.

Ce premier chapitre via les analyses factorielles opérées sur nos variables, nous a permis d'apprécier la fiabilité et la validité de nos instruments et outils de mesure. En effet, les études des variables ont généré des modifications des grilles de diagnostic, à savoir la suppression de quelques DAQ. Dans l'ensemble, par le biais de cette étude nous avons pu restructurer fiabiliser nos variables et par conséquent notre instrument de diagnostic.

Quant au deuxième chapitre en étant structuré en trois sections, a permis, tout d'abord, d'exposer les résultats des analyses descriptives (des tendances générales), puis de présenter les différents diagnostics des démarches qualité et RSE menés ainsi que les analyses corrélationnelles ayant servi, par la suite et dans le cadre dans une troisième et dernière section, à l'interprétation et au teste du corps d'hypothèses. Cette structure dont les apports sont à la fois méthodiques et empiriques nous a permis d'apporter une appréciation des natures et qualités des liens entre nos différentes variables.

En effet, nous pouvons conclure pour biais de nos enquêtes et l'étude des OP ce qui suit :

La qualité et la responsabilité sociétale sont deux démarches compatibles et en saine articulation. Autrement dit, la démarche qualité permet un passage articulaire d'une prise en compte partielle vers une démarche sociétale en élargissant l'éventail des enjeux et des responsabilités de l'entreprise algérienne.

Cette voie compatible et sécurisée permettant d'asseoir une démarche de responsabilité sociétale est consolidée par les systèmes de management qui s'avèrent des instruments efficaces et pertinents qui encadrent, voire impulsent les entreprises dans leurs engagements sociétaux.

La certification a divers référentiels et cadres normatifs QSE (Qualité Sécurité et Environnement), quant à elle, ne constitue pas suffisamment et significativement un appui qui consolide la démarche qualité ni l'engagement sociétal (démarche RSE) et qui ne capitalise pas leurs acquis. Ce résultat assez étonnant, nous a mené à différencier entre la maturité de la démarche qualité (généralement projetée sur des systèmes de management) qui est générée par mise en œuvre effective des axes et principes de la démarche qualité et la certification qui est preuve de conformité normative.

Cependant, notre étude comme toute recherche qui s'inscrit dans une approche exploratoire souffre d'un certain nombre de limites, notamment en ce qui concerne le nombre limité des entreprises pilotes enquêtées (OP) ainsi que les instruments statistiques et protocoles utilisés pour l'analyser et interpréter les résultats. Ces limites, nous les traitons dans ce qui suit en guise de perspectives de développement pour notre recherche doctorale.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le présent travail de recherche porte sur l'exploration du rôle et des apports des démarches qualité sur la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises via l'opérationnalisation de ses enjeux et questions centrales au sein des entreprises pilotes du projet RS MENA Algérie (2011-2014). En effet, nous avons posé au début de cette thèse la problématique suivante : **dans quelle mesure la démarche qualité constitue-t-elle un levier d'opérationnalisation de la responsabilité sociétale au sein des entreprises algériennes ?**

Pour répondre à cette interrogation qui constitue notre questionnement directeur, nous avons, donc, fixé comme objectif central d'apporter, dans un premier lieu, une compréhension sur la compatibilité de la qualité et de la responsabilité sociétale de l'entreprise en tant que deux démarches managériales d'excellence qui s'articulent sainement, et cela via l'exploration des passerelles et des liaisons entre les deux démarches, et dans un second lieu, mettre en exergue la démarche qualité comme levier actionnable dans la mise en œuvre et l'opérationnalisation des questions centrales de la RSE par la description de ses apports et ses contributions positifs, et afin de répondre à ce questionnement directeur de notre recherche.

Pour ce faire, nous avons mobilisé, dans le cadre d'une première partie, une revue de littérature relative à la responsabilité sociétale de l'entreprise et aux démarches qualité en présentant leurs aspects conceptuels et théoriques. Puis dans le cadre d'une seconde partie, une étude empirique exploratoire qui fait l'objet d'une analyse quantitative, où nous avons, d'abord, exposé le positionnement épistémologique dont notre travail de recherche s'inscrit, la méthodologie de la recherche quantitative et la présentation du terrain d'étude. Ensuite, la présentation des différentes analyses opérées et la discussion des résultats générés par cette étude empirique, et clôturant, enfin, par le test des hypothèses, en apportant des appréciations à notre corps d'hypothèses avancé au début de ce travail.

En guise de conclusion générale, nous allons présenter, dans ce qui suit, la synthèse des principaux résultats de la présente thèse, ses apports et ses limites ainsi que les éventuelles perspectives de développement de cette recherche doctorale.

1. Bilan de la recherche

L'étude empirique nous a permis de répondre aux questions de recherche formulées au début de cette thèse. En effet, en exploitant les données recueillies auprès des acteurs de projets RS MENA Algérie, à savoir les entreprises pilotes, nous soulignons, ci-après, la synthèse des principaux résultats et enseignements.

1.1. Les résultats de l'analyse descriptive

Comme premiers résultats issus de l'analyse descriptive dont l'objectif était de décrire les grandes tendances générales observées sur notre échantillon :

Compte tenu des résultats des différentes analyses descriptives, les entreprises pilotes du projet RS MENA Algérie sont positionnées en termes de maturité de démarche qualité au niveau de « réalisation ». Ce niveau intermédiaire selon notre grille de diagnostic traduit une phase de concrétisation des initiatives au sein de ces entreprises où les pratiques sont méthodiques et systématiques et les actions mises en place produisent des résultats acceptables.

Quant aux engagements sociétaux, ces entreprises se positionnent moyennement et similairement aux démarches qualité, en phase de réalisation, un niveau intermédiaire qui reflète une prise en considération et des tentatives d'intégration des principes et questions centrales de la responsabilité sociétale et l'élargissement du champ de la performance de l'entreprise.

L'analyse descriptive synthétique des tendances observées sur le groupe d'entreprises pilotes en matière de démarches RSE, révèle un certain nombre de conclusions intéressantes, on cite particulièrement :

- Les préoccupations ou questions centrales qui gagnent le plus d'intérêt au sein de notre groupe d'entreprises pilotes sont celles d'ordre interne (QC qui font référence aux enjeux internes), car elles font l'objet d'une meilleure intégration et bénéficient de plus d'engagements autour. À l'inverse, les questions centrales dites « externes » se caractérisent, en moyenne, par de faibles engagements autour ;
- Les questions centrales qui relèvent du volet social sont les plus prioritaires par les entreprises pilotes et celles qui sont davantage mises en œuvre par rapport à celles qui appartiennent au volet environnemental (écologique). Ce constat coïncide avec le fait que ces volets sont respectivement les plus et les moins couverts par une base légale et un cadre juridique par la réglementation algérienne. Il serait, donc, légitime à penser que la réglementation peut éventuellement constituer un instrument et un vecteur de motivation dont il faut s'appuyer pour la promotion de la responsabilité sociétale des entreprises algériennes dans le cadre d'une stratégie nationale.

En effet, nous avons pu constater, d'après les résultats descriptifs que bien que la conception de l'entreprise algérienne relativement autocentrée et focalisée sur un objectif unidimensionnel de la performance soit encore dominante, nous assistons aujourd'hui à des initiatives, à des

pratiques, à des réflexions structurées, voire à des conceptions alternatives qui envisagent cette dernière dans une perspective globale et multidimensionnelle, s'étendant aux volets sociaux et environnementaux.

1.2. Les résultats des tests statistiques

Via l'étude des liens (études corrélationnelles) ainsi que les différentes modélisations opérées, nous avons pu mettre en lumière ce que nous avons avancé dans nos hypothèses de départ conjuguées au fait qu'il existe une réelle compatibilité entre les principes (axes et domaines d'action) de la démarche qualité et les enjeux relatifs aux questions centrales de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Quant à l'articulation entre ces deux démarches, l'étude exploratoire quantitative menée nous a éclairés sur le fait que l'engagement RSE, par le vaste champ des questions centrales et d'enjeux qu'il implique et recommande à aborder (à intégrer) et à maîtriser, constitue le cadre directeur, tandis que la démarche qualité via ses outils et instruments qu'elle actionne et par l'organisation interne et la structuration des processus qu'elle offre, compose la manière dont on peut y arriver.

Cette articulation et complémentarité entre ces deux démarches se sont traduites aussi par le fait qu'une démarche qualité mature et structurée sécurise le fonctionnement des processus de l'entreprise qui permettent de garantir des pratiques « conformes » sous une approche qualité et « justes et responsables » sous une approche RSE par rapport aux exigences et attentes des parties prenantes. La démarche RSE, quant à elle, permet d'élargir le champ de préoccupations portées envers les parties intéressées de l'entreprise aux autres parties prenantes.

Nous sommes arrivés à conclure parallèlement que la démarche RSE prend appui sur cette organisation interne qu'offrent les systèmes de management, notamment les SMI-QSE pour assurer son bon fonctionnement, voire son inscription dans une dynamique d'amélioration continue. En effet, les outils normatifs (référentiels) tels que la norme ISO 9001 relative aux systèmes de management de la qualité (SMQ), la norme ISO 14001 relative aux systèmes de management de l'environnement (SME), ou la norme ISO 45001 pour les systèmes de management de la santé et la sécurité au travail (SMSST), permettent de construire le socle et les fondamentaux de la performance multidimensionnelle en intégrant davantage les volets sociaux et environnementaux. Les référentiels de RSE, tels que l'ISO 26000, objet du programme d'accompagnement du projet RS MENA Algérie (2011-2014), 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, d'organisation et d'écoute des parties prenantes et non pas des outils qui permettent d'actionner les enjeux relatifs aux questions centrales de la responsabilité sociétale au sein des entreprises.

Plus particulièrement, nous avons abouti à une autre réalité liée au fait qu'une entreprise qui dispose d'un SMQ de type ISO 9001 mature et efficace, possède la culture et structure nécessaire (culture de management acquise) pour faciliter le déploiement d'une démarche intégrant les questions centrales de la responsabilité sociétale en termes de stratégie, de politique et d'objectifs.

À la lumière de l'analyse menée, nous pouvons conclure qu'une démarche qualité via ses principes, ses instruments et ses pratiques les plus orientés vers la conformité et la maîtrise des risques dans un premier temps et vers la recherche de l'amélioration continue dans un second temps, tendent vers l'intégration saine et implicite des enjeux et préoccupations sociétales qui relèvent des questions centrales de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Conséquemment, envisager, donc, une démarche qualité comme un outil d'encrage et une plateforme de construction d'une démarche sociétale et un vecteur qui assure le passage de l'unidimensionnalité de la performance vers une approche globale est une réalité dont beaucoup d'entreprises algériennes ont fait preuve.

2. Les apports de la recherche

Notre recherche doctorale présente un certain nombre d'apports et contributions que nous trouvons judicieux de les synthétiser sur trois plans principaux, à savoir : le plan théorique, le plan méthodologique relatif à notre étude empirique ainsi que le plan managérial.

2.1. Les apports théoriques

Sur le plan théorique, la présente recherche étant vêtue d'un cadre exploratoire, vient de consolider et d'enrichir le champ de connaissances qui entoure la problématique de l'opérationnalisation de la responsabilité sociétale, notamment au sein des entreprises issues des économies émergentes, dont la culture managériale, est en voie de construction. En effet, ce terrain reste encore peu exploré dans la vaste littérature de la RSE.

Au regard de la littérature portant sur l'opérationnalisation des engagements sociétaux des entreprises, cette thèse contribue, aussi, à l'enrichissement des travaux de recherches en matière de stratégies de mise en œuvre de la responsabilité sociétale au sein des entreprises en abordant la démarche qualité comme instrument issue d'une approche fonctionnelle, sûre et un outil

pertinent. En effet, cet élément peut être considéré comme un apport théorique supplémentaire de notre recherche.

2.2. Les apports méthodologiques

Le choix d'interroger les entreprises pilotes du projet RS MENA, premières et pionnières à s'engager dans des démarches de responsabilité sociétale en Algérie, constitue, dans un premier temps, un apport méthodologique puisque cela n'avait pas été précédemment traité dans la littérature existante.

Aussi, en termes d'apports méthodologiques, la présente recherche apporte certaines contributions, notamment en ce qui concerne l'approche mobilisée ainsi que les instruments et protocoles quantitatifs engagés. En effet, l'utilisation d'un instrument d'enquête composé principalement de deux grilles d'évaluation¹ combinées, à savoir : la grille d'évaluation de la maturité de la démarche qualité inspirée des référentiels de management de la qualité les plus utilisés au monde, à savoir la norme ISO 9001 et le référentiel EFQM pour diagnostiquer la maturité des démarches qualité de nos OP ainsi que la grille d'évaluation de l'engagement sociétal pour diagnostiquer la maturité de la démarche RSE inspirée du référentiel (norme) RS ISO 26000 souligne l'originalité de notre approche.

2.3. Les apports managériaux

Dans une optique managériale et outre que ces apports théoriques et méthodologiques qu'on vient de citer ci-dessus, notre recherche doctorale peut, également, aboutir à plusieurs enseignements et pistes de réflexion qu'on estime bénéfiques, tant pour les entreprises algériennes, notamment celles qui ambitionnent de s'inscrire dans des démarches de responsabilité sociétale, que pour les organismes d'accompagnement et consultants en matière de la RSE.

L'engagement des entreprises algériennes en matière d'intégration et de mise en œuvre des démarches qualité de diverses natures normatives (systèmes de management de type ISO) ou autres (assurance qualité, TQM, ...etc.) dans leur fonctionnement est, comme avancé antérieurement, de plus en plus important et une tendance qui ne cesse de gagner du terrain, ce

¹ Il est à rappeler que les grilles de diagnostic sont accompagnées de supports sémantiques. En effet, l'instrument d'enquête actionné (grilles d'évaluation) dans le cadre de notre étude empirique est doté des échelons représentés par des descriptions pour une meilleure appréciation de la réalité, ainsi, éviter tout biais induit par un manque de compréhension ou une mauvaise interprétation.

constat génère une réelle opportunité pour l'opérationnalisation des engagements RSE et la mise en œuvre les questions centrales y afférent.

En effet, les résultats obtenus nous ont autorisés à valider le rôle positif et les apports de la démarche qualité qui se présente comme un instrument actionnable permettant à ces entreprises de bénéficier d'un effet de levier sur leurs expériences en matière de démarche qualité (maturité managériale de la démarche qualité) et de l'utiliser pour faciliter le passage vers une plus grande prise en compte des préoccupations sociétales, à savoir les questions centrales de la responsabilité sociétale.

Envisager, donc, les enjeux et préoccupations relatifs aux questions centrales de la responsabilité sociétale comme un prolongement des processus instaurés dans le cadre d'une démarche qualité s'avère, une stratégie pertinente pour asseoir une démarche RSE opérationnelle conjuguée par une progression des indicateurs de la performance globale (PGE).

Combiner la qualité et la RSE comme deux démarches compatibles et en saine articulation permet à l'entreprise algérienne, compte tenu de sa nature et ses spécificités, d'acquérir et de renforcer son agilité et la capacité d'adaptation de son modèle économique aux évolutions des attentes de ses parties prenantes et de son environnement, des qualités vitales pour sa pérennité et son développement.

3. Les limites et perspectives de notre recherche doctorale

3.1. Limites rencontrées

Dans le cadre de cette étude exploratoire, nous avons rencontré et amené à faire face à un bon nombre de limites et contraintes que nous estimons judicieux d'aborder en trois volets, à savoir : le volet théorique, le volet méthodologique et le volet empirique.

Les limites théoriques, premières entraves auxquelles nous nous sommes confrontés, prenaient forme dans la difficulté de la construction de notre objet de recherche à cause de la rareté sensible, voire l'absence de références bibliographiques qui combinent les deux thématiques (domaines) étudiées, à savoir la RSE et la qualité, excepté quelques recherches, sous forme d'articles principalement, qui traitent la question d'une manière superficielle et peu approfondie¹.

Concernant les limites de la recherche relatives à la méthodologie et aux protocoles menés, deux éléments doivent être rappelés ou signalés.

¹ Cf. Tableau 1 : « Études empiriques qui se rapprochent de notre recherche ».

En effet, la méthodologie développée dans le cadre de notre étude empirique est basée sur la méthode déclarative de recueil des données (l'autoévaluation des entreprises par ses dirigeants et hauts cadres) ce qui ne signifie pas nécessairement la représentation d'une image fidèle et d'une totale réalité au sein des entreprises engendrée du risque de dépendance et subjectivité des évaluations. Pour corriger cela, nous avons opté pour une tentative d'équilibrage en recueillant plusieurs évaluations au sein de chacune des entreprises pilotes étudiées recueillies de divers hauts cadres dont nos exigences préalables sont satisfaites.

Il s'ajoute à cela les limites inhérentes de l'outil d'analyse (instrument de diagnostic normatif de la performance globale (sociétale), utilisé dans la mesure de la maturité des engagements RSE des entreprises pilotes (problématique de la couverture des dimensions de la performance globale)¹.

Sur le plan opérationnel et empirique, nous nous sommes confrontés à un certain nombre de difficultés liées généralement à la collecte des données. En effet, la complexité ressentie par les répondants de l'outil de l'évaluation (la grille) ce qui a fait que nous avons été amenés tout au long de notre enquête sur le terrain à accompagner, expliquer et reformuler nos interrogations et questionnements. Aussi et pour le besoin de sécuriser notre travail, nous avons été conduits à envisager des prétests dans notre protocole de recherche afin d'identifier principalement les anomalies par le recueil des critiques et observations des répondants.

Présentant à la fois une limite et une perspective pour cette recherche exploratoire, la taille de notre échantillon expérimental (population d'entreprises) semble restreinte, car on s'est focalisé sur le premier projet de promotion de la RSE en Algérie (2011-2014) encadrant et accompagnant 17 organisations dites pilotes (dont 16 entreprises), en effet, ce choix était motivé par deux paramètres importants, à savoir :

- Le nombre très réduit d'entreprises algériennes engagées dans des démarches RSE structurées de type ISO 26000, SD 21000 et autres ;
- Le manque de retour sur expérience en matière des démarches sociétales ;
- La difficulté, voire l'incapacité de mesurer et apprécier l'engagement RSE des entreprises ayant récemment intégré cette démarche², notamment les entreprises

¹ Cf. Partie 1, Chapitre 1, Section 4 : « Limites des modèles et outils de mesure de la PGE ».

² Il est à rappeler que les résultats de la RSE ne sont appréciables qu'à moyen et à long terme.

accompagnées dans le cadre du projet SPRING 2017-2019 (successeur du projet RS MENA 2011-2014).

Ce nombre, limité de cas étudiés, ne permet pas une généralisation des résultats apportés au rôle de la démarche qualité dans l'opérationnalisation de questions centrales de la responsabilité sociétale au sein de l'ensemble des entreprises algériennes. Par conséquent et dans une optique plus large, ce travail peut être entrepris à grande échelle (validation des résultats à une grande échelle) notamment avec les « nouvelles » OP issues des projets succédant au projet étudié, à savoir le projet SPRING, le projet MENASTAR, etc.

Ces limites que nous venons de recenser ci-dessus viennent également souligner certaines pistes et axes de développement de notre recherche qui pourraient être améliorés lors de futures recherches.

3.2. Perspectives et pistes de développement possibles

Pour conclure, nous trouvons judicieux d'inscrire notre recherche dans une logique d'amélioration et de développement. Pour ce faire, nous proposons ci-dessous quelques pistes de développement et éventuelles perspectives inhérentes de notre thématique.

En effet, dans une optique de développement de la présente recherche doctorale, il serait très enrichissant d'entreprendre cette étude sur un échantillon plus important afin de valider les résultats sur une échelle plus large.

Aussi, l'utilisation d'une grille sociétale plus minutieuse (basée sur des indicateurs plus pertinents) peut s'avérer une option très intéressante pour l'évaluation et la mesure du degré de mise en œuvre de la responsabilité sociétale au sein de l'entreprise algérienne au lieu de l'outil normatif ISO 26000 : 2010. En effet et en ce sens, les indicateurs de la GRI se présentent comme une batterie d'indicateurs sociétaux très intéressante à explorer en entreprenant un travail d'évaluation et diagnostic sociétal sur l'entreprise algérienne par le biais de cet instrument.

Il pourrait également être plus intéressant et judicieux, dans une approche exploratoire et complémentaire à la problématique que nous avons traitée dans le cadre de la présente recherche, de s'intéresser particulièrement et d'une manière plus raffinée aux axes de notre thématique et s'engager davantage dans la description et la compréhension plus approfondie du rôle et de la manière dont les SMI-QSE peuvent consolider, voire générer un cadre managérial qui permet d'asseoir une démarche sociétale opérationnelle ainsi que les apports de la normalisation en tant qu'instrument issu d'une approche fonctionnelle dans

l'opérationnalisation de la démarche RSE. Ces pistes de développement peuvent être formalisées comme suit :

- Un système de management intégré Qualité-Sécurité-Environnement (SMI-QSE), constitue-t-il un système de management de la RSE ?
- Le passage d'une démarche QSE a un système de management de la RSE : quels apports pour le système de management intégré (SMI) ?
- L'institutionnalisation normative de la RSE : une approche appropriative ?

Les résultats et enseignements des problématiques ci-dessus, peuvent enrichir davantage la thématique dont notre travail de recherche s'est inscrit.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES



Abouettahir, R. (2013). Management intégré : Qualité, hygiène, sécurité et environnement dans une démarche de développement durable, cas des entreprises marocaines. *Modélisation et simulation*, Faculté des Sciences de Tétouan.

Ackerman, R. W., Bauer, R. A. (1976). *Corporate Social Responsiveness - The Modern Dilemma*. Reston Virginia.

Acquier, A. (2007). RSE et outils de gestion : perspectives pour l'analyse des marchés de l'évaluation extra-financière. *Revue de l'Organisation Responsable*, 2, pp. 05-15.

Acquier, A., Aggeri, F. (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de Gestion*, pp. 131-157.

Association Française de Normalisation. (2003). *SD 21000 Développement durable - Responsabilité sociétale des entreprises : Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise*, AFNOR.

Association Française de Normalisation. (2015). *Démarches Qualité et Responsabilité sociétale : une complémentarité de bon sens !*, AFNOR.

Aktouf, O. (2002). *La stratégie de l'autruche. Post-mondialisation, management et rationalité économique*. Les Éditions EcoSociété.

Alchian, A., Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review*, 62(5), pp. 777-795. Retrieved June 5, 2021, from <http://www.jstor.org/stable/1815199>

Allouche, J., Houlot, J., Schlith, G. (2004). *la responsabilité sociale des entreprises, la mesure détournée ?*. Actes du congrès AGRH, Montréal, Septembre. pp. 2389-2412.

Association des Producteurs Algériens de Boissons (2018, 12 mai). *Buvez tranquille*. <https://apab-algerie.org/buvez-tranquille/>

Audouin, A., Courtois A., Rambaud-Paquin, A. (2009). *La communication responsable : La communication face au développement durable*. Eyrolles-Éditions d'Organisation.

Avenier, M.J., Thomas, C. (2011). *Mixer quali et quanti pour quoi faire ? Méthodologie sans épistémologique n'est que ruine de la réflexion !*. Actes de la journée de recherche de l'AIMES. les approches mixtes : Combiner quantitatif et qualitatif, Caen, France.

American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association : The official guide to APA style (7th ed.)*. <https://doi.org/10.1037/0000165-000>

B

Baret, P. (2005). *Évaluation de la Performance Globale des Entreprises : Quid d'une approche économique ?*. Actes du Colloque ADERSE, Novembre 2005, IAE Lyon, 18-19.

Battilana, J., D'Aunno, T. (2009). Institutional work and the paradox of embedded agency. In T. B. Lawrence, R. Suddaby, B. Leca (Eds.), *Institutional Work: actors and agency in institutional Studies of Organizations* (pp. 31-58). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511596605.002>

Baret, P. (2006). Chapitre 6. : L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ?. Dans J-J. Rosé (Éd.), *Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social*. (pp. 135-152). De Boeck Supérieur. Louvain-la-Neuve. <https://doi.org/10.3917/dbu.rose.2006.01.0135>

Beaulieu, S., Pasquero, J. (2002). Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking – a negotiated order perspective. pp. 101-118, in Andriof J., Waddock S., Husted B. and Sutherland Rahman S. (eds), *Unfolding stakeholder thinking*, Greenleaf Publishing, Sheffield. <https://doi.org/10.4324/97811351281843>

Beaumont, M. (1996). *La qualité de la gestion des ressources humaines dans les entreprises certifiées*. [Thèse de doctorat, Université de Toulouse]. <http://www.theses.fr/1996TOU10061>

Bocquet, A. M. (2013). Le développement durable et l'entreprise : quelle responsabilité envers quelles parties prenantes ? Les cas MIGROS et COOP sur le marché agroalimentaire suisse. *Management & Avenir*, 6(64), pp. 35-55, Laboratoire IREGÉ, Université de Savoie.

Boiral, O. (2003). ISO 9000: Outside The Iron Cage. *Organization science*, 14(6), p. 720-737. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.720.24873>

Bon, V. (2009). Les outils de la durabilité et de la RSE : spécificités et récurrences. *Management Prospective*, *Management & Avenir*, 26, pp. 224-240. <https://doi.org/10.3917/mav.026.0224>

Bonafous-Boucher, M., Dahl Rendtorff, J. (2014). *La théorie des parties prenantes en management stratégique*. éd., La théorie des parties prenantes, la Découverte.

Boudjemaâ, S. (2008). La responsabilité sociétale des entreprises : Entre les abus de l'informel et la domination des relations interpersonnelles. *El-Watan*, <https://www.elwatan.com/pages-hebdo/sup-eco/la-responsabilite-societale-des-entreprises-21-01-2008>

Bouquin, H. (2004). *Le contrôle de gestion* (6^{ème} éd.). Collection Gestion. Presses Universitaires de France.

Bourguignon, A. (1995). Peut-on définir la performance ?. *Revue Française de Comptabilité*, pp. 61-66.

Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*, Harper & Row, New York.

Brodhag, C., Gondran, N., Delchet, K. (2004). Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour du guide SD 21000. *Vertigo - la revue en sciences de l'environnement*, 5(2), pp. 01-11.

Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future: The world commission on environment and development*. Business Council for Sustainable Development, Oxford University Press, Oxford.

Brunel, M., Triki D. (2008). *Peut-on standardiser la RSE ? Une approche théorique*. III^{ème} Séminaire de recherche, Responsabilité Sociale de l'Entreprise et Marchés, CERTO et le LIRHE.

C

Canard, F. (2009). *Management de la qualité*. Gualino-Lextenso éditions.

Canard, F. (2010). *La connaissance approfondie selon W.E. Deming et la RSE*. Actes du 7^e Congrès de l'ADERSE : RSE & Innovation, La Rochelle, France.

Canard, F. (2011). *W. E. Deming, Pragmatism and sustainability*. 17th Annual International Deming Research Seminar, New York, pp. 01-17.

Carricano, M., Poujol, F. (2010). *Analyse de données avec SPSS*, collection synthex, 2^e édition, Pearson Éducation, France.

Cappelletti, L., Pigé, B., Zardet, V. (2015). *Dynamique normative : Arbitrer et négocier la place de la norme dans l'organisation*. Caen, France : EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.cappe.2015.01>

Capron, M. (2013). *La Responsabilité Sociale des Entreprises : un enjeu pour le Mozambique*. intervention du 12 juin 2013, Centre culturel franco-mozambicain, Maputo, Mozambique.

Capron, M., Petit, P. (2009). Corporate social responsibility and variety of capitalism. *Revue de la régulation*, maison des sciences et de l'homme.

Capron, M., Petit, P. (2011). Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes. *Revue de la régulation : Capitalisme, institutions, pouvoirs*, Maison des Sciences de l'Homme.

Capron, M., Quairel-Lanoizelee, F. (2004). *Mythe et réalité de l'entreprise sociale*. La Découverte.

Capron, M., Quairel-Lanoizelee, F. (2005). *Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*. Actes de la Journée Développement Durable-AIMS, IAE d'Aix-en-Provence, pp. 01-22.

Capron, M., Quairel-Lanoizelee, F. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise*. La Découverte.

Capron, M. (2016). *Le concept de redevabilité au cœur de la relation entreprises-société*. Actes du 11^e Congrès RIODD 2016, Énergie, Environnement et mutations sociales, Juillet 2016, Saint-Étienne, France. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01349991>

Carroll A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 4(4), pp. 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>

Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), pp. 39-48, [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Charreire, S., Huault, I. (2001). *Cohérence épistémologique et recherche en management stratégique*. Contribution à la X^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.

Cherfi, Z. et al. (2002). *La Qualité - Démarche, Méthodes Et Outils*. Hermès Sciences Publications.

Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73. <https://doi.org/10.2307/3150876>

Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 92-117. <https://doi.org/10.2307/258888>

Charreire-petit, S., Durieux, F. (2007). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. *Méthode de Recherche en Management*, pp.58-83.

Cherkaoui, A., Haouata, S. (2016). Éléments de Réflexion sur les Positionnements épistémologiques et Méthodologiques en Sciences de Gestion. *Revue Interdisciplinaire*, 1(2), Université Hassan II, Casablanca.

Commission des Communautés Européennes, (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises - Livre vert*. Office des Publications Officielles des Communautés Européennes, Luxembourg.

Commission des Communautés Européennes, (2002). *Responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable*. Office des Publications Officielles des Communautés Européennes, Bruxelles.

D

D'Amboise, G. (1996). *Le projet de recherche en administration : un guide général à sa préparation*. Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, Québec.

D'Humieres, P. (2005). *Le développement durable - Le management de l'entreprise responsable*. Edition d'organisation.

Dakkak, B., Chater Y., Guennoun, M., Talbi, A. (2013). *Diagnostic du système de management intégré Qualité, Sécurité, Environnement des PME/PMI marocaines.* QUALITA 2013, Compiègne.

Dakkak, B., Chater, Y., Talbi, A. (2012). *Prise en compte de la gestion du changement dans une démarche de déploiement d'un système de management intégré.* 9^e Conférence Internationale de Modélisation, Optimisation et SIMulation- MOSIM'12. Performance, interopérabilité et sécurité pour le développement durable, Bordeaux.

David, A. (1999). *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion.* Actes de la VIII^e Conférence de l'AIMS, Paris.

Dean, J., Bowen, D. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development. *The Academy of Management Review*, 19 (3), pp. 392-418. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258933>

Debret, J. (2020). *Les normes APA françaises : Guide officiel de Scribbr basé sur la septième édition (2019) des normes APA.* Scribbr. <https://www.scribbr.fr/manuel-normes-apa/>

Dejean, F., Gond, J-P. (2002). La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(1), pp. 05–31.

Delchet, K. (2006). *La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation. Étude de la mise en œuvre des recommandations du guide AFNOR SD21000, au sein d'un échantillon de PME françaises.* [Thèse de doctorat, École des Mines de St-Etienne], <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00779321/document>

Delchet-Cochet, K, Vo, L. (2012). La publication de l'ISO 26000 et son influence sur la définition et les outils en matière de responsabilité sociétale. Actes du 2^e Congrès Transformare, Paris.

DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147-160. <https://doi.org/10.2307/2095101>

Djemai, S., Abedou, A. (2018). Spécificités de la responsabilité sociale des entreprises en Algérie. *Economic Researcher Review*, 6(9), pp. 438–456.

Donaldson, T., Dunfee, T. (1999). *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics.* Harvard Business School Press, Boston.

Donaldson, T., Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 65-91.

Doucet, C. (2013). *La qualité.* Édition (Coédition) ITCIS & PUF, Alger.

Drucker, P. F. (1957). *La pratique de la direction des entreprises*, The practice of management. Traduit de l'américain par le bureau des temps élémentaires, Les éditions d'organisation.

Drucker, P. F. (2001). *Will the corporate survive?*. the economist, <https://www.economist.com/special-report/2001/11/03/will-the-corporation-survive>

E

Edvinsson, L., Roos, J. (1997). *Intellectual Capital*, Mac Millan Business.

Edvinsson, L., Malone, M.S. (1999). *Le capital immatériel de l'entreprise*. Maxima.

European Foundation for Quality Management. (2000). *Évaluer l'excellence - Guide pratique pour auto-évaluation*. Edition European Foundation for Quality Management (EFQM), Bruxelles.

European Foundation for Quality Management. (2001). *Le modèle d'excellence*. Edition EFQM, Bruxelles.

European Foundation for Quality Management. (2013). *The EFQM Excellence Model*. Edition EFQM. www.efqm.org

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. A Capstone Paperback, Oxford.

El-Malki, T. (2010). *Environnement des entreprises, responsabilité sociale et Performance*. [Thèse de doctorat, université d'Aix-Marseille]. Theses.fr.

Evan, W. M., Freeman, R. E. (1993). A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism. dans *Ethical Theory and Business*, (Eds.) T. Beauchamp, N. Bowie, Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp. 75-84.

Eve, A. (2014). *Appropriation d'une norme de management et son influence sur les attitudes au travail pour la maîtrise de l'activité de l'organisation : le cas de la norme ISO 9001* [Thèse de doctorat, Université de Rouen], Theses.fr, <https://hal.archives-ouvertes.fr/tel-01574348>.

Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. (1997). *Market : Études et recherches en marketing, Fondements, Méthodes* (2^e éd.), Edition Nathan.

Eco-evenement.org (2019, 19 mars). *Les normes de développement durable dans la filière événement*. Eco-evenement.org, <http://eco-evenement.org/fr/Normes-27.html>

F

Foster, D., Jonker, J. (2003). Third generation quality management: the role of stakeholders in integrating business into society. *Managerial Auditing Journal*, 18(4), pp. 323-328. <https://doi.org/10.1108/02686900310474334>

Foster, D., Jonker, J. (2005). Stakeholder relationships: the dialogue of engagement. *Corporate Governance*, 5(5), pp. 51-57. <https://doi.org/10.1108/14720700510630059>

Fortain, S. (1996). *Un modèle de diagnostic-qualité pour une petite entreprise du domaine des services : le cas de J.A. Faguy Et Fils Limitée* [Thèse de doctorat, Université du Québec à Chicoutimi], Québec.

Field, L. (2008). *Leçons de Bouddhisme pour l'entreprise*. Maxima.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.

Ferone, G., Debas, D., Anne-Sophie, G. (2004). *Ce que le développement durable veut dire*. Éditions d'Organisation.

Frimousse, S., Peretti, J.-M. (2015). Regards croisés sur engagement RSE et performance. *Question(s) de management*, 1(9), pp. 65-89. <https://doi.org/10.3917/qdm.151.0065>

Fakhfakh, H. (2012). *Le management socio-économique et la mise en œuvre d'une démarche de qualité intégrale dans un établissement d'enseignement supérieur en Tunisie* [Thèse de doctorat, Conservatoire National des Arts et Métiers CNAM]. Theses.fr, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00780757>

Forum des Chefs d'Entreprises. (2018, 12 décembre). *Label Bassma*. <http://www.fce.dz/actualites/bassmadjazairia-le-fce-labellise-les-premiers-produits/>

G

Galland, J. P. (2001). *Quelques jalons dans l'histoire socio-économique de la normalisation*. Dans Notes du Centre de Prospective et de Veille Scientifique ; Direction de la Recherche et des Affaires Scientifiques et Techniques du Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement, 14, pp. 06-11.

Garriga, E., Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, Kluwer Academic Publishers, 53(1/2), pp. 51-71. <https://www.jstor.org/stable/25123282>

Gautier A. (2015). *La labellisation comme dispositif d'appropriation de la RSE Le cas d'inter-clusters du numérique* [Thèse de doctorat, Université Jean Monnet de Saint-Etienne]. Theses.fr, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01430575>

Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., Lolibert, A. (2008). *Méthodologie de recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Éducation.

Gelinier, O. (1990). *Historique de la direction participative. Traité de la qualité totale*, V. Laboucheix (Éd.), Dunod.

Gendron, C., Reveret, J. P. (2000). *Le Développement Durable*. Dans *Économie & Sociétés*, Série F, 37, Développement, Montréal.

Germain, C., Trebucq, S. (2004). *La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions*. Semaine Sociale Lamy, (1186), 35-41.

Gherra, S. (2010). *Intégration du développement durable dans la stratégie d'entreprise : une explication par la théorie des ressources et compétences et l'approche des parties prenantes. Le cas du secteur des produits de grande consommation* [Thèse de doctorat, Université de la Méditerranée – Aix Marseille II]. Theses.fr. <https://www.theses.fr/2010AIX24019.pdf>

Ghozzi-Nekhili, C., Gana-Oueslati, E., Labaronne, D. (2015). Normalisation et Responsabilité Sociétale des Entreprises en Tunisie : le rôle des certifications Internationales. *Revue Recherches en Sciences de Gestion – Management Sciences Ciencias de Gestión*, 109, pp. 101-124.

Giard, V. (2003). La normalisation technique. *Revue française de gestion*, 6(6), 49-65. <https://doi.org/10.3166/rfg.147.49-65>

Gillet-Goinard, F., Seno-Reussir, B. (2009). *la démarche qualité : appliquer des principes simples*. Éditions d'organisation.

Girod-Séville M., Perret V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R. A. Thiétart (Éd.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

Girod-Séville M., Perret V. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R. A. Thietart (Éd.), *Méthodes de recherche en management*, (2^e éd. pp. 13-33), Dunod.

Giordano, Y., Jolibert A., (2012). Spécifier l'objet de la recherche. Dans M-L. Gavard-Perret., D. Gotteland, C. Haon., A. Jolibert (Éds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse* (pp. 63-105), Pearson Éducation.

Golli, A., Yahiaoui D. (2009). Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien. *Management & Avenir*, 23, pp. 139-152.

Gond, J.-P., Igalens, J. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Presse Universitaire de France.

Gond, J.-P., Mercier, S. (2005). *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.

Gond, J.-P., Mercier (2005). *La théorie des parties prenantes*. Centre de recherches en gestion des organisations CREGO, Université de Bourgogne.

Gond, J.-P., Mercier (2006). La théorie des parties prenantes. *Encyclopédie des ressources humaines*, 2, pp. 917-925.

Graffin, O. (2015). *Démarche qualité et responsabilité sociétale : une complémentarité de bon sens !*. Édition AFNOR.

- H** **Hadj Slimane, H. (2015).** *La perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les dirigeants d'entreprises algériennes comme mode de bonne gouvernance.* [Thèse de doctorat, Université Abou Baker Belkaid – Tlemcen]. <http://dspace.univ-tlemcen.dz/handle/112/7776>
- Hadj Slimane-Kheroua, H., Ayad, S-M. (2014).** La Réalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise en Algérie. *International Journal of Business & Economic Strategy*, 2(1). <http://ipco-co.com/IJBES/Papers/33.pdf>
- Hafsi, T., Cote, M. (2000).** *Le management d'aujourd'hui.* Economica.
- Hamdani, L. (2019).** De la performance financière à la performance globale : Quels outils de mesure ?. *La Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*, 8(2019). Rabat, Maroc. <https://revues.imist.ma/index.php/RMCG/article/view/16805>
- Hammer, M., Champy, J. (1993).** *Le Reengineering : Réinventer l'entreprise par une amélioration spectaculaire de ses performances.* Dunod.
- Hebri, A. (2014).** *Le rôle de la responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement de système de pilotage de l'entreprise – cas de la compagnie pétrolière SONATRACH* [Thèse de doctorat, Université Abou Baker Belkaid – Tlemcen]. <http://dspace.univ-tlemcen.dz/handle/112/7870>.
- Helfrich, V. (2008).** *La régulation des pratiques de RSE par les normes : Le cas de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale.* 5^e Congrès de l'ADERSE, Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : L'entreprise à l'aune de ses responsabilités vis-à-vis de l'homme, de l'environnement et du profit ?, Grenoble.
- Hermel, P. (1989).** *Qualité et management stratégique du mythique au réel,* Les éditions d'Organisation.
- Hlady-Rispal, M. (2002).** *La méthode des cas – Application à la recherche en gestion.* De Boeck Université, Bruxelles.
- Huault, I, Dimaggio, P., Powell, W. (2009).** Des organisations en quête de légitimité. *Les Grands Auteurs en Management.* EMS. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00671797>
- Huberac, J. P. (2001).** *Guide des méthodes de la qualité : choisir et mettre en œuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services* (2^e éd.). Maxima.
- Huberman, M. A., Miles, M. B. (1991),** *Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes,* De Beeck Université, Bruxelles.

I

IANOR (2018, 01 décembre). Projet RS MENA Algérie. Ianor.dz <https://www.iso.org/fr/iso-sr-mena.html>

IANOR (2019, 17 janvier). ISO 26000 – les organisations pilotes. Ianor.dz http://www.ianor.dz/Site_IANOR/ISO%2026000.php?id=7

Igalens, J., Gond, J.-P. (2005). *Mesurer la performance sociale des entreprises en France : une analyse critique et empirique*, ARESE data, Journal of Business Ethics, 56, pp. 131-148.

Igalens, J., Penan, H. (1994). *La normalisation*. Presses Universitaires de France.

Igalens, M., Joras, J. (2002). *La responsabilité sociale de l'entreprise, comprendre, rédiger le rapport annuel*. Éditions d'Organisation.

Imai, M. (1996). *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*. McGraw-Hill Edition.

IOBS. (1997). Dialogue and operationalization. *International Association for Business and Society*, pp. 365-370, Destin Florida.

Ishikawa, K. (1996). *La gestion de la qualité : outils et application pratiques*. Dunod.

International Organization for Standardization. (2010b, 03/01/2019). Responsabilisé sociétale : Les 7 questions centrales d'ISO 26000, ISO.org. <https://www.iso.org/fr/publication/PUB100259.html>

International Organization for Standardization. (2005). *ISO 22000 : 2005, Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire*. Organisation internationale de Normalisation, Suisse.

International Organization for Standardization. (2010a). *ISO 26000 : 2010, lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Organisation internationale de Normalisation, Suisse.

International Organization for Standardization. (2014). *Project on the uptake and use of ISO 26000 on social Responsibility within the MENA region*. Organisation internationale de Normalisation, Suisse.

International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001 : 2015, Systèmes de management de la qualité, Principes essentiels et vocabulaire*. Suisse.

International Organization for Standardization. (2016), *Impact study of the SR MENA Project*, International Organization for Standardization, <https://www.iso.org/publication/PUB100379.html>

International Organization for Standardization. (2018, 04 janvier 2019). *L'ISO en chiffres en 2017*. <https://www.iso.org/fr/iso-in-figures.html>

International Organization for Standardization. (2019b, 14 septembre 2020). *ISO Survey*. <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>

International Organization for Standardization. (2019a, 22 janvier 2019). La certification et l'accréditation. <https://www.iso.org/fr/certification.html>

International Organization for Standardization, International Electrotechnical Commission ISO/CEI. (2004). *Guide 2:2004 - Normalisation et activités connexes - Vocabulaire général*. Organisation internationale de Normalisation. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:guide:2:ed-8:v1:fr>

J

Jacques, M.L., (1999). The call for quality: Doing right things right. *Quality Progress*, 32(9), pp. 48-54.

Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20(2), pp. 404-437.

Joucou, P., Mayer P. (1996). *La logique de la valeur*. Dunod.

Juran, J.M. (1983). *Gestion de la qualité*. AFNOR.

Juran, J.M. (1988). *Quality control*. Handbook. McGraw-Hill.

Juran, J.M. (1993). Why quality initiatives fail?. *Journal of Business Strategy*, pp. 35-38.

Juran, J.-M. (1995). *A History of Managing for Quality, the Evolution, Trends, and Future Direction of Managing Quality*. ASQC Quality press.

K

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *American Accounting Association*, 15(2), pp. 147-160.

Kennedy, C. (1994). *Toutes les réponses aux grandes questions du management. Les solutions proposées par les auteurs les plus connus*. Maxima.

King, A. A., Lenox M. J. (2001). Lean and Green? An Empirical Examination of the Relationship between Lean Production and Environmental Performance. *Production and Operations Management*, 10, pp. 244-256.

Koenig G., (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, pp. 04-17.

Kok, P., T. Van Der Wiele, T., Mckenna, R., Brown, A. (2001). Un audit de la responsabilité sociale des entreprises dans cadre de gestion de la qualité. *Journal of Business Ethics*, 31, pp. 285-297.

Kumar, D.A., Balakrishnan, V. (2011). Responsabilité sociale des entreprises : pratiques existantes vs cadre de RSE. *Revue mondiale de gestion et de recherche*, 11(9), pp. 50-56.

- L** Longo, M., Mura, M., Bonoli, A. (2005). Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs. *Corporate Governance*, 5(4), pp. 28-42.
- Lerat-Pytlak, J. (2002). *Le passage d'une certification ISO 9001 à un management par la qualité totale* [Thèse doctorat, Université des Sciences Sociales –Toulouse]. <http://www.theses.fr/2002TOU10066>
- Larousse, (2008). *Norme*. Dans le dictionnaire Larousse.
- Lelong, B. Mallard, A. (2000). Dossier sur la fabrication des normes. *Réseaux*, 18(102), pp. 37-61. https://www.persee.fr/issue/reso_0751-7971_2000_num_18_102
- Le Moigne, J. L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.
- Lepineux, F., Rose J. J., Bonanni, C., Hudson, S. (2010). *La RSE – Responsabilité sociale des entreprises – Théories et pratiques*. Dunod.
-
- M** Madрахimova, F. (2013). *Evolution of the Concept and Definition of Corporate Social Responsibility*. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 8 (2), pp. 113-117.
- Madрахimova, F. (2013). History of Development of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business and Economics*, 4(6), USA, pp. 509-520.
- Mahouche, Y. (2015). La responsabilité sociale des entreprises : vers une nouvelle gouvernance des entreprises algériennes à l'ère de la mondialisation ?. *Revue européenne du droit social*, 2(27), pp. 195-218.
- Maillard, P. (1994). Réflexion sur une représentation systémique et fonctionnelle de la démarche Qualité. *Revue de la Recherche en Qualité*, Institut de Recherche et de Développement de la Qualité.
- Mansour-Fadoie, M-B. (2011). *La Responsabilité sociale de l'entreprise : Définitions, théories et concepts*. <https://www.academia.edu/29181747/>
- Martinet, A. C. (1990). Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion, Dans A.C. Martinet (Éds.), *Épistémologies et sciences de gestion* (pp. 09-29). Economica.
- Martinet, A. C., Reynaud, E. (2001). Shareholders, stakeholders et stratégie. *Revue française de gestion*, 136, pp. 12-25.
- Martinet, A. C., Reynaud, E. (2004). Entreprise durable, finance et stratégie. *Revue Française de Gestion*, pp. 121-136. <https://doi.org/10.3166/rfg.152.121-136>
- Martinet, A. C., Reynaud, E. (2004). *Stratégies d'entreprise et écologie*. Economica.

Martinet, A.C., Payaud, M.A. (2008). Formes de RSE et entreprises sociales. *Revue française de gestion*, 180, pp. 199-214. <https://doi.org/10.3166/rfg.180.199-214>

Malthus, T. R. (1798). *An essay on the principle of population*. Kindle Edition.

Mercier, S. (2001). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*. X^{lème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec.

Mercier, S. (2004). *L'éthique dans les entreprises*. Repères.

Michel, S. (2016). Une analyse Néo-institutionnelle du « Travail » pour assurer la pérennité de l'entreprise : réponses spécifiques et ressources mobilisées par les grossistes en fruits et légumes. *Gestion & Management*. Université Paris Sciences et Lettres, France.

Mitchell, R.K., Agle, B.A. (1997). Stakeholder identification and salience: Dialogue and operationalization. *International Association for Business and Society*, pp. 365-370, Destin, Florida.

N

Novethic (2002), *Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises*. 11, <http://www.novethic.fr/entreprises>

Nowaczyk, J. (2008). *L'intégration du développement durable dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement* [Thèse doctorat, Université Metz Paul Verlaine, UFR ESM Sciences de Gestion-Metz]. Theses.fr. <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01752559>

O

Observatoire sur la Responsabilité sociétale des entreprises. (2003). *Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises ?*. Observatoire sur la Responsabilité sociétale des entreprises (ORSE).

Organisation des Nations Unies. (2002). *Rapport du Sommet mondial pour le développement durable Johannesburg*, Afrique du Sud. Organisation des Nations Unies <http://www1.agora21.org/johannesburg/rapports/onu-joburg.pdf>

P

Pesqueux, Y. (2009). Un modèle organisationnel en confiance-coopération. *Management & Avenir*, 1(21), pp. 261-272.

Pesqueux, Y. (2009). *Protocole d'évaluation en responsabilité sociale de l'entreprise*. Indicateurs d'évaluation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, Lyon, pp. 1-17. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00509670/>

Pesqueux, Y. (2002). *Organisations : modèles et représentations*. Collection Gestion, Presses Universitaires de France.

Pesqueux, Y. (2011). La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu. *Innovations*, 34, pp. 37–55.

Persais, E. (2004). Les rapports sociétaux – Enjeux et limites. *Revue française de gestion*, Dossier Développement Durable, 30(152), pp. 167-197.

Perret V., Giraud-Seville, M. (2002). Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme », Dans N. Mourgues, F. Allard-Poesi, A. Amine, S. Charreire et J. Le Goff (Éds.), *Questions de méthodes en sciences de gestion* (Éditions Management & Société, Caen, pp. 315-333).

Persais, E. (2006). Comment rendre la RSE opérationnelle dans six grandes entreprises françaises ?. Dans : J-J Rosé (Éds.), *Responsabilité sociale de l'entreprise : Pour un nouveau contrat social* (De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve, pp. 215-238). <https://doi.org/10.3917/dbu.rose.2006.01.0215>

Perez, R. (2002). L'actionnaire socialement responsable. Lavoisier, *Revue française de gestion*, 5(141), pp. 131-151.

Peretti, J. M. (2006). *La performance sociale et la légitimité institutionnelle*. Actes du 27^{ème} Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité (AFC) 2006, Tunis.

Polanyi, K. (1983). *The Great Transformation*, traduction française. La grande transformation. Gallimard.

Preston Lee, E., O'bannon, D. P. (1997). La relation entre performance sociale et financière des entreprises : typologie et analyse, *Sage Journals*, 36(4), pp. 419-429.

PNUD. (2018, 08 octobre). Programme des Nations Unies pour le Développement Algérie. <https://www.dz.undp.org/content/algeria/fr>

Q

Quairel, F. (2006). *Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)*. 27^e congrès de l'Association Francophone de Comptabilité AFC, Tunis, Tunisie.

R

Reynaud, E. (2004). Le développement durable. *Revue Française de Gestion*, 30(152), pp. 117-119.

Reynaud, E. (2003). *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique*. Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 01-15.

Rawls, J. (1971). Theory of justice. *Belknap Press of Harvard university Press*, Cambridge, Massachusetts,

Rahman, S., Bullock, P. (2004). Soft TQM, hard TQM, and organizational performance relationships: an empirical investigation. *The international Journal*

of Management Science. 33(1), pp. 73-83.
<https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.03.008>

Renaud, A., Berland, N. (2007). *Mesure de la performance globale des entreprises*. CEREGE - Centre de Recherche en Gestion, Université de Poitiers, Poitiers.

Responsabilité Sociétale d'Entreprise Algérie. (2018, 20 décembre), ISO 26000. Plateforme RSE Algérie. http://www.rsealgerie.org/fr/iso_26_000-43.html

Responsabilité Sociétale d'Entreprise Algérie. (2019, 07 janvier). *Bonnes pratiques*. Plateforme RSE Algérie. <http://www.rsealgerie.org/fr/>

S

Safi, H. (2012). Le management socio-économique et la mise en œuvre d'une démarche de qualité intégrale dans un établissement d'enseignement supérieur en Tunisie [Thèse de doctorat, Conservatoire national des arts et métiers CNAM].
<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00780757>

SAI, (2008). *Responsabilité sociale 8000*. SAI 8000, Social Accountability International.

Savall, H. (2012). Petite lecture épistémologique de la responsabilité sociale de l'entreprise. [An epistemological Reading of CSR], Dans A. Le Flanchet, O. Uzan, M. Doucin (Éds.), *Responsabilité sociétale de l'entreprise et gouvernance mondiale* (Economica, pp. 13-28).

Savall, H., Zardet, V. (1996). La dimension cognitive de la recherche intervention : la production de connaissances par interaction cognitive. *Revue Internationale de systémique*. 10(1), pp. 157-189.

Savall, H., Zardet, V., (2004). *Recherche en sciences de gestion : Approche qualimétrique : Observer l'objet complexe*. Economica.

Savall, H., Zardet V. (2005). *Dynamics and challenger of Tetranormalization*. Economica.

Schmidheiny, S. (1992). *Changer de cap : perspective mondiale des entreprises sur le développement et l'environnement*. MIT Press, Cambridge.

Schwartz, M.S., Carroll, A.B. (2003). Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*. 13, pp. 503-530.
<http://dx.doi.org/10.5840/beq200313435>

Selznick, P. (1949). *TVA and the Grassroots*. Berkeley, University of California Press, CA.

Semal, N. (2006). Quelle place pour le citoyen dans les processus de qualification environnementale des entreprises ? *Développement durable et territoires : Économie, géographie, politique, droit, sociologie*, Dossier 5 : Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable.
<https://doi.org/10.4000/developpementdurable.1656>

Sethi, P.S. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, 17(3), pp. 58-64.

Sitnikov, C., Bocean, C. (2015). La relation entre les modèles de gestion de la qualité et de RSE. *Annales De L'université Constantin Brâncuși, Série économique*, 1(1), Târgu Jiu.

Stephany, D. (2003). *Développement durable et performance de l'entreprise. Bâtir l'entreprise DD.* Édition Liaisons.

Steurer, R. (2005). Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business–Society Relations, *Journal of Business Ethics* 61(3), pp. 263-281.

Stora, G., Montaigne, J. (1986). *La qualité totale dans l'entreprise*, Edition d'organisation.

Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, 20(1), pp. 43-64.

T

Taguchi, G. (1989). *Quality Engineering in Production Systems.* McGraw-Hill, New York.

Talbi, A., Hammouche, A., Christian, T. (2002). Analyse de l'entreprise dans une démarche d'intégration. *Journal Européen des Systèmes Automatisés (JESA)*. 36(8).

Taoufik, F. E. (2014). *Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable - cas du Maroc* [Thèse de doctorat, Université Moulay Ismail-Meknes & université sud Toulon-Var]. Theses.fr. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01198977>

Thiard, A. (1994). Qu'est-ce que la norme ?. *Culture Technique – Numéro spécial La normalisation technique*, 29(1), pp. 10-17.

Thiétart, R-A. et al. (1999). *Méthodes de recherche en management.* Dunod.

Thiétart, R-A. et al. (2003). *Méthodes de recherche en management* (2^e éd.). Dunod.

Torres, O. (2000). *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME.* V^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Lille, France.

Tremblay, R., Perrier, Y. (2006). *Savoir plus : outils et méthodes de travail intellectuel* (2^e éd.). Chenelière-McGraw-Hill.

Tremblay, D-G., Rolland, D. (2004). *Responsabilité sociétale d'entreprise et finances responsables - Quels enjeux ?*. Presse Universitaire du Québec, Québec, Canada.

Turki, A. (2014). Les PME face à la RSE : Une étude de leurs comportements dans le contexte tunisien post-révolution. *La Revue des Sciences de Gestion*, 269-270(05), pp. 161-169.

V

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion, *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), pp. 95-105.

Vandangeon-Derumez, I., Grimand, A., Schäfer, P. (2013). *Le processus d'appropriation d'une démarche RSE par des acteurs organisationnels : une approche ago-antagoniste*. XXII^{ème} conférence de l'AIMS, Clermont-Ferrand.

W

Widloecher, P., Querne, I. (2009). *Le guide du développement durable en entreprise*. Les Échos Édition.

Wartick, S. L., Cochran P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10(1), pp. 758-769.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.

Waddock, S. A., Bodwell, C., Graves, S. (2002). Responsibility: The new business imperative. *Academy of Management Executive*, 16(2). pp. 132-147.

Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(1), pp. 691-718.

Y

Yin, R.K. (1989). *Case Study Research-Design and Methods* (2nd ed.). Applied Social Research Methods Series, Sage Publications Inc., Newburg Park.

Z

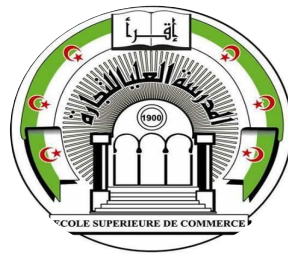
Zu, X., Fredendall L. D., Douglas, T. J. (2008). The evolving theory of quality management: the role of Six Sigma. *Journal of Operations Management*, 26 (5), pp. 630-650.

Zuindeau, B. (2010). *Développement durable et territoire : Nouvelle édition originale*. Villeneuve d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de recherche doctorale

ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

**QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE DOCTORALE**

Madame, Monsieur

Dans le cadre de notre recherche doctorale qui vise à appréhender le rôle de la démarche qualité dans l'opérationnalisation de la responsabilité sociétale de l'entreprise en Algérie, nous sollicitons votre aimable collaboration en vous adressant ce questionnaire d'enquête destiné à recueillir des informations précises sur vos démarches qualité et RSE des OP participantes au projet MENA Algérie (2011-2014).

Le présent questionnaire est composé de trois thèmes :

- Thème 01 : Variable sociodémographiques et identification de la démarche qualité de l'OP ;
- Thème 02 : Grille d'évaluation de la maturité de la démarche qualité ;
- Thème 03 : Grille d'évaluation de la démarche RSE.

En effet, nous vous prions de bien vouloir remplir le document en restant le plus fidèle possible à la réalité tout en vous garantissant que vos réponses au questionnaire ne seront utilisées qu'à des fins de recherche et resteront strictement confidentielles.

En vous remerciant par avance pour votre précieuse participation à l'étude, nous vous prions de croire en nos sentiments les plus respectueux.

M. Mehdi HADDADEN

Doctorant en management des organisations
École Supérieure de Commerce
m_haddaden@esc-alger.dz
mehdi.haddaden@gmail.com
Tel. 0552 127 479

Sous la direction du **Pr. Rabah KECHAD**
École Supérieure de Commerce
r_kechad@esc-alger.dz

THEME I : IDENTIFICATION DE L'OP ET DE SA DEMARCHE QUALITE**1.1. Informations personnelles**

1.1.1. Poste/Fonction (*Veillez indiquer votre poste/fonction dans l'entreprise*)

.....

1.1.2. Statut
(Veillez indiquer votre statut dans l'entreprise)

Cadre dirigeant Cadre supérieur Cadre moyen Maitrise Exécutant

1.1.3. Ancienneté
(Veillez indiquer votre ancienneté dans l'entreprise)

Moins de 5 ans Entre 5 et 10 ans Plus de 10 ans

1.2. Variables Sociodémographiques et identification de la démarche qualité de l'OP

1.2.1. Nature de l'entreprise

Veillez indiquer la nature de votre entreprise

Publique (EPE, EPIC)

Privée

1.2.2. Statut juridique

Veillez indiquer le statut juridique de votre entreprise

SPA

SARL

Autres (*Si autres, veuillez citer ci-dessous le statut juridique*)

.....

1.2.3. Secteur d'activité de l'entreprise

Veillez indiquer le secteur d'activité de votre entreprise

Industries lourdes et énergies

Agro-Industrie

Bâtiments et Travaux Publics

Services

Autres (*Si autres, veuillez la citer ci-dessous*)

.....

1.2.4. Taille de l'entreprise

Veillez indiquer la taille (effectif globale) de votre entreprise

.....

1.2.5. Age de l'entreprise

Veillez indiquer la date de création de votre entreprise

.....

1.2.6. Adhésion au projet RS MENA

Veillez indiquer en quelle année vous avez adhéré au projet RS MENA Algérie

.....

1.3. Votre entreprise s'est-elle inscrite dans une démarche qualité ? **Oui***(Si oui, veuillez répondre aux questions annexes suivantes)***1.1. Depuis quand ?**

.....

1.2. De quelle nature est-elle la démarche ?

- L'approche instrumentale-technique. (technique) ;
- L'approche instrumentale socio-organisationnelle (Normative de type ISO) ;
- L'approche par les valeurs (Culturelle) ;
- L'approche mixte qui intègre les valeurs, les instruments et le management (globale).

1.3. De quel modèle inspirez-vous les principes ?

.....

.....

.....

.....

1.4. Avez-vous fait appel à un conseil externe dans le but d'instaurer et mettre en place cette démarche au sein de votre entreprise ?

.....

.....

.....

.....

 Non**1.4. Votre entreprise a-t-elle mis en place des Systèmes de Management ?** **Oui***(Si oui, veuillez les citer ci-dessous)*

- Système de management de la Qualité (SMQ)
- Système de management de l'Hygiène, Santé et sécurité au travail (SMSST)
- Système de management de l'Environnement (SME)
- Système de management Intégré SMI (QHSE)

 Non**1.5. Votre entreprise est-elle certifiée à un cadre normatif (Référentiels) QSE ?** **Oui***(Si oui, veuillez les citer ci-dessous)*

- Qualité (ISO 9001)
- Hygiène, Santé et sécurité au travail (ISO 45001 ou OHSAS 18001...)
- Environnement (ISO 14001)
- Intégré QHSE (ISO 9001, ISO14001 et ISO 45001)

 Non

1.6. Votre entreprise est-elle certifiée à un (des) label(s) qualité	
<input type="checkbox"/>	Oui <i>(Si oui, veuillez le (les) citer ci-dessous)</i>
<input type="checkbox"/>	Non
1.7. Votre entreprise a-t-elle mis en place des indicateurs RSE dans votre démarche qualité ?	
<input type="checkbox"/>	Oui <i>(si oui, lesquels ?)</i>
<input type="checkbox"/>	Non
1.8. Avez-vous intégré le référentiel ISO 26000 concernant la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ISO 26000) dans votre fonctionnement	
<input type="checkbox"/>	Oui <i>(si oui, depuis quand ?)</i>
<input type="checkbox"/>	Non

THEME 02 : GRILLE D'EVALUATION DE LA MATURITE DE LA DEMARCHE QUALITE

Axes [Ai]	DOMAINES D' ACTIONS DE LA DEMARCHE QUALITE	PERFORMANCE (NIVEAU DE MATURITE)			Note
		[01] INITIATION	[02] REALISATION	[03] MATURITE	
DAQ_01	ORIENTATION RESULTATS	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	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
DAQ_02	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	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
DAQ_03	LEADERSHIP	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	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
DAQ_04	POLITIQUE ET STRATEGIE	La politique et la stratégie de l'organisation sont fondées sur les besoins et les attentes actuels et futurs des parties prenantes	La politique et la stratégie reposent sur des informations provenant de la mesure des performances, de l'analyse du marché, des activités centrées sur l'apprentissage et de la créativité	La politique et la stratégie sont : <ul style="list-style-type: none"> • Développées, passées en revue et actualisées ; • déployées à travers un ensemble de processus clés ; • communiquées et mises en œuvre 	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
DAQ_05	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	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
DAQ_06	PROCESSUS, PRODUITS ET SERVICES	Les processus sont conçus et gérés afin d'optimiser la valeur pour les clients. Les produits et les services sont développés afin d'optimiser la valeur pour les clients.	Les processus sont conçus et gérés afin d'optimiser la valeur pour toutes parties prenantes. Les produits et les services sont promus et commercialisés de manière efficace.	Les relations avec les toutes les parties prenantes sont gérées et mises en valeur. Les produits et les services sont élaborés, délivrés et gérés.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3

DAQ_07	MANAGEMENT DES RISQUES ET DES OPPORTUNITES	Tous les risques et opportunités (stratégiques et opérationnels) sont identifiés et déterminés, leur planification est prise en compte dans les systèmes de management de l'entreprise.	Des actions sont mises en œuvre face et opportunités aux risques (plan d'action)	L'efficacité de ces actions mises en œuvre est mesurée et surveillé	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
DAQ_08	REPORTING MANAGERIAL ET TABLEAU DE BORD	Reporting axé sur le volet économique (Tableau de bord économique)	Reporting axé sur les volets économique et social (Tableau de bord économique et social)	Reporting axé sur les volets économique, social et environnemental (Tableau de bord globale et sociétale)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
DAQ_09	DEVELOPPEMENT 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	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
DAQ_10	FORMATION CONTINUE (APPRENTISSAGE), INNOVATION ET AMELIORATION	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	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
DAQ_11	MANAGEMENT DES RESSOURCES	Les partenariats et les fournisseurs sont gérés dans l'optique d'échanges durablement profitables	Les ressources financières sont gérées en vue d'une sécurité et d'une rentabilité durables	Les ressources (constructions, équipements, matériels et les ressources naturelles) sont gérées de façon responsable Le management y associée est structuré pour soutenir efficacement la prise de décision et le développement des capacités organisationnelles	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3

DAQ_12	DEVELOPPEMENT 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	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
DAQ_13	GESTION DANS L'OPTIQUE D'ECHANGES DURABLEMENT PROFITABLES	Le choix et la sélection des partenaires et des fournisseurs se fait en cohérence avec leur stratégie globale de l'entreprise (organisation) et selon les critères de la politique qualité	Dans sa politique de sélection des partenaires et fournisseurs, l'entreprise recherche ceux qui exercent leur activité en cohérence avec la stratégie et les valeurs de l'organisation.	L'organisation travaille avec ses partenaires dans une optique de bénéfice mutuel afin de créer de la valeur pour leurs parties prenantes respectives, en se soutenant réciproquement par le partage des expertises, des ressources et des connaissances.	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
DAQ_14	ENGAGEMENT SOCIAL ET RESPONSABILITE DE L'ORGANISATION	Appréhension et satisfaction des exigences juridiques et réglementaires	Engagement actif dans la « collectivité »	Mesure et traitement des attentes de la collectivité	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
DAQ_15	IMPACT SUR LA COLLECTIVITE (RESULTATS AUPRES DE LA SOCIETE)	Mesures de la perception de l'institution par la collectivité	Indicateurs de performance et Les des performances clés	Indicateurs de performance clés	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3

THEME 03 : GRILLE D'EVALUATION DE LA MATURITE DE LA DEMARCHE RSE

QUESTIONS CENTRALES	DOMAINE	PERFORMANCE			Note
		[1] INITIATION	[2] REALISATION	[3] AMELIORATION	
GOUVERNANCE	PRINCIPES, VISION ET VALEURS	Pas de réflexions formalisées sur les valeurs d'éthique RSO (honnêteté, intégrité, équité)	Quelques valeurs sont identifiées une réflexion est en cours sur l'éthique, les cadres ont participé aux réflexions	Les valeurs sont identifiées collectivement et font partie d'une charte d'éthique partagée et diffusée en cohérence avec l'ISO 26000	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
		Aucun des 7 principes n'est connu ou fait partie des valeurs	Les 7 principes de comportement sont connus, ils ne font pas partie des valeurs formalisées de façon explicite par l'organisation	Les principes sont intégrés dans les valeurs et principes de l'organisation, elles font l'objet d'un suivi et d'une prise en compte opérationnelle probante	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
		La direction n'a pas de position sur la RSO	La direction a une position formalisée sur quelques éléments de la RSO	La direction a une position formalisée en faveur de la RSO et des 7 principes	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
		Aucune démarche de communication sur la RSO n'est engagée	Une démarche de communication sur quelques éléments de la RSO est engagée,	à communication est régulièrement faite sur les engagements concrets (Engagement 21, démarche DD certification QSE ISO 9001 14001 18001, etc.)	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
	RELATION AVEC LES PARTIES PRENANTES	les parties prenantes ne sont pas identifiées en tant que contributeurs de la RSO	Quelques parties prenantes sont identifiées en tant que contributeurs de la RSO	Une recherche est effectuée pour identifier les parties prenantes intéressées directement et indirectement par l'activité de l'organisation	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
		L'organisation subit les relations avec ses partenaires extérieurs	L'organisation organise ses relations avec les partenaires qui ont une influence directe sur son activité	L'organisation organise ses relations avec les partenaires directs et indirects qui influencent son activité	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
		Seuls les dialogues imposés liés aux activités de	Des dialogues sont instaurés avec les partenaires clés sur les thèmes de la RSO	Un dialogue transparent sur la RSO est instauré avec l'ensemble des parties	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2

RESPONSABILITE DE RENDRE COMPTE ET TRANSPARENCE	l'organisation sont effectués		prenantes en fonction de l'importance de leur relation avec l'organisme	<input type="checkbox"/> 3
	Seules les exigences contractuelles et réglementaires imposées par les parties prenantes sont prises en compte dans la stratégie de l'organisation	L'organisation prend en compte les attentes des parties prenantes clés et les intègre à sa stratégie	L'organisation prend en compte l'ensemble des attentes des parties prenantes et les hiérarchise pour élaborer une stratégie équilibrée et la réviser	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	L'organisation n'a pas d'action d'encouragement vis à vis de ses parties prenantes pour qu'elles s'engagent dans la RSO	L'organisation incite ses parties prenantes clés à s'engager dans la RSO	L'organisation aide ses parties prenantes clés dans leur engagement dans la RSO et incite l'ensemble des parties prenantes à s'engager dans la RSO	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	Aucune disposition n'est prise, le besoin de rendre compte aux parties prenantes internes et externes n'est pas identifié	L'organisation identifie les besoins de ses parties prenantes clés internes et externes et les éléments dont elle a à rendre compte	L'organisation a mis en place un dispositif pour rendre compte de ses activités et de ses prises de décisions par rapport à l'ensemble des parties prenantes internes et externes et vérifie régulièrement son efficacité	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	Aucune disposition particulière n'est prise pour communiquer avec les parties prenantes	Les canaux sont identifiés ainsi que les informations à communiquer pour les parties prenantes internes et externes principales	Les canaux sont identifiés ainsi que les informations pour toutes les parties prenantes internes et externes en fonction de leur importance	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	L'organisation assure la transparence sur les données réglementaires obligatoires	L'organisation assure la transparence sur quelques données sociales, environnementales, économiques	L'organisation assure la transparence sur l'ensemble des données sociales, environnementales, économiques en fonction de ses parties prenantes	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	Aucune évaluation de la communication interne et externe n'est effectuée sur les thèmes de la RSO	L'évaluation de la communication interne et externe est effectuée spécifiquement pour la RSO	L'évaluation de la communication interne et externe est effectuée pour l'ensemble des activités	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3

		Pas de traçabilité concernant la RSO	Traçabilité partielle des décisions et des résultats de décisions concernant la RSO	Traçabilité totale des décisions et des résultats concernant la RSO	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
PRISE DE DECISION		Pas de participation active des salariés à la démarche ou à la décision relevant de la RSO	Encouragement ponctuel à la participation de salariés à quelques activités d'organisation en relation avec la RSO	Participation effective des salariés à tous les niveaux aux activités de l'organisation en rapport avec la RSO	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
		Pas d'équilibre des pouvoirs, pouvoir centralisé	Équilibre ponctuel des niveaux de pouvoir	Équilibre du niveau de pouvoir de responsabilité et de compétence les personnes qui prennent les décisions au nom de l'organisation pour la RSO	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
RESPECT DES LOIS ET DES NORMES DE COMPORTEMENT		L'organisation ne surveille pas l'évolution de la réglementation, elle n'y répond que lorsqu'elle y est contrainte	L'organisation surveille les juridictions et réglementations liées à ses activités principales	L'organisation a mis en place une veille réglementaire et juridique interne ou externe	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
		L'organisation respecte les exigences juridiques et réglementaires dont elle a connaissance ou qui lui sont imposées	L'organisation surveille sa conformité aux exigences juridiques et réglementaires pour ses activités principales	L'organisation surveille sa conformité aux exigences juridiques et réglementaires pour l'ensemble de ses activités et va elle s'engager au-delà des exigences	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
		L'organisation ne cherche pas à influencer ses parties prenantes pour le respect des exigences réglementaires liées à sa production	L'organisation cherche à influencer ses parties prenantes pour l'adoption de règles réglementaires sur les produits ou prestations	L'organisation cherche à mettre en place une veille commune et des règles communes d'application sur les textes réglementaires et leurs applications	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3

APPROCHE STRATEGIQUE ET OBJECTIFS : PLANIFICATION DE L'INTEGRATION ET DU DEPLOIEMENT DE LA RESPONSABILITE SOCIALE	L'organisation a défini ses missions et n'a pas de vision formalisée ou de stratégie définie d'une façon générale	L'organisation a défini et communiqué sur sa vision du succès de l'organisme, sa stratégie générale, ses missions sont définies et connues de certains	L'organisation a défini avec ses parties prenantes clés sa stratégie et sa vision et communiqué sur sa vision du succès pour l'organisme, ses missions sont définies et connues de tous	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	L'organisation n'a pas identifié son approche de la responsabilité sociétale, elle n'a identifié aucune des incidences qu'elle peut avoir sur les autres en matière de RSO	L'organisation a défini son approche de la responsabilité sociétale pour son activité elle est connue de l'encadrement	L'organisation a identifié sa responsabilité sociétale pour elle et pour l'ensemble de ses parties prenantes elle est connue de l'ensemble des parties prenantes	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	Aucun élément contributif de la RSO n'est identifié ni hiérarchisé	Les éléments de la RSO pour les parties prenantes principales sont hiérarchisés et pris en compte dans la stratégie	Les éléments de la RSO pour l'ensemble des parties prenantes sont hiérarchisés et pris en compte dans la stratégie	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	La stratégie de l'entreprise en matière de RSO n'est pas définie	La stratégie de l'entreprise en matière de RSO est définie et connue de l'encadrement	La stratégie de l'entreprise en matière de RSO est définie et révisée régulièrement elle est connue de l'ensemble des parties prenantes clés	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	Aucun objectif en matière de RSO n'est défini	Les objectifs en matière de RSO sont définis et suivis pour certaines activités de l'organisme	Les objectifs en matière de RSO sont définis pour l'ensemble des activités de l'organisme, suivis, révisés avec les parties prenantes	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3

DEPLOIEMENT DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE	Aucune démarche organisationnelle sur la RSO n'est engagée	Une démarche organisationnelle sur la RSO est engagée,	des engagements concrets contribuant à la RSO sont mis en œuvre, Engagement 21, démarche DD certification QSE ISO 9001 14001 18001, etc.	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	L'organisation ne déploie pas la RSO	L'organisation déploie la RSO sur ses processus principaux	L'organisation déploie la RSO sur l'ensemble de son organisation	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	L'organisation ne déploie pas la RSO	L'organisation déploie la RSO sans lien avec le système de management existant	L'organisation déploie d'un système de management intégré responsable	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
SURVEILLANCE DES PERFORMANCES	L'organisation n'assure aucune mesure ni surveillance de ses performances RSO	L'organisation n'assure une mesure et une surveillance des performances que pour une partie de ses activités, les performances RSO sont suivies à part	L'organisation assure une mesure et une surveillance pour les performances de l'ensemble de ses activités y compris RSO de façon intégrée	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	Aucun pilotage des performances n'est effectué	Seul le pilotage des performances des processus clés est effectué	Le pilotage des performances est effectué pour l'ensemble des activités de l'organisation	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	Il n'existe pas ou peu de reporting pour suivre et s'assurer de l'efficacité et du déploiement de la stratégie	L'organisation a mis en place des reporting pour les activités clés et s'assure du déploiement et de l'efficacité de la stratégie	L'organisation a mis en place des reporting pour l'ensemble de ses activités et s'assure du déploiement et de l'efficacité de sa stratégie	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	Les outils mis en œuvre ne permettent pas de s'assurer de la maîtrise des moyens mis en œuvre pour la RSO	Les outils mis en œuvre permettent de s'assurer des moyens mis en œuvre en matière de RSO pour les activités clés	Les outils mis en œuvre permettent de s'assurer des moyens mis en œuvre en matière de RSO pour toutes les activités	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	Les outils mis en œuvre ne permettent pas ou ne sont pas utilisés pour prendre des décisions et des choix stratégiques	Les outils mis en œuvre permettent de prendre des décisions et des choix stratégiques pour les activités clés	Les outils mis en œuvre permettent de prendre des décisions des choix stratégiques pour l'ensemble des activités	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3

DROITS DE L'HOMME	AMELIORATION DES PERFORMANCES DE L'ENTREPRISE	La surveillance des performances ne permet pas de conclure sur leur progression en matière de RSO	La surveillance des performances permet d'établir des conclusions sur la progression en matière de RSO pour les processus et la qualité des produits clés	La surveillance des performances permet d'établir des conclusions sur la progression en matière de RSO pour l'ensemble des processus et de la qualité des produits clés	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
		Les parties prenantes externes ou internes n'ont aucun rôle dans la revue des performances de l'organisation en matière de RSO	Les parties prenantes internes ont un rôle dans la revue des performances pour les processus clés de l'organisation en matière de RSO	Les parties prenantes ont un rôle dans la revue des performances pour l'ensemble des processus de l'organisation en matière de RSO	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
		Aucun axes de pérennisation de l'entreprise n'est identifié ni suivi	Quelques axes de pérennisation sont identifiés et suivis	L'ensemble des axes de pérennisation sont identifiés et suivis	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	OBLIGATION DE VIGILANCE DISCRIMINATION DES GROUPES VULNERABLES	L'organisation n'a pas identifié les motifs de discrimination et ne met en place aucunes actions visant à signaler les actions de discrimination	L'organisation a identifié dans ses activités les motifs de discrimination et a met en place des actions visant à signaler les actions de discrimination	L'organisation a identifié dans ses activités et dans les activités de ses parties prenantes les motifs de discrimination et a met en place des actions visant à signaler les motifs de discrimination	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
		SITUATIONS REPRESENTANT UN RISQUE POUR LES DROITS DE L'HOMME DISCRIMINATION DES GROUPES VULNERABLES	L'organisation n'effectue aucune recherche ni analyse des situations à risque concernant les discriminations	L'organisation effectue des recherches et des analyses des situations à risques pour ses activités principales concernant les discriminations	L'organisation régulièrement effectue des recherches et des analyses des situations à risques pour l'ensemble de ses activités concernant les discriminations

PREVENTION DE LA COMPLICITÉ DISCRIMINATION GROUPES VULNERABLES	L'organisation ne s'assure pas du respect des droits de l'homme en matière de discrimination sur ses propres activités, elle n'effectue aucune démarche pour proscrire ces actes	L'organisation s'assure du respect des droits de l'homme en matière de discrimination sur les éléments principaux de sa chaîne de valeur et met en œuvre une démarche pour proscrire les actes de discrimination	L'organisation s'assure régulièrement de l'absence de discriminations sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et met en place une démarche pour proscrire les actes de discrimination	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	
	L'organisme n'entreprend aucune démarche de prévention de la complicité concernant les discriminations	L'organisme a mis en place une démarche de prévention de la complicité sur ses activités principales concernant les discriminations	L'organisme a mis en place une démarche de prévention de la complicité sur l'ensemble de sa chaîne de valeur concernant les discriminations	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3	
	L'organisme n'a pris aucune disposition pour permettre aux parties prenantes de dénoncer ou de mettre en évidence une situation de discrimination	L'organisation a mis un dispositif en place pour permettre aux parties prenantes de dénoncer ou de mettre en évidence une situation de discrimination	L'organisation vérifie régulièrement l'efficacité du dispositif de mis en place pour permettre au partie prenantes de dénoncer ou de mettre en évidence une situation de discrimination	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3	
	RESOLUTION DES GRIEFS DISCRIMINATION GROUPES VULNERABLES	L'organisation n'a rien prévu pour la résolution des griefs	L'organisme a mis un dispositif à la disposition de ses parties prenantes pour la résolution des griefs	L'organisme a mis un dispositif à la disposition de ses parties prenantes (internes et externes) pour la résolution des griefs et en vérifie régulièrement l'efficacité	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
		Aucun mécanisme de recours au profit de l'organisme ou des parties prenantes n'est défini	Un mécanisme de recours est mis en place au profit de l'organisme ou des parties prenantes	La mesure de l'efficacité du mécanisme de recours est régulièrement effectuée	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3

	DROITS CIVIQUES, POLITIQUES, ECONOMIQUES, SOCIAUX ET CULTURELS	<p>L'organisation ne prend aucune dispositions qui garantissent le respect des droits civils, politiques, économiques, sociaux auprès de ses parties prenantes et de ses salariés ; devoir de vigilance, prévention de la complicité, identification de ce type de risques, résolution des griefs</p>	<p>L'organisation a pris quelques dispositions au sein de ses activités, qui garantissent le respect des droits civils économiques et sociaux, identification des risques, devoir de vigilance, prévention de la complicité, résolution des griefs</p>	<p>L'organisation a pris les dispositions pour le respect des droits civils politiques, économiques et sociaux de ses parties prenantes et de ses salariés et en vérifie la réalité régulièrement, identification des risques, prévention de la complicité, résolution des griefs</p>	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	DROITS FONDAMENTAUX AU TRAVAIL (LIBERTE D'ASSOCIATION, NEGOCIATION COLLECTIVE, PAS DE TRAVAIL FORCE, RESPECTE DE LA REGLEMENTATION SUR LE TRAVAIL DES ENFANTS, EGALITE DES CHANCES ET NON DISCRIMINATION, NON HARCELEMENT)	<p>L'organisation ne se préoccupe pas du respect des droits fondamentaux au travail, aucune identification des activités n'a risques, pas de devoir de vigilance, de prévention de la complicité, de mode de résolutions des griefs</p>	<p>L'organisation vérifie qu'elle respecte les droits fondamentaux au travail dans le cadre de ses activités, elle a mis en place de façon régulière les dispositions, identification des activités à risques, prévention de la complicité, mode de résolution des griefs</p>	<p>L'organisation vérifie régulièrement qu'elle respecte les droits fondamentaux au travail et que ses parties prenantes en font autant, les dispositions en internes fonctionnent (vigilance, prévention de la complicité, résolutions des griefs)</p>	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3

RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL	EMPLOI/RELATIONS EMPLOYEUR-EMPLOYE	L'organisation recours au travail informel	L'organisation s'assure que toutes les personnes qui travaillent pour elle ont un contrat de travail officiel.	L'organisation assure une promotion des contrats de travail légaux auprès de toutes ses parties prenantes Personnalisation des contrats de travail et prise en compte de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie de famille.	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	CONDITIONS DE TRAVAIL ET PROTECTION SOCIALE	l'organisme, organise ses activités en compatibilité avec la réglementation en vigueur	l'organisme organise ses activités en compatibilité avec la réglementation en vigueur et le cas échéant en respect des normes de l'OIT, l'organisme adapte les rémunérations aux conditions personnelles des salariés,	transparence des conditions de travail Optimisation des conditions de travail, en termes d'environnement, d'outils, de méthodes, mais aussi de traditions, cultures, religion, etc. Développement du télétravail	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	DIALOGUE SOCIAL	L'entreprise n'empêche pas les travailleurs de constituer leurs propres organisations ou d'y adhérer ou de mener des négociations collectives, mais ne l'encourage pas non plus	Prise en compte des avis (formels et informels) des employés ainsi que des recommandations des instances représentatives du personnel lors de l'élaboration de la stratégie. Présence de mécanismes de concertation ponctuelle, Culture d'entreprise et valeurs définies et partagées implicitement par le personnel	Les employés sont considérés comme des partenaires actifs de l'entreprise et non comme de simples acteurs économiques. Le système de gouvernance conduit à l'implication de tous dans la prise de décision, la conduite de projet, le fonctionnement. Le personnel participe directement aux décisions et aux actions liées à la responsabilité sociétale de l'entreprise, Équilibre vie personnelle et professionnelle	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3

	SANTE ET SECURITE AU TRAVAIL	Aucune Sensibilisation et information du personnel sur ce thème	Formation de base aux règles en matière d'hygiène, santé et sécurité Mise en place de procédures gérant la santé et sécurité au travail	Groupes de travail pour l'amélioration des conditions de travail (hygiène, santé, sécurité) mise en place de système de SST Positionnement de l'entreprise au-delà de la législation en vigueur	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
	DEVELOPPEMENT DES RH	L'entreprise ne respecte pas de manière exhaustive la réglementation relative au domaine des ressources humaines L'entreprise réalise ses recrutements en fonction de la situation de l'entreprise. L'entreprise réalise peu, voire pas, de formation Pas de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	L'entreprise dispose d'un plan de formation et des mécanismes d'évaluation des formations et des résultats qui en découlent (augmentation de la productivité, baisse de l'absentéisme...) L'entreprise met en place des actions de mise à niveau des compétences L'entreprise sensibilise ses collaborateurs à une meilleure compréhension des aspects de la responsabilité sociétale	L'entreprise assure une gestion des carrières afin de contribuer à l'épanouissement professionnel Elle favorise la promotion interne et offre la possibilité d'une réorientation complète : changement de fonction L'entreprise s'assure que des systèmes de reconnaissance des compétences aident les travailleurs à passer à un nouvel emploi Elle met en place une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
LENVIRONNEMENT	PREVENTION DE LA POLLUTION	Pas de démarche environnementale formalisée. Connaissance des lieux de risques de pollutions des sols Respect de la réglementation en termes de stockage	Intégration de paramètres environnementaux dans la production au quotidien et dans la stratégie de l'entreprise.	Démarche généralisée d'intégration de l'environnement : Conception, production, distribution (analyses de cycle de vie des produits et services) Réduction systématique à la source de tout type de pollution.	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3

	UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES	Évaluation de l'ensemble des postes de consommation	Suivi des consommations. Mise en place de limitations de consommations aux postes les plus forts consommateurs. Démarche d'Eco-socio-conception.	Recherche de moyens limitant les consommations : circuit fermé, eau renouvelable, efficacité énergétique...	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	ATTENUATION DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES ET ADAPTATION	Contrôle ponctuel si contraintes ou incitations réglementaire ou aucun contrôle des GES	Réalisation d'un Bilan de GES et mise en place de mesures générales pour limiter les émissions	Optimisation et réduction majeure des rejets de gaz à effet de serre Compensation des émissions irréductible Intégration du changement climatique dans la stratégie d'entreprise,	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT ET REHABILITATION DES HABITATS NATURELS	Aucune Identification de la biodiversité locale et du territoire d'implantation, liée aux activités de l'organisme	Identification des impacts sur la biodiversité, des coûts d'un éventuel recul de la biodiversité sur l'activité de l'entreprise	Intégration de la réhabilitation des espaces dans le cadre de son activité dans le bilan de l'entreprise. Préservation de la biodiversité : aides aux associations, reboisement...	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
LOYAUTE DES PRATIQUES	LUTTE CONTRE LA CORRUPTION	Pas d'analyse des pratiques de l'entreprise. Traitement des situations au cas par cas	Sensibilisation des cadres à la lutte contre la corruption. Diffusion de règles en la matière (ex ; cadeaux de fin d'année, déjeuner d'affaires, etc.) Mise en place d'un dispositif d'alerte accessible à tous.	Processus d'élimination systématiques des pratiques de corruption dans l'entreprise et dans ses relations avec ses parties prenantes Analyse des pratiques des fournisseurs en la matière, exercice du devoir d'influence, de vigilance de prévention de la complicité	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3

	ENGAGEMENT POLITIQUE	L'organisme ne réalise aucune analyse de l'impact des actions qu'elle peut mener sur son territoire en lien avec les politiques publiques.	L'entreprise propose à son personnel des sensibilisations aux différents types d'engagement politique qui s'offre à ses salariés L'entreprise identifie les actions de lobbying et en définit les règles	L'entreprise a défini un comportement éthique et socialement responsable en matière de lobbying et d'action politique, les salariés et les personnels agissant au nom de l'entreprise sont informés et rendent compte de leurs activités en la matière	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
		CONCURRENCE LOYALE	L'entreprise applique la réglementation sur la concurrence et coopère avec les autorités	L'entreprise sensibilise ses salariés sur les comportements loyaux et la bonne concurrence	L'entreprise prend en compte le contexte social pour ne pas obtenir des avantages concurrentiels déloyaux
PROMOTION DE LA RS LE LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR	Respect de la réglementation en vigueur : salariés juridiquement reconnus chez les fournisseurs.		l'organisme ne profite pas de conditions de travail non équitables dû à des sous-traitants et fournisseurs... L'entreprise favorise l'évolution professionnelle interne...	L'entreprise veille au respect de ses engagements auprès des parties prenantes avec lesquelles elle est en relation. L'entreprise encourage l'ensemble de ses parties prenantes à respecter les conventions de l'OIT et la déclaration universelle des droits de l'Homme.	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	L'entreprise n'a aucune règle de promotion de la RS (critères, sociaux et environnementaux) autres que les critères économiques de marché avec ses fournisseurs	L'entreprise met en place des logiques « gagnant-gagnant », pour accompagner ses parties prenantes à s'engager dans une démarche RS sur les trois critères économique, sociaux, environnementaux	L'entreprise encourage ses parties prenantes à s'engager sur la voie de RS	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3	
		L'organisation ne s'occupe pas du respect par ses fournisseurs et sous-traitants des normes et règlements nationaux et internationaux en matière de RSO.	Pour ses sous-traitants et fournisseurs principaux l'organisation s'assure qu'ils s'ont sensibilisés à respecter les normes et règlements nationaux et internationaux en matière de RSO.	L'organisation exige et s'assure que tous ses fournisseurs et sous-traitants s'engagent à respecter les normes et règlements nationaux et internationaux.	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3

QUESTIONS RELATIVES AUX CONSOMMATEURS	RESPECT DES DROITS DE LA PROPRIETE	L'entreprise respecte les textes en vigueur, verse une juste compensation pour la propriété qu'elle acquiert	L'entreprise identifie les activités risquant de violer les droits de propriétés	L'entreprise tient à jour une liste exhaustive des éléments faisant l'objet d'un droit de propriété. Elle conseille les ayants-droits sur le sujet	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
	BONNES PRATIQUES EN MATIERES DE MARKETING	Respecte la réglementation nationale sur l'élaboration des contrats	Distingue la publicité du marketing Transparency des produits et des différentes taxes associées. Accessibilité des informations Réponse claires aux demandes, réclamations clients	Vérifie que l'ensemble des enjeux portés par le DD soit défendus auprès du consommateur : égalité, éthique, principe de précaution...aussi bien pour l'entreprise que pour ses fournisseurs	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
	PROMOTION DE LA SANTE+SECU DES CONSOMMATEURS	Respecte la réglementation en matière de santé et sécurité des produits et processus	Intègre le principe de précaution dès la conception du produit. Étudie les différentes utilisations possibles du produit pour limiter les risques.	Transmissions généralisées des informations sur le produit et son utilisation suivant les différents groupes d'individus Organisation d'un système de retraits des produits en cas de danger pour le consommateur	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
	CONSUMMATION DURABLE	Suit la réglementation en vigueur. Organise une obsolescence programmée de ses produits.	Généralise le recours aux marquages référencés : écolabels... Assure l'information à l'ensemble des utilisateurs à leur demande	Propose des produits et des services bénéfiques d'un point de vue sociétal et environnemental : réutilisation, réparation. ;	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
	SAV ASSISTANCE	L'entreprise répond aux réclamations clients et donne des informations claires sur les moyens de contacter ses services	L'entreprise modifie ses pratiques en tenant compte des retours des consommateurs. Elle offre une assistance adaptée et mesure son efficacité	L'entreprise cherche à mettre en place d'autres moyens de règlements des litiges Offre des garanties qui vont au-delà des périodes légales	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3

COMMUNAUTES ET DEVELOPPEMENT LOCAL	PROTECTION DE LA VIE PRIVEE DES CONSO.	L'entreprise n'a aucune mesure visant la protection des données.	L'entreprise n'utilise que des données indispensables à son fonctionnement (produits services) L'entreprise s'engage à ne pas transmettre, ni divulguer des données personnelles	L'entreprise communique sur le responsable interne de la gestion des données au sein de l'organisation et sur l'efficacité de son processus de protection.	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
	ACCES AUX SERVICES ESSENTIELS	L'entreprise ne tient compte que des accès aux besoins fondamentaux définis par l'État.	Identifie des délais raisonnables pour le recouvrement de factures non réglées Agit de façon transparente sur l'élaboration de ses tarifs et charges	Propose des tarifs adaptés en fonction de la population concernée	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
	EDUCATION ET SENSIBILISATION	L'entreprise suit les informations légales obligatoires sur ses produits et/ou services	L'entreprise adapte son étiquetage à la population utilisatrice. L'entreprise met à disposition des informations sur la santé et sécurité relatives aux produits	L'entreprise apporte des informations complémentaires sur les impacts sociaux, environnementaux de ses produits, une consommation durable	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
	ANCRAGE TERRITORIAL	Peu d'attention portée sur les problématiques locales	Actions visant à améliorer la qualité de vie au sein de la collectivité et à participer à son développement Incitation auprès des salariés à s'investir dans la vie associative du territoire (culturelle, sportive)	L'organisation analyse son territoire pour en connaître les caractéristiques et les besoins. Participation de l'entreprise à l'aménagement du territoire Partenariat avec les acteurs territoriaux (participation aux agendas 21 locaux)	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
	EDUCATION ET CULTURE	Aucune action mise en œuvre	Actions sur l'analphabétisme, sensibilisations aux normes internationales de comportements	Visites culturelles du patrimoine ; Participe à la lutte contre l'illettrisme Partenariats avec les écoles ou universités	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3
	CREATION D'EMPLOIS, DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES	Peu ou pas de connaissances du bassin d'emploi du territoire pas d'actions menées	Connais les compétences de son territoire, identifie les compétences dont les communautés ont besoin et encourage les formations sur ce sujet	Analyse l'impact de ses décisions sur la création d'emplois ; Étudie l'impact de l'externalisation de ses activités Participe à des programmes nationaux sur le développement du territoire	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3

	DEVELOPPEMENT DES TECHNOLOGIES ET ACCES	L'entreprise se concentre sur ses propres R et D sans prendre en compte les besoins locaux	L'entreprise a identifié sur son territoire les besoins des populations et cherche des partenariats pour contribuer au développement	Recherche et promotions des technologies traditionnelles ou innovantes ; Assure le transfert des technologies et la capacité locale à mettre en œuvre durablement ces technologies ; Partenariat avec des organisations locales pour encourager le développement des recherches	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	CREATION DE RICHESSES ET REVENUS	Prends ses décisions uniquement sur sa propre stratégie sans tenir compte du territoire local	Lance des études socio-économique pour mesurer l'impact des activités de l'entreprise sur le territoire	Choisi «la préférence locale » pour ses fournisseurs suivant le contexte du territoire Partenariat avec des organisations locales pour encourager le développement des recherches ; Accompagne ses fournisseurs à la mise en place d'outils (RS...) dans une logique gagnant-Gagnant.	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	SANTE	N'agit en la matière que par rapport à ses salariés et à son organisation interne	Participe à la Sensibilisation et information sur ce thème dans des associations, créer ou met en place des programmes spécifiques aux besoins des communautés	Participation aux campagnes nationales et internationales de préventions ; Positionnement de l'entreprise au-delà de la législation en vigueur ; Aide les acteurs du territoire sur ces sujets	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3
	INVESTISSEMENT SOCIAL	Aucun investissement dans le domaine social et/ou économique pour la collectivité locale	Mise en place d'actions de bénévolat, de donations	Collaboration avec les communautés locales (mairie...) pour faire coïncider les projets du territoire avec ses choix d'investissement	<input type="checkbox"/> NA <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3

Annexe 2 : Caractéristiques des répondants de l'étude

L'ENTREPRISE (OP)		QUEST.		LA FONCTION DES RÉPONDANTS	STATUT	LE CANAL	
		Distribués	Reçus (valides)				
01	NCA ROUBA SPA	05	05 (05)	1	Directrice SMI	Cadre supérieur	Courrier électronique
				2	Responsable MQ	Cadre	Courrier électronique
				3	Administrateur SMI	Cadre	Courrier électronique
				4	Directeur Industriel	Cadre supérieur	Courrier électronique
				5	Responsable GPEC	Cadre	Courrier électronique
02	CETIM SPA	03	03 (03)	6	Directeur Général	Cadre dirigeant	Courrier électronique
				7	Responsable Qualité	Cadre	Courrier électronique
				8	Responsable Audit Interne	Cadre	Courrier électronique
03	ENAC SPA	07	07 (07)	9	Directeur Général	Cadre dirigeant	Courrier électronique
				10	Directeur QHSE	Cadre supérieur	Courrier électronique
				11	Manager HSE	Cadre	Courrier électronique
				12	Ingénieure SM	Cadre	Courrier électronique
				13	Directeur RH	Cadre supérieur	Courrier électronique
				14	Ingénieur HSE	Cadre	Courrier électronique
				15	Ingénieure d'études	Cadre	Courrier électronique
04	CONDOR ELECTRONICS SPA	07	06 (06)	16	Manager QHSE	Cadre supérieur	Courrier électronique
				17	Directeur Général Adjoint	Cadre supérieur	Courrier électronique
				18	Responsable Système de management	Cadre	Courrier électronique
				19	Directeur RH	Cadre supérieur	Courrier électronique
				20	Responsable HSE	Cadre	Courrier électronique
				21	Superviseur contrôle qualité	Cadre	Courrier électronique
05	SASACE SPA	03	03 (03)	22	Directeur Général	Cadre dirigeant	Remis par nos soins

				23	Directrice des Systèmes de Management	Cadre Supérieur	Remis par nos soins
				24	Responsable HSE	Cadre	Remis par nos soins
06	ETRHB GROUPE HADDAD SPA	10	07 (07)	25	Directeur QHSE	Cadre supérieur	Courrier électronique
				26	Manager SMQ	Cadre	Courrier électronique
				27	Responsable Audit Interne	Cadre	Courrier électronique
				28	DRH	Cadre supérieur	Courrier électronique
				29	Ingénieur Études et Planification	Cadre	Courrier électronique
				30	Contrôleur qualité	Cadre	Courrier électronique
				31	Superviseur HSE	Cadre	Courrier électronique
07	GROUPE SAIDAL SPA	07	06 (06)	32	Directrice Département Assurance Qualité et Affaires Pharmaceutiques	Cadre supérieur	Courrier électronique
				33	Directrice UCC	Cadre supérieur	Remis par nos soins
				34	Responsable Assurance Qualité	Cadre	Remis par nos soins
				35	Assureur qualité	Cadre	Remis par nos soins
				36	Assureur qualité	Cadre	Remis par nos soins
				37	Délégué à l'environnement	Cadre	Courrier électronique
08	SEAAL SPA	10	07 (07)	38	Chef département qualité	Cadre supérieur	Courrier électronique
				39	Directeur des Ressources humaines	Cadre supérieur	Courrier électronique
				40	Directeur Exploitation	Cadre supérieur	Courrier électronique
				41	Gestionnaire des ressources humaines	Cadre supérieur	Courrier électronique
				42	Ingénieur Qualité	Cadre	Courrier électronique
				43	Contrôleur de gestion	Cadre	Courrier électronique
				44	Chef de département anomalie et fraude	Cadre	Courrier électronique
09	COSIDER ALREM SPA	07	05 (05)	45	Directeur QHSE	Cadre supérieur	Courrier électronique
				46	Ingénieur HSE	Cadre	Courrier électronique
				47	Responsable Management QSE	Cadre	Courrier électronique

ANNEXE O2 : CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS DE L'ÉTUDE

				48	Responsable Audit Interne	Cadre	Courrier électronique
				49	Contrôleur de gestion	Cadre	Courrier électronique
10	SOCOTHYD SPA	07	03 (03)	50	Directeur Général	Cadre dirigeant	Courrier électronique
				51	Directrice Management QSE	Cadre supérieur	Courrier électronique
				52	DRH	Cadre supérieur	Courrier électronique
11	CTTP SPA	05	05 (05)	53	Directeur Général	Cadre dirigeant	Courrier électronique
				54	Responsable contrôle qualité	Cadre	Courrier électronique
				55	DRH	Cadre dirigeant	Courrier électronique
				56	Ingénieur chargée d'études	Cadre	Courrier électronique
				57	Chef de service études et développement	Cadre	Courrier électronique
12	HYDRO AMENAGEMENT SPA	10	07 (07)	58	Directeur Général	Cadre dirigeant	Courrier électronique
				59	Directeur QHSE	Cadre supérieur	Courrier électronique
				60	Directeur de projet	Cadre supérieur	Courrier électronique
				61	Directeur des études	Cadre supérieur	Courrier électronique
				62	Responsable formation	Cadre	Courrier électronique
				63	Cadre financier	Cadre	Courrier électronique
				64	Ingénieur HSE	Cadre	Courrier électronique
13	MULTI-CATERING ALGERIE SARL	03	03 (03)	65	Responsable QHSE	Cadre supérieur	Courrier électronique
				66	Coordinateur HSE	Cadre	Courrier électronique
				67	DRH	Cadre supérieur	Courrier électronique
14	AMIMER ENERGIE SARL	03	03 (03)	68	Responsable Management QSE	Cadre supérieur	Courrier électronique
				69	DRH	Cadre supérieur	Courrier électronique
				70	Ingénieur HSE	Cadre	Courrier électronique
15	ORIFLAME ALGERIE EURL	03	03 (03)	71	Manager	Cadre supérieur	Courrier électronique
				72	Responsable Administration et finances	Cadre	Courrier électronique
				73	Responsable RH	Cadre	Courrier électronique

ANNEXE 02 : CARACTÉRISTIQUES DES RÉPONDANTS DE L'ÉTUDE

16	NAFTAL SPA / BRANCHE CARBURANT	10	07 (07)	74	Directeur Branche Carburant	Cadre dirigeant	Courrier électronique
				75	Directeur HSE	Cadre supérieur	Courrier électronique
				76	Chef du Groupe Management de la Qualité (RMQSE)	Cadre supérieur	Courrier électronique
				77	Inspecteur Principal HSE	Cadre	Courrier électronique
				78	Ingénieur Qualité	Cadre	Courrier électronique
				79	Directeur Études & Planification	Cadre supérieur	Courrier électronique
				80	Ingénieur Environnementale	Cadre	Courrier électronique

Annexe 3 : Diagnostic des maturités moyennes en matière des QC de la RSE

QUESTIONS CENTRALES		DOMAINES D'ACTION		INDICE MOY. DAC	INDICE MOY. QC
QC1	GOUVERNANCE (GV)	Gv-1	Principes, vision et valeurs	1,98	1,81
		Gv-2	Relation avec les Parties Prenantes	1,63	
		Gv-3	Responsabilité de rendre compte et transparence	1,73	
		Gv-4	Prise de décision	1,50	
		Gv-5	Respect des lois et des normes de comportement	2,40	
		Gv-6	Approche stratégique et objectifs	1,76	
		Gv-7	Déploiement de la Responsabilité Sociétale	1,98	
		Gv-8	Surveillance des performances	1,84	
		Gv-9	Amélioration des performances de l'entreprise	1,50	
QC2	DROITS DE L'HOMME (DH)	Dh-1	Obligation de vigilance discrimination des groupes vulnérables	1,19	1,62
		Dh-2	Situations représentant un risque pour les droits de l'Homme discrimination des groupes vulnérables	1,19	
		Dh-3	Prévention de la complicité discrimination groupes vulnérables	1,67	
		Dh-4	Résolution des griefs discrimination groupes vulnérables	1,81	
		Dh-5	Droits civiques, politiques, économiques, sociaux et culturels	2,00	
		Dh-6	Droits fondamentaux au travail	1,88	
QC3	RELATIONS ET CONDITIONS DE TRAVAIL (CT)	Ct-1	Emploi/relations employeur-employé	2,00	2,03
		Ct-2	Conditions de travail et protection sociale	2,19	
		Ct-3	Dialogue social	1,81	
		Ct-4	Santé et sécurité au travail	2,06	
		Ct-5	Développement des RH	2,06	
QC4	ENVIRONNEMENT (EV)	Ev-1	Prévention de la pollution	1,94	1,58
		Ev-2	Utilisation durable des ressources	1,56	
		Ev-3	Atténuation des changements climatiques et adaptation	1,44	
		Ev-4	Protection de l'environnement et réhabilitation des habitats naturels	1,38	
QC5	LOYAUTE DES PRATIQUES (LP)	Lp-1	Lutte contre la corruption	1,25	1,37
		Lp-2	Engagement politique	1,25	
		Lp-3	Concurrence loyale	1,53	
		Lp-4	Promotion de la RS le long de la chaîne de valeur	1,38	
		Lp-5	Respect des droits de la propriété	1,44	

QC6	QUESTIONS RELATIVES AUX CONSUMMATEURS (CO)	Co-1	Bonnes pratiques en matière de marketing	1,56	1,57
		Co-2	Promotion de la santé et sécurité des consommateurs	1,69	
		Co-3	Consommation durable	1,56	
		Co-4	SAV et assistance	1,50	
		Co-5	Protection de la vie privée des consommateurs	1,81	
		Co-6	Accès aux services essentiels	1,50	
		Co-7	Éducation et sensibilisation	1,38	
QC7	COMMUNAUTÉS ET DEVELOPPEMENT LOCAL (DL)	DI-1	Ancrage territorial	1,25	1,29
		DI-2	Éducation et culture	1,25	
		DI-3	Création d'emplois, développement des compétences	1,44	
		DI-4	Développement des technologies et accès à la technologie	1,06	
		DI-5	Création de richesses et revenus	1,19	
		DI-6	Santé	1,38	
		DI-7	Investissement social	1,44	

Annexe 4 : Grille des niveaux de certification en score (SCORE_CERT.)

	[0]	[01]	[02]	[03]
	Aucune Certification Système de Management	Système de management unidimensionnel : SMQ	Système de management intégrés bidimensionnel : SMI-QS ou SMI-QE	Système de management intégrés tridimensionnel : SMI-QSE
NIVEAU DE CERTIFICATION	Aucune certification de type ISO ou autre référentiel de management reconnu.	Certification restreinte au Système de Management de la Qualité (ISO 9001).	Certification Systèmes de Management Intégrés Qualité (SMQ de type ISO 9001) et Sécurité (SMSST de type ISO 45001) Ou Certification Système de Management Intégrés Qualité (de type SMQ ISO 9001) et Environnement (SME de type ISO 14001).	Certification Système de Management Intégrés Qualité et Environnement SMI-QSE de type ISO 9001, ISO 45001 et ISO 14001.

TABLE DES MATIÈRES

DEDICACES	1
REMERCIEMENTS	2
ABREVIATIONS	3
RESUME	5
LISTE DES FIGURES	7
LISTE DES TABLEAUX	9
LISTE DES ANNEXES	12
SOMMAIRE	13
INTRODUCTION GENERALE	15
1.OBJET ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	19
2.PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE	21
3.HYPOTHESES	22
a) L'hypothèse centrale	22
b) Le corps d'hypothèses	23
4.POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE	25
5.L'IMPORTANCE DU SUJET ET JUSTIFICATION DU CHOIX	25
6.ÉTUDES EMPIRIQUES SE RAPPROCHANT ET ECLAIRANT NOTRE RECHERCHE	26
7.LES ENJEUX DE LA RECHERCHE	29
8.LE CADRE METHODOLOGIQUE	30
9.LE CHOIX DE TERRAIN DE L'ETUDE EMPIRIQUE	30
a) Les motivations :	31
b) Les contraintes :	31
10.STRUCTURE DE LA RECHERCHE ET ORGANISATION DU TRAVAIL	31
PARTIE I : LA QUALITÉ ET LA RSE, VERS UNE ARTICULATION ENTRE DEUX DÉMARCHES COMPATIBLES	34
INTRODUCTION	35
CHAPITRE I : LA RSE : POSTURE D'ENTREPRISE-ENGAGÉE FACE AUX ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	39

INTRODUCTION	40
SECTION 01 : LE DEVELOPPEMENT DURABLE : IMPLICATION ET CHALLENGES D'UN NOUVEAU PARADIGME POUR L'ENTREPRISE	42
1. Histoire et définition du concept de développement durable	42
1.1. L'idée très ancienne du développement durable	42
1.2. Esquisse sur le développement du concept et ses fondements	42
1.3. Les dates clés et références historiques du développement durable	43
1.3.1. Thomas Malthus (1798) : l'insinuation	43
1.3.2. Club de Rome (1970) et Stockholm (1972) : les premières impulsions	44
1.3.3. Rapport de Brundtland (1987) : le rapport fondateur	44
1.3.4. Rio de Janeiro (1992)	44
1.3.5. Protocole de Kyoto (1997)	45
1.3.6. Le forum de Davos (2000)	45
1.3.7. Johannesburg (2002)	45
1.3.8. COP 21 (Paris) et COP 22 (Marrakech)	46
1.4. La définition officielle du développement durable	46
2. Les piliers du développement durable	48
3. Le développement durable, un nouveau vecteur stratégique pour les entreprises	50
4. La RSE, une posture d'entreprise face aux principes de développement durable	52
SECTION 02 : HISTOIRE, GENESE ET DEFINITION DE LA RSE	54
1. Genèse et développement de la RSE	54
2. Définition de la responsabilité sociétale de l'entreprise	57
2.1. Évolution des approches de définition de la RSE	57
2.2. Analyse historique de l'évolution des définitions de la RSE	57
2.3. La RSE, vers une définition normative	59
3. La RSE sous l'éclairage de la théorie	61
3.1. La théorie néo-institutionnelle	62
3.2. La théorie des parties prenantes : un cadre d'analyse incontournable dans la littérature de la RSE	63
3.2.1. Typologie des différents courants : des théories des parties prenantes ?	64
3.2.2. La théorie des parties prenantes : l'approche instrumentale	64
3.2.3. La théorie des parties prenantes : la version éthique	65
3.2.4. Définitions et typologies des Stakeholders (PP)	66

3.2.4.1. Définition des parties prenantes :	66
3.2.4.2. Typologies de parties prenantes	67
3.3. Les limites des théories présentées	70
SECTION 03 : LES MODÈLES EXPLICATIFS DE L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES DANS LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE	73
1. Le modèle de Carroll (1971, 1991)	74
1.1. Les responsabilités économiques	76
1.2. Les responsabilités légales	76
1.3. Les responsabilités éthiques	76
1.4. Les responsabilités philanthropiques	76
2. Le modèle de Wartick et Cochran (1985)	78
3. Le modèle de Wood (1991)	81
4. Travaux de Clarkson (1995)	82
SECTION 04 : LA PGE, UNE NOUVELLE CONFIGURATION DE LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES A L'ERE DE LA RSE.	86
1. La performance des entreprises, conceptualisation	86
2. La performance des entreprises dans une approche globale	87
3. La performance globale (sociétale), une évolution des perceptions de la RSE	89
4. La Triple Top Line (Triple bottom line)	90
5. Démarche RSE et performance globale : une relation de causalité ?	91
6. La formalisation des modèles conceptuels de la performance sociétale, les tentatives de mise en place d'un modèle explicatif	92
6.1. L'arbre de valeur de Roos et Edvinsson	92
6.2. Le navigateur de Skandia AFS	93
6.3. Le modèle de performance globale	94
7. Les mesures de la performance globale ou sociétale	95
7.1. Les systèmes de management comme outil de pilotage d'une performance multidimensionnelle	95
7.2. Les outils de mesure actuellement disponibles	96
7.3. Limites des modèles et outils de mesure de la PGE	99
CONCLUSION	101
CHAPITRE II : INTÉGRATION ET MISE EN ŒUVRE DE LA RSE, LA DÉMARCHE QUALITÉ COMME LEVIER D'OPÉRATIONNALISATION	103

INTRODUCTION	104
SECTION 01 : LA QUALITE, UN PHENOMENE EN ENTREPRISES	106
1. L’histoire de la qualité, du contrôle à la qualité totale : une évolution permanente	106
1.1. Les origines	106
1.2. Le développement et l’expansion internationale	108
2. La définition de la qualité	109
3. La normalisation, une nouvelle ère pour la qualité	111
4. Le management par la qualité totale (TQM)	112
4.1. Le TQM : Un système de management par la qualité totale	113
4.2. Les principes du TQM, des principes responsables ?	113
4.2.1. L’homme, un facteur reconsidéré	114
4.2.2. L’implication et la participation : La qualité, une affaire de tous	115
4.2.3. La satisfaction des clients (internes et externes)	115
4.2.4. L’amélioration continue	115
SECTION 02 : LES DEMARCHES QUALITE	118
1. La démarche qualité	118
2. Importance d’une démarche qualité dans une entreprise	118
3. Typologie de la démarche qualité	119
3.1. Les démarches non normatives	120
3.1.1. Le Kaizen	120
3.1.2. Le Lean management	121
3.1.3. Le Reengineering	121
3.2. Les démarches qualité normatives de type ISO	122
4. Position de la qualité dans les stratégies d’entreprise et approches d’intégration	123
4.1. La posture stratégique des entreprises face à l’enjeu de la qualité	123
4.2. La position de la qualité dans les stratégies de l’entreprise	124
SECTION 03 : NORMALISATION, CADRES NORMATIFS ET REFERENTIELS QUALITE	128
1. Norme et normalisation, réflexion générale	129
2. La qualité comme démarche normative	131
3. La normalisation, un vecteur de promotion de la démarche qualité	131
3.1. La certification et l’accréditation : les nouveaux outils de la qualité	132
3.1.1. La certification	132

3.1.2. L'Accréditation _____	133
4. Les référentiels qualité _____	133
4.1. La famille ISO 9000, la qualité comme système de management _____	133
4.2. La société et l'environnement, une nouvelle extension des systèmes de management _____	135
4.2.1. La norme ISO 45001 système de management de la santé et de la sécurité au travail, référentiel pour le social _____	136
4.2.2. La famille ISO 14001 (SME), un référentiel dédié à l'environnement ____	137
SECTION 04 : LE MANAGEMENT INTÉGRÉ QSE, VERS UN MANAGEMENT DE LA RSE _____	140
1. Évolution des normes et de la démarche qualité _____	140
1.1. L'évolution des normes _____	140
1.2. La RSE, un prolongement logique et une évolution de la démarche qualité _	142
2. Le management intégré, un outil de pilotage de la RSE _____	143
2.1. Les enjeux et apports du management intégré Qualité Sécurité Environnement 143	
3. La RSE, un nouvel enjeu pour la normalisation _____	147
3.1. La régulation normative de la RSE _____	147
3.2. L'ISO 26000, vers une norme globale pour la RSE _____	148
3.3. ISO 26000, un instrument de régulation volontaire de la RSE _____	148
3.4. Les principes de responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000 _____	149
3.4.1. Le principe de la redevabilité ou responsabilité de rendre compte _____	150
3.4.2. Le principe de la transparence _____	150
3.4.3. Le principe de comportement éthique _____	150
3.4.4. Principe de la reconnaissance des intérêts des parties prenantes _____	150
3.4.5. Le respect du principe de légalité _____	150
3.4.6. Le principe de la prise en compte des normes internationales de comportement _____	150
3.4.7. Le principe de respect des droits de l'Homme _____	150
3.5. Structure de la norme ISO 26000 : 2010 _____	151
3.6. L'ISO 26000, une passerelle entre la démarche qualité et la RSE _____	154
CONCLUSION _____	155
CONCLUSION PARTIE I _____	156

PARTIE II : RÔLE DE LA DÉMARCHE QUALITÉ DANS L'OPÉRATIONNALISATION DE LA RSE : MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE	157
INTRODUCTION	158
CHAPITRE III : POSITIONNEMENT ÉPISTEMOLOGIQUE, MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE ET PRÉSENTATION DU CAS D'ÉTUDE	161
INTRODUCTION	162
SECTION 01 : PRESENTATION DE LA POSTURE EPISTEMOLOGIQUE	163
1. La RSE sous une approche épistémologique	163
2. Le choix épistémologique	164
2.1. Le paradigme positiviste	166
2.2. Le paradigme Constructiviste	167
2.3. Le paradigme Interprétativiste	168
3. La posture (positionnement) épistémologique de notre recherche	169
a) Raisonnement déductif	170
b) Raisonnement inductif	170
c) Raisonnement abductif (par abduction)	170
d) Raisonnement hypothético-déductif	171
SECTION 02 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE : OUTILS, PROTOCOLES ET MODES OPÉRATOIRES	174
1. Choix méthodologiques et mise en œuvre du protocole de recherche quantitatif	174
1.1. Présentation de la méthodologie exploratoire mise en œuvre	174
1.2. Démarche exploratoire adoptée et mode opératoire	177
2. La méthodologie quantitative	178
2.1. Description de la conception du questionnaire	178
2.1.1. Spécificités des informations recherchées	178
2.1.2. La construction du questionnaire	179
2.1.2.1. Thème 01 : variables sociodémographiques et identification de la démarche qualité de l'organisme (OP)	181
2.1.2.2. Thème 02 : Grille d'évaluation de la maturité de la démarche qualité	182
2.1.2.3. Thème 03 : La Grille de Diagnostic Sociétale ISO 26000	185
3. Pré-tests	189
4. Modalités d'administration du questionnaire et recueil de données	191

5.	Validation des variables _____	191
5.1.	Évaluation de la fiabilité des mesures et test des échelles _____	193
5.1.1.	Validation des variables de mesure la démarche qualité _____	194
5.1.1.1.	Axe 1 : Orientations, stratégies et politiques _____	195
5.1.1.2.	Axe 2 : Management _____	196
5.1.1.3.	Axe 3 : Capital et ressources humaines _____	197
5.1.1.4.	Axe 4 : Partenariats _____	197
5.1.1.5.	Axe 5 : Engagements et implications sociétales _____	198
5.1.2.	Validation des variables de mesure la démarche RSE _____	198
5.1.2.1.	QC1 : Gouvernance _____	198
5.1.2.2.	QC2 : Droits de l'homme _____	199
5.1.2.3.	QC3 : Relations et conditions de travail _____	200
5.1.2.4.	QC4 : Environnement _____	200
5.1.2.5.	QC5 : Loyauté des pratiques _____	201
5.1.2.6.	QC6 : Questions relatives aux consommateurs _____	201
5.1.2.7.	QC7 : Communautés et développement local _____	202

SECTION 03 : LE PROJET RS MENA : ENTRE MESURE D'ENCOURAGEMENT ET DÉMARCHE D'INTÉGRATION NORMATIVE DE LA RSE EN ALGÉRIE 206

1.	Présentation du Projet RS MENA _____	206
1.1.	Contexte du projet _____	206
1.1.1.	Le contexte international _____	206
1.1.2.	Le contexte régional (région MENA) _____	208
1.1.2.1.	Présentation _____	208
1.1.2.2.	L'objectif _____	209
1.1.2.3.	Le plan d'action _____	209
1.1.2.4.	La formation des experts nationaux sur la responsabilité sociétale selon l'ISO 26000, un axe majeur du projet _____	210
1.1.3.	Les intérêts du projet _____	210
1.2.	Le projet RS MENA : Objectifs et chiffres clés _____	210
2.	Le Projet RS MENA Algérie _____	211
2.1.	Aperçue sur la maturité managériale et palmarès des certifications QHSE des organismes et entreprises adhérentes au projet RS MENA _____	215
2.2.	Intégration de l'ISO 26000 : une stratégie pour implanter une démarche RSE _____	218

3. La Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, le constat _____	219
4. Le développement de la RSE en Algérie : Le constat général et les limites _____	224
CONCLUSION _____	228
CHAPITRE IV : PRÉSENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE _____	229
INTRODUCTION _____	230
SECTION 01 : ANALYSE DESCRIPTIVE _____	231
1. Analyse descriptive des tendances observées sur l'échantillon (OP du projet) selon les variables sociodémographiques _____	231
1.1. Ventilation des OP par statut _____	231
1.2. Ventilation des OP par taille _____	232
1.3. Ventilation des OP par secteur d'activité _____	233
2. Analyse de l'échantillon d'OP en matière de démarches qualité adoptées _____	234
2.1. Nature et de typologie des démarches qualité adoptées par les OP _____	236
2.2. Entreprises pilotes et systèmes de management _____	238
3. Reconnaissance RSE des OP via l'instrument normatif ISO 26000 : 2010 _____	241
4. Intégration des indicateurs de performance RSE dans démarche qualité (TBQHSE) des OP _____	242
SECTION 02 : DIAGNOSTICS, ANALYSES ET INTERPRÉTATION DES RESULTATS _____	247
1. Constats généraux des démarches qualité et RSE (statistiques descriptives) _____	247
2. Diagnostic des maturités des doubles démarches qualité et RSE au sein des entreprises pilotes _____	248
2.1. Diagnostic des démarches qualité _____	249
2.1.1. Analyse des enjeux (principes) des démarches qualité _____	249
4.1.2. Diagnostic des maturités des démarches qualité des OP _____	251
4.2. Diagnostic de la maturité des démarches RSE _____	252
2.2.1. Analyse des enjeux (questions centrales) des démarches RSE _____	253
2.2.2. Diagnostic des maturités des démarches RSE des OP _____	255
2.3. Comparaison des doubles maturités des démarches qualité et RSE _____	256
3. Étude des liens et corrélations _____	257
3.1. Les choix méthodologiques pour le test des hypothèses _____	257
3.1.1. Études corrélationnelles _____	257

3.1.2. Régression linéaire _____	258
3.1.2.1. Les conditions d'application de la régression _____	258
3.1.2.2. L'interprétation des résultats de la régression _____	259
3.2. Analyse corrélationnelle entre la maturité de de la démarche qualité et la maturité de l'engagement RSE _____	259
3.3. Analyse corrélationnelle entre la certification (degré de certification) et maturité des démarches qualité et RSE _____	262
SECTION 03 : TEST DES HYPOTHÈSES _____	269
1. Test des hypothèses _____	269
1.1. Hypothèse 1 : La qualité et RSE sont deux démarches compatibles, complémentaires et en articulation _____	270
1.2. Hypothèse 2 : Les instruments qualité, notamment les systèmes de management QSE, constituent un socle pour une démarche qualité et une passerelle qui assure un prolongement de la démarche vers l'intégration des questions centrales de la RSE. _____	273
1.3. Hypothèse 3 : La certification aux différents référentiels normatifs QSE faisant référence à la qualité (l'économie), à la société et à l'environnement, peut être considérée comme un vecteur de promotion de la démarche qualité, voire une phase d'initiation à une démarche globale intégrant les questions centrales de la RSE. _____	277
2. Synthèse du test de notre corps d'hypothèses : _____	279
CONCLUSION _____	283
CONCLUSION PARTIE II _____	284
CONCLUSION GÉNÉRALE _____	286
1.BILAN DE LA RECHERCHE _____	287
1.1. Les résultats de l'analyse descriptive _____	288
1.2. Les résultats des tests statistiques _____	289
2.LES APPORTS DE LA RECHERCHE _____	290
2.1. Les apports théoriques _____	290
2.2. Les apports méthodologiques _____	291
2.3. Les apports managériaux _____	291
3.LES LIMITES ET PERSPECTIVES DE NOTRE RECHERCHE DOCTORALE _____	292
3.1. Limites rencontrées _____	292
3.2. Perspectives et pistes de développement possibles _____	294

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	296
ANNEXES	314
ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE DOCTORALE	315
ANNEXE 2 : CARACTERISTIQUES DES REpondANTS DE L'ETUDE	337
ANNEXE 3 : DIAGNOSTIC DES MaturITES MOYENNES DES QC DE LA RSE	341
ANNEXE 4 : GRILLE DES NIVEAUX DE CERTIFICATION EN SCORE (SCORE_CERT.)	343
TABLE DES MATIÈRES	344