

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique



Ecole supérieure de Management – Tlemcen
Département : Management
Spécialité : management et stratégies d'entreprises
Mémoire de Fin d'Etudes

**L'influence de la bonne gouvernance sur
la responsabilité sociale des entreprises
cas SONATRACH aval complexe GL2/Z
Oran**

Présenté par :
Benkarouba FATIMA ZOHRA
Soutenu le : 11 / juillet / 2019
Devant le jury composé de :

Nom et Prénom	Grade	Qualité
1 MOUSSAOUI RAFIKA.	MCB	Président
2 BOUSSADIA HICHEM.	MCB	Encadreur
3 SELMI ABDELJABAR.	MCA	Examineur

Année universitaire : 2018 / 2019

Résumé :

La préoccupation de chaque entreprise est de contribuer au développement de son pays du fait elle ne doit plus se préoccuper seulement des bénéfices financiers pour les actionnaires (approche actionnariale) mais elle doit aussi être un des vecteurs de création de richesses et de redistribution des richesses dans leur territoire de localisation (approche partenariale).

La responsabilité sociale des entreprises permet d'aborder tout ce qui excède le rôle de l'entreprise comme simple agent économique, elle offre une opportunité de sortir d'une vision étroitement économique de l'entreprise en impliquant prise en compte des attentes de tous les acteurs ou (parties prenantes), internes à l'entreprise (actionnaires, salariés) et externes à l'entreprise (clients, fournisseurs, détenteurs de capitaux, société civile), qui peuvent être affectés par son fonctionnement.

Dans notre étude nous cherchons à analyser la relation qui existe entre gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociétale des entreprises et voir si la gouvernance est un moyen d'améliorer les pratiques de la RSE. A travers cette étude nous avons remarqué que les bonnes pratiques de gouvernance assurent vraiment l'application des pratiques de la responsabilité sociale de l'entreprise au sein de Sonatrach pour satisfaire toutes les parties prenantes de l'entreprise.

Mots clés : Responsabilité sociale de l'entreprise, bonne gouvernance, parties prenantes.

ملخص

إن اهتمام كل شركة هو المساهمة في تنمية بلدها لأنه يجب ألا تقلق فقط من الفوائد المالية للمساهمين (نهج المساهمة) ولكن يجب أن تكون أيضاً واحدة من متجهات خلق الثروة وإعادة توزيع الثروة في توطين أراضيهم (نهج الشراكة).

تسمح لنا المسؤولية الاجتماعية للشركات بمعالجة أي شيء يتجاوز دور الشركة بصفقتها مجرد وكيل اقتصادي ، وهو يوفر فرصة للخروج من رؤية اقتصادية ضيقة للشركة من خلال مراعاة توقعات الجميع الجهات الفاعلة أو (أصحاب المصلحة) ، داخلية للشركة (المساهمين والموظفين) وخارج الشركة (العملاء والموردين وأصحاب رأس المال والمجتمع المدني) ، والذين قد يتأثرون بعملها.

في دراستنا ، نسعى إلى تحليل العلاقة بين حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات ومعرفة ما إذا كانت الحوكمة هي وسيلة لتحسين ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات. من خلال هذه الدراسة ، لاحظنا أن ممارسات الحوكمة الرشيدة تضمن حقاً تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات داخل سوناتراك لإرضاء جميع أصحاب المصلحة في الشركة.

الكلمات المفتاحية: المسؤولية الاجتماعية للشركات ، الحكم الرشيد ، أصحاب المصلحة.

Je dédie ce mémoire

A mon très cher père qui s'est consacré jour et nuit pour mon bien être ; qui a toujours été présent pour dans le meilleur et les pires moments, et qui m'a donné un magnifique modèle de labeur et de persévérance.

A ma formidable et douce maman pour sa présence chaleureuse son soutien, son réconfort au quotidien et son abnégation totale, à qui je dois une reconnaissance éternelle.

Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que vous méritez chers parents.

A l'agréable et fidèle compagnon le grand frère REDA.

Aux adorables, géniales et tendres sœurs a vous NESRINE et YOUSRA.

A chacun de mes professeurs, enseignants compétents pour leur patience et leurs précieux conseils. Enfin je tien a dédié ce modeste travail a toutes les personnes qui me sont proches à travers leur amitié, leur soutien morale, les bons moments passer ensemble merci à vous mes chères amies sans exception.

Je vous dédie cette contribution modeste que j'espère, l'avoir tissée à une fin utile.

BENKAROUBA FATIMA ZOHRA

Remerciements

Je remercie tout d'abord le dieu le tout puissant qui m'éclaire le bon chemin.

Toutes mes gratitudes et mes sincères remerciements vont à tous ceux qui, de près de loin ont participé à la rédaction de ce document. Il s'agit plus particulièrement de :

Mon encadreur monsieur BOUSSADIA HICHEM d'avoir accepté de diriger et d'orienter mon travail de recherche. Son aide et ses précieux conseils, son soutien ainsi que sa disponibilité tout au long de l'élaboration de mon travail m'en permis de progresser ma réflexion.

A l'ensemble des enseignants que j'ai eu le plaisir de rencontraï durant mon cursus.

Je remercie aussi les membres du jury de m'avoir honoré de leurs présences et d'avoir voulu évaluer ce travail.

Je suis entièrement reconnaissante envers Mr SEBTI YAZID responsable de formation au sein du complexe GL2/Z qui a suivi en permanence l'évolution de ce travail. Pour sa disponibilité, sa patience et ses précieux conseils durant toute la période du stage ; ainsi qu'à l'ensemble de ses collègues et collaborateurs pour le temps qu'ils ont bien voulu me consacrer :

- *L'équipe relation travail du complexe GL2Z Mr GHERNATI BENCHAA ainsi que Mr ROUMANE MUSTAPHA qui nous ont bien accueillir.*
- *L'équipe de sport et loisir Mr TOUIL et madame AMEL*

Enfin, J'ai à souligner ma gratitude à toute personne ayant contribué, de près ou de loin, à la concrétisation de ce mémoire.

Liste des abréviations

OCDE	L'Organisation de la coopération et de développement économiques.
PDG	Président Directeur Général.
OPA	L'option réaliste pour remplacer une équipe de gestion peu performante.
CACG	L'Association du Commonwealth pour la gouvernance des entreprises.
RSE	La Responsabilité Sociétale des Entreprises.
ISR	L'investissement socialement responsable.
L'UE	L'union européenne.
ISO	L'Organisation internationale de normalisation.
SA 8000	L'accountability standard 8000.
OIT	L'Organisation internationale du travail .
EMAS	Le système de management et d'audit environnemental.
ONU	L'organisation des nations unies.
ONG	L'organisation non gouvernementale.
GL2/Z	Le complexe de liquéfaction de gaz naturel dans la zone industrielle d'Arzew.

Liste des tableaux

Tableau 1: Nature de la firme et formes d'organisation.	16
Tableau 2: Les avantages principaux de la responsabilité sociale des entreprises.	60
Tableau 3 : Les stratégies pour impliquer les parties prenantes.	89
Tableau 4: Responsabilités, risques et enjeux sectoriels (Liste non exhaustive).	91
Tableau 5 : l'engagement du complexe GL2/Z dans des pratiques RSE	129
Tableau 6 : Evolution de l'effectif du complexe GL2/Z.	130

Liste des figures

Figure 1: les causes des problèmes de délégation.....	20
Figure 2 : les principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE, révision 2004.	40
Figure 3: préalables à l'existence d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace..	41
Figure 4: les droits des actionnaires et les principales fonctions des détenteurs du capital	42
Figure 5: le traitement équitable des actionnaires.....	43
Figure 6: les mécanismes de renforcement du rôle des actionnaires.	44
Figure 7: la transparence et la diffusion de l'information.	45
Figure 8 : La roue de vélo des parties prenantes adaptée de Freeman 1983.....	59
Figure 9 : La structure de la responsabilité sociale de l'entreprise.	62
<i>Figure 10: La structure des domaines de la responsabilité sociale de l'entreprise.....</i>	63
Figure 11: la pyramide des composantes de la responsabilité sociale des entreprises de Carroll.....	71
Figure 12: Les 7 questions centrales de la responsabilité sociétale.	75
Figure 13: Le résumé des plus importantes normes et documents de la responsabilité sociale des entreprises.....	84
Figure 14: les modes de dialogue entre l'entreprise et les parties prenantes.	88
Figure 15 : segmentation selon les relations des parties prenantes avec l'entreprise.....	96
Figure 16: Matrices à double entrée des grilles d'analyse de dynamisme/pouvoir, pouvoir/intérêt, et de menace/coopération.	97
Figure 17 : Segmentation selon la légitimité, l'urgence et le pouvoir des parties prenantes.	101
Figure 18: Les étapes d'identification des parties prenantes.....	102
Figure 19: Vu satellite de l'emplacement de GL2-Z.....	111
Figure 20 : Vu satellite de différentes zones de GL2-Z.	113
Figure 21 : l'Organigramme général du complexe GL2Z.	116

Figure 22 : le département des ressources humaines.	120
Figure 23 : Partie prenante interne et externe du complexe GL2/Z	127
Figure 24 : Identification des attentes des parties prenantes.	128
Figure 25 : l'évolution du taux de formation.	132
Figure 26 : Effort Formation année 2018	132

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre 1: la gouvernance d'entreprise	7
Section 1 : Concept de la gouvernance d'entreprise.	9
Section 2 : Les éléments de la gouvernance d'entreprise.	36
Chapitre 2 : La responsabilité sociale des entreprises	51
Section 1 : Concept de la responsabilité sociale des entreprises.	53
Section 2 : Les outils de la responsabilité sociale des entreprises.	73
Section 3 : De la gouvernance des parties prenantes a la responsabilité sociale des entreprises.....	85
Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.....	107
Section 1 : Présentation du groupe SONATRACH.	109
Section 2 : Présentation des résultats.....	124
Conclusion générale	
Bibliographie	
Annexes	

Introduction générale

Introduction générale

Depuis la prédisposition de la « nouvelle firme » durant les années 1990, les entreprises se sont orientées vers la valorisation et l'investissement dans capital humain et cela pour sauvegarder leurs places sur des marchés qui est devenue de plus en plus concurrentiels.

Les ces dernières années les entreprises renoncent à externaliser leurs activités en suivant des codes et des pratiques des gestions internationaux, ce qu'ils leurs s'imposent à faire recours a des parties prenantes spécialisées. Les réorganisations industrielles sollicitent des employés spécialisés et des investissements ainsi que des progrès technologiques pour atteindre les objectifs d'une façon efficace et efficiente.

Les entreprise qui attribuent en compte que la dimension productive et leur but se focalise seulement sur la maximisation de leurs profit afin de satisfaire leur actionnaire se penche ver une gouvernance actionnariale .Alors que l'importance du capital humain et des autre partie prenante qui ne cesse de croître et de se développer , le pouvoir fuit les hauts responsables des sociétés qui disposent des droits résiduels de contrôle pour se disperser parmi tous les partenaires clés de la firme , ce la raison qui a fait changer l'approche de la gouvernance vers l'actionnariale a la en partenariale qui encourage la création de richesse collective en impliquant toutes les parties prenantes. C'est dans ce contexte que nous examinons l'apport de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) un concept qui s'est massivement développée dans les sociétés, ce concept renvoie à ce que les entreprises doivent reconnaître leurs obligations dans le niveau sociale, économique et environnementale. Des-cela on constate que la relation est solide entre la RSE et la gouvernance d'entreprise. Considèrent les pratiques d'engagement des entreprises à l'égard des différentes parties prenantes comme, dénominateur commun entre la RSE et la gouvernance d'entreprise.

Quelques études portant sur la gouvernance et la responsabilité sociale de l'entreprise, ont été menées, nous citons comme exemple : Cécile Cézanne, Marianne Rubinstein

(2011)¹Bellakhdar Abdelkader (31/03/2019)² KHEROUA Hind (2015)³ aussi Sabrina DJEMAI, Abderrahmane ABEDOU (2018)⁴. La plupart de ces études ont conclu que les deux concepts RSE et la gouvernance en une relation lier et se sont deux concepts indissociables.

En tant qu'étudiants en management, le choix du thème l'influence de la bonne gouvernance sur la responsabilité sociale de l'entreprise est tout à fait liée avec notre formation. La bonne gouvernance d'entreprise constitue l'une des préoccupations majeures des dirigeants d'entreprises. Pour pouvoir évaluer et suivre les actions des parties prenantes en toute équité, transparence et responsabilité afin d'attendre les objectifs.

La responsabilité sociale de l'entreprise est un sujet d'actualité pour les chercheurs en sciences de gestion c'est le centre de préoccupation dès entreprise algérienne surtout dans le secteur de l'hydrocarbure.

La problématique posée dans ce travail de recherche est de démontrer l'influence de la bonne gouvernance sur la responsabilité sociale de l'entreprise, en prenant comme cas d'étude le complexe GL2/Z de la zone industrielle d'Arzew (ORAN) de l'entreprise SONATRACH. Dans notre travail, nous essayons de répondre à la problématique suivante :

« Comment une bonne gouvernance pourrait influencer la responsabilité sociale des entreprises ? »

Afin d'essayer d'apporter quelques éléments de réponse à notre question principale, nous avons jugé important de poser les questions secondaires suivantes :

✓ L'entreprise applique-t-elle les bonnes pratiques de gouvernance ?

¹Cécile Cézanne, Marianne Rubinstein. La RSE comme instrument de la gouvernance d'entreprise :Une application à l'industrie française des télécommunications. "Innovation, Governance and Finance:Current Issues and New Challenges", 2010, Saint-Denis, France, hal-00628645

²Bellakhdar Abdelkader, 2019,« Le Rôle De La Gouvernance Dans Le Soutien à La Responsabilité Sociale Des Entreprises », Finance and Business Economics Review JFBE, Volume (03), Numéro (01)

³KHEROUA Hind, 2014-2015, « La perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les dirigeants d'entreprises algériennes comme mode de bonne gouvernance », pour obtention l'obtention du Doctorat option marketing, UNIVERSITÉ ABOU BAKR BELKAID TLEMCEN.

⁴Sabrina DJEMAI, Abderrahmane ABEDOU,2018, « La RSE un outil de développement des territoires et de ces acteurs Cas de l'entreprise Cevital », JFBEمجلة اقتصاديات المال و الاعمال, numéro (07).

- ✓ Quelles sont les parties prenantes intéressées par l'application de la responsabilité sociale de l'entreprise ?
- ✓ Les approches de la responsabilité sociale entreprises sont-elles appliquées dans les trois dimensions économiques, sociale et environnementale ?

Pour répondre à cette problématique, nous proposons les hypothèses suivantes :

H1 : l'adoption des bonnes pratiques de gouvernance facilite la satisfaction des parties prenantes dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises.

H2 : l'entreprise n'applique pas les bonnes pratiques de gouvernance pour faire face aux exigences de ses parties prenantes.

L'objectif majeur de ce travail de recherche est d'analyser l'influence des bonnes pratiques de la gouvernance d'entreprises sur la responsabilité d'entreprise), ainsi que sa la satisfaction de toutes les parties prenantes, le second objectif est de présenter une solution mise en œuvre afin d'améliorer les attentes des parties prenantes du complexe GL2/Z.

Nous structurons notre recherche, en quatre chapitres de la manière suivante :

Le premier chapitre traitera le concept de la gouvernance d'entreprise, on va présenter dans la première section la gouvernance d'entreprise depuis ses origines, l'évolution des théories de la gouvernance des entreprises, et ensuite comme deuxième section, nous allons éclairer les composants clefs de la bonne gouvernance d'entreprise, ainsi les codes et les normes qui se sont intéresser à ce concept.

Le deuxième chapitre traitera la responsabilité sociale des entreprises, il exposera dans sa première section, les définitions de la RSE ensuite et s'étalera sur l'évolution des théories de la responsabilité sociale de l'entreprises, et ensuite il met en lumière l'importance de la responsabilité sociale de l'entreprise. La deuxième section sera consacrée aux codes et aux normes qui se sont intéressé à ce concept. On traitera aussi dans une troisième les différentes parties prenantes de l'entreprise, Dresser la carte des parties prenante c'est-à-dire identifie, segmenter et enfin engager les parties prenantes, et ensuite nous devons éclairés la relation entre la bonne gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociale de l'entreprise.

Afin de joindre le théorique au pratique, nous avons compté d'effectuer un stage pratique au sein de l'entreprise SONATRACH le complexe GL2/Z.

La partie pratique est divisée en deux sections, la première est une présentation générale de l'entreprise SONATRACH et du complexe GL2/Z. La seconde met le point sur la relation de la bonne gouvernance de l'entreprise et la conception de la responsabilité sociale de l'entreprise grâce à une étude qualitative à travers laquelle, nous réalisons un entretien avec les cadres et les parties prenantes concerné par ces pratiques.

Et enfin, nous concluons notre travail par les suggestions et les recommandations nécessaires en rappelant les principaux résultats de notre recherche et nous dressons quelques perspectives

Chapitre I

Gouvernance d'entreprise

Introduction

L'entreprise est un système de confrontation de pouvoir ouvert sur son environnement, depuis les années quatre-vingt-dix le monde a connu la faillite soudaine des grandes entreprises des scandales financiers et des crises systémiques. Ces faillites ont des conséquences tangibles qui concernent tous les membres d'entreprise les actionnaires, les dirigeants, les salariés les parties prenantes et plus largement les pouvoirs publics. Pour réguler et ajuster cette complexe chaîne relationnelle qui regroupe des systèmes parmi eux l'entreprise, il faut mettre en place un système organisationnel que nous appelons la gouvernance des entreprises dont l'étude fait l'objet dans ce chapitre. En effet, la gouvernance des organisations est devenue un domaine bien diversifié alliant des considérations internes de l'entreprise à d'autres qui lui sont extérieures, en en leur adjoignant des considérations d'ordre social, économique, politique et même environnemental, tout cela dans le but de régir les relations entre ses diverses parties prenantes : actionnaires, dirigeants et travailleurs.

Nous insistons dans ce chapitre à présenter la gouvernance des entreprises depuis ses origines, l'évolution des théories de la gouvernance des entreprises, et ensuite nous devons éclairés les composants clefs de la bonne gouvernance d'entreprise, ainsi les codes et la norme de cette dernière, pour cela deux sections sont mises en place qui sont les suivantes :

- Section 1 : concept de la gouvernance d'entreprise.
- Section 2 : Les éléments de la gouvernance d'entreprise

Section 1 : Concept de la gouvernance d'entreprise.

Ce mémoire traitant en première partie de la « *gouvernance d'entreprise* » — aussi appelée « *gouvernement d'entreprise* » ou bien « *la corporate governance* ». Beaucoup d'auteurs et d'organismes se sont intéressés à la question de la gouvernance des entreprises avec une vision propre et quelquefois forte éloignée. Nous nous attacherons donc à sélectionner les définitions les plus pertinentes dans le cadre de cette thèse et nous introduirons les mécanismes par lesquels la gouvernance est généralement appliquée.

1.1 Historique :

Issue des élaborations théorique caractérisant l'économie néo-institutionnelle, on particulier la théorie « *de l'agence* », popularisée aux USA par Jensen et Meckling (1976), au milieu des années 1970, la réflexion sur la gouvernance d'entreprise – *corporate governance*— désigné les doctrines et les pratique relative l'organisation du pouvoir de décision dans les sociétés par action chez les Anglo-saxons. Berle et Means (1967) avait souligné les conséquences pour l'actionnaire de la prise de pouvoir du management et de l'appareil technologique dans la direction des entreprises dans l'année 1932⁵.

Dans la fin des années 1980, lorsque les organisations internationales, sérieusement secouées par les échecs à se sont mise à la recherche de solution miracle et avantageuse. Elles décidèrent alors d'utiliser à nouveau le mot « *gouvernance* ». En fait, les responsables de la Banque mondiale dénigraient les cadres supérieurs des pays en développement qu'il appuyait et les accusaient, avec un certain flegme anglais, de « *weak governance* » ou « *faible gouvernance* ». Ce terme a désormais servi à qualifier une action en amont, qui devait porter sur le mode de gouvernement des administrations publique des pays consternés. En fait le statut d'institution internationale de la Banque mondiale lui interdit d'intervenir dans les affaires publiques de ses pays clients. et c'est ainsi, comme une sorte d'illumination, que le terme « *gouvernance* » a été utiliser. Considéré comme un terme technique, il a permis à la Banque de contourner les questions politique. la gouvernance est alors définie comme « *la façon dont le*

⁵Salvatore MAUGERI, 2014, « Gouvernance (s) », édition Dunod, paris, page 19.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

pouvoir est exercé pour la gestion et le développement des ressources sociales et économiques d'un pays »⁶.

A la fin des années 1990 de nombreux pays ont été confrontés à une grave crise financière notamment les pays asiatiques ; les experts internationaux ont annoncé que la crise était principalement causée par un manque d'éthique dans les affaires en Asie du Sud-est ; ainsi que le manque de transparence et de la divulgation efficace a été pointé du doigt. En effet la crise financière asiatique et la cause qui a mis la gouvernance à l'ordre du jour de bon nombre d'organisations internationales particulièrement à celui de l'Organisation de la coopération et de développement économiques (OCDE) ses préoccupations étaient axées sur les économies en développement et en transition ; il a fallu le scandale d'Enron et la série noire des scandales financiers pour faire passer aux grandes entreprises du monde le message que les pratiques irrégulières des sociétés et des institutions n'étaient pas l'apanage des pays en développement. Les scandales financiers ont mis en évidence les conséquences dramatiques que peut avoir une faible ou bien une mauvaise gouvernance organisationnelle et institutionnelle.

Dans les années 2000 la loi Sarbanes-Oxley est apparue aux États-Unis comme réponse directe et immédiate, peut-être pas la plus efficace, au scandale financier qui a secoué le pays, elle s'est intéressée surtout à la qualité des états financiers publiés par les entreprises.

La loi Sarbanes-Oxley et d'autres lois nationales et internationales qui ont été suivies ont été mises en exécution sous forme de lignes directrices établies par des marchés boursiers et des commissions de valeurs mobilières et complètement transformées par la suite en occasions d'affaires très lucratives par de grands bureaux comptables et juridiques, souvent ceux-là mêmes qui étaient responsables de leur application. Les exigences de la loi de Sarbanes-Oxley ont donné lieu à une nouvelle forme d'outils de gestion des affaires axés sur le contrôle interne et la gestion du risque, comme elle a ouvert de nouveaux horizons à la gouvernance⁷.

En Algérie, l'homme politique, les journalistes et des chercheurs de différents champs disciplinaires (économie, finance, gestion...) se rendent compte de l'importance de la gouvernance des entreprises, suite à des scandales financiers au début des années 2000 avec

⁶Ahmed NACIRI, 2011, « Traité GOUVERNANCE D'ENTREPRISE L'approche scolaire », presses de l'université du Québec, page 13.

⁷Ahmed NACIRI, op.cit., page 15.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

notamment la mise en faillite des banques comme ELKHALIFA qui a agité le milieu des affaires et qui ont perturbé l'activité économique de l'Algérie.⁸

1.2 Définition de la gouvernance d'entreprise :

Il s'est écrit depuis les années 1980 à travers le monde des milliers de textes sur la gouvernance.

Etymologiquement, le terme gouvernance provient de la même racine que le terme gouvernement. Tous les deux dérivent du grec « *Kubera* » qui signifie « *diriger* », qui a donné « *kubernetike* » qui signifie « l'art du pilotage ». Le terme est passé dans le latin « *gubernare* » et a engendré, dès le XIIIe siècle, gouverné et gouvernement, soit « action de diriger » un pays ou une nation⁹.

La définition la plus générale est celle donnée par le « *Committe on the Financial Aspects of Corporate Governance* » dans son rapport dit « *Cadbury* », du nom du président du comité au Royaume-Uni, dans lequel la gouvernance d'entreprise est « *le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées* »¹⁰.

Aussi Gérard CHARREAUX un des spécialistes françaises dans la gouvernance propose la définition suivante de la gouvernance d'entreprise « *qui recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* »¹¹.

D'autre part, L'OCDE définit la gouvernance d'entreprise en 2004 « *La gouvernance d'entreprise implique un ensemble de relations entre la direction de la société, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise fournit également la structure à travers laquelle les objectifs de la société sont définis, ainsi que les moyens d'atteindre ces objectifs et de contrôler ses performances.* »

⁸Ahmed NACIRI, op.cit., page 16.

⁹Salvatore MAUGERI, op.cit., page13.

¹⁰Cadbury Report, London, 1992, page 14

¹¹ G. CHARREAUX, 1997, « Le Gouvernement des entreprises, corporate governance, Théorie et Faits », Economica, ,2 éditions, pp 1952-1962.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

Et dans la société actuelle Solomon définit la gouvernance d'entreprise en 2010 comme suit : « *Le système de contrôle, à la fois interne et externe aux entreprises, garantissant que les entreprises s'acquittent de leur responsabilité envers toutes leurs parties prenantes et agissent de manière socialement responsable dans les domaines de leurs activités commerciales* »¹².

1.3 Les types de gouvernance :

Le mot « *gouvernance* » est utilisé aujourd'hui dans plusieurs domaines. Il est utilisé dans la discipline de science politique, l'administration publiques, l'économie institutionnelle, celle du développement durable, et les relations internationales.

En effet, le concept de Gouvernance doit son succès à ses acceptations multiples et à son caractère dynamique en cherchant à intégrer des acteurs. Il est tout d'abord descriptif et se s'adapte en fonction de différentes échelles et peut être utilisé à différents contextes et s'adapter à des situations institutionnelles variées : décrire le fonctionnement d'une entreprise (corporate governance), désigner le processus de décision d'une municipalité (gouvernance locale), d'un Etat (gouvernance nationale) ou le fonctionnement du système international (gouvernance mondiale et globale)¹³.

Gouvernance mondiale : c'est une gouvernance mise en œuvre pour l'économie mondiale dont son objectif est de porter de l'ordre, de justice, de liberté, d'efficacité on exige les règles collectives et légitimées.¹⁴

Gouvernance globale : elles ne se limitent pas aux institutions et organisations officielles qui participent à l'élaboration et à la diffusion des normes et des règles mondiales, mais les institutions étatiques, les coopérations intergouvernementales, les lobbies et groupes de pression, des mouvements sociaux internationaux jusqu'aux ONG, poursuivant tous des objectifs et ayant un rapport avec les lois internationales et les systèmes d'autorité¹⁵.

¹²SolomonJILL, 2010, « Corporate Governance and Accountability » - John Wiley & Sons Ltd, 3em Edition, page 06.

¹³Commelin Bertrand,2001, « le gouvernement d'entreprise, la bourse et les entreprises », cahier français n°277, page 06.

¹⁴Asher François, (1999), « Metropolis ou l'avenir des villes », Edition Odile Jacob, Paris.page200.

¹⁵John, Bruce Amos, Tim Plumptre, (2003), « principes de bonne gouvernance au 21e siècle » précis de politique, n°15. Page03.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

Gouvernance sociale : elle associe des institutions politiques et sociaux et des organisations privées, dans des processus d'élaboration et d'application des choix collectifs, cela peut provoquer une adhésion active des citoyens¹⁶.

Gouvernance d'entreprise : un système dans lequel la conduite des firmes par le dirigeant est contrôlée par l'ensemble des acteurs économiques. Ce sont, donc, les parties prenantes voir les propriétaires, les créanciers, les salariés, les clients, les autorités publiques... Cette approche débouche sur une conception de l'entreprise responsable qui prend en considération son citoyen, les outils managériaux sont supposés prendre en considération les intérêts de toute partie prenante¹⁷.

1.4 Les approches de la gouvernance d'entreprise :

1.4.1 L'approche actionariale :

Les sociétés sont en effet en mesure d'accumuler, plus que jamais, des volumes de capitaux, partant d'entreprendre des projets d'une envergure qui aurait également été impensable il y a quelques décennies à peine¹⁸.

Le problème des sociétés réside dans la nécessité d'encadrer et contrôler en permanence et avec efficacité leurs activités et d'adapter leurs structures suivant leurs besoins. Si l'encadrement est faible il pourra engendrer des tentatives de fraude. Cette critique fait rappeler à la question déjà abordée par Adam Smith au XVIIe siècle dans son ouvrage « *Recherche sur la nature et les cause de la richesse des nations* », à propos des sociétés par action. Smith s'intéresse à divers aspects du fonctionnement économique des débuts du capitalisme, pourrait-on dire, la « *culture professionnelle* » de certain de ses acteurs.il parle de l'impéritie et le désintérêt des investisseurs de son temps vis -à- vis des affaires dans lesquelles ils placent leur argent quand il ne s'agit pas de leurs mésestente .une telle attitude leur impose le respect des directeurs auxquels ils ont confié leurs intérêts(argent), en particulier à propos du montant des

¹⁶John, Bruce Amos, Tim Plumptre, op.cit., page03.

¹⁷ Ibid., page03.

¹⁸Ahmed NACIRI, op.cit., page 56.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

dividendes que ceux -ci consentent à leur verser- dont les actionnaire semble toujours se contenter, pourvu qu'il ne gouverner pas eux même leur affaire¹⁹.

1.4.2 L'approche partenariale :

L'approche partenariale de la gouvernance permet de prendre en compte l'apport de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et non pas seulement des actionnaires dans le processus de création et de répartition de la valeur. Dans cette approche, l'organisation est considérée comme un ensemble de facteurs de production dont les synergies sont à l'origine de la création de valeur. La valeur est ainsi non pas par les actionnaires mais par la concordance des efforts de l'ensemble des parties.

1.4.2.1 Le courant disciplinaire :

La séparation entre la propriété et la gestion a fait apparaitre des nouvelles structures d'entreprises qui intéresseront plusieurs chercheurs dabs différents cadres théoriques, que chacun d'entre eux le traite sous un angle particulier afin de mettre en évidence ses particularités. Ces cadres théoriques s'articulent autour de la théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction, de l'enracinement et les théories cognitives.

❖ La théorie du droit de propriété :

La théorie des droits de propriété est au cœur de l'approche néoclassique des institutions. Les origines de la théorie remontent aux années soixante. Son intérêt est d'expliquer comment les systèmes de droits de propriété agissent sur les comportements individuels et sur l'efficacité des systèmes économiques, en insistant sur les vertus des droits de propriété privés²⁰.

Cette théorie a été dictée par plusieurs économistes :

Selon H. Demsetz [1967] Alchian (1972) « *Les droits de propriété permettent aux individus de savoir a priori ce qu'ils peuvent espérer raisonnablement dans leurs rapports avec*

¹⁹ Salvatore MAGRERI, op.cit., page 22.

²⁰ Olivier Weinstein, « Quelques controverses théoriques. L'entreprise dans la théorie économique », Revue Comprendre l'économie, vol1, pages 346

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

*les autres membres de la communauté. Ces anticipations se matérialisent par des lois, coutumes et mœurs d'une société. Ces droits sont d'autant plus forts qu'ils sont renforcés par des sanctions pénales et l'ostracisme qui s'attache à ceux qui les violent*²¹ »

Cette définition exige l'existence de l'accord des autres membres de la communauté pour agir d'une certaine manière et attendre de la société qu'elle interdise à autrui d'interférer avec ses propres activités, à condition qu'elles ne soient pas prohibées²².

Aussi H. Tezenas du Montcel et Y. Simon l'ont définies comme « ... *les droits de propriété forment un ensemble d'anticipations qui se matérialisent par des lois ... Détenir des droits, c'est avoir l'accord des autres membres de la communauté pour agir d'une certaine manière et attendre de la société qu'elle interdise à autrui d'interférer avec ses propres activités à la condition qu'elles ne soient pas prohibées...* »²³

Les définitions sont relativement proches on comprend que cette théorie ne se concentre pas seulement sur le côté juridique et législative mais aussi le côté social dans le cadre de la collectivité, et que les ressources les plus rare seront protégées par des personnes professionnelles du domaine, donc cette théorie s'intéresse plus sur le comportement des agents et de fait sur l'efficacité du système économique en générale.

Ensuite Pour Demetz²⁴ les droits de propriété sont les droits qui permettent aux individus de savoir a priori ce qu'ils peuvent attendre de façon raisonnable dans leurs interactions avec les autres membres de la communauté, il y a trois attributs qui peuvent définir un droit de propriété sur un actif :

- Le droit d'utiliser l'actif.
- Le droit d'en tirer profit.
- Le droit de le céder définitivement à un tiers.

²¹Claude ESSOMBA AMBASS, «Entre gouvernance privée et gouvernance publique », page 04.

²² Bruno AMANN, (1999), « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XIX, théorie des droits de Propriété », Revu Economica, page 09.

²³Bruno AMANN, (1999), op.cit., page 10.

²⁴DEMSETZ. H,« Toward a Theory of Property Rights», The American Economic Review, Vol. 57, No. 2, page34.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

La séparation traditionnelle de ces droits détermine trois catégories qui sont :

- L'usus (qui constitue le droit d'utiliser un bien)
- Le fructus (qui correspond au droit d'en percevoir les fruits)
- L'abusus (qui correspond au droit de vendre le bien).

Les caractéristiques de chaque droit de propriété permettent d'identifier les différentes formes de l'entreprise, le tableau ci-dessous propose une typologie de l'entreprise :

Tableau 1: Nature de la firme et formes d'organisation.

Caractéristiques des droits	Individu propriétaire	Individu propriétaire	Propriété collective (individu)	Propriété collective (Etat)
Exclusif	Oui	Oui	Oui	Oui
Usus	Oui	A l'employé	Oui	Oui
Fractus	Oui	Au propriétaire	A l'employé	A la collectivité
Cessible	Oui	Parfois limite	Non	Non
Abusus	Oui	Partage Eventuellement	Aux employés	Non
Type de propriété	Propriété privée	Propriété privée atténuée	Propriété collective atténuée	Propriété publique
Type d'entreprise	Entreprise capitaliste	Entreprise managériale	Entreprise coopérative	Entreprise d'Etat

Source : Gomez P.Y, « le gouvernement d'entreprise, modèles économiques et pratiques de gestion », édition Inter-Edition, Paris, 1996, p.271.

En analysant ce tableau on remarque qu'il y a un lien entre quatre types de propriété et d'organisations :

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

- Les types de propriété ²⁵:

Propriété privée : cette propriété reflète la reconnaissance de la communauté au propriétaire le droit d'exclure toute interférence avec l'exercice de son droit. On peut dire que tous les attributs des droits de propriété sont réunis en cette forme de propriété.

Propriété privée atténuée : il existe plus ou moins un degré important de restrictions qu'aux droits de propriété. Leur provenance est essentiellement des lois et règlements, comme le contrôle des prix, les quotas de productions.

Propriété publique : Il y a uniquement le droit d'usage d'un actif qui appartient à l'Etat, mais aucun ne résulte de l'exclusivité, aucun droit d'appropriation des revenus et pas de droit de changer la destination.

Propriété communale : le droit de propriété est exercé par tous les membres de la communauté.

Et pour les organisations on a les entreprise capitaliste, managériale aussi les entreprise mutuelle ou corporative et en fin les entreprises publiques. Donc on pourra considérer que les droits de propriété et un outil d'analyse efficace s'il regroupe l'exclusivité, transportabilité et l'universalité.

• Critiques de la théorie des droits de propriété :

La théorie des droits de propriété est souvent critiquée par sa faiblesse de validations en niveau de pratique. En outre, si la définition des droits de propriété repose sur l'existence de relations contractuelles libres qui conduisent au choix le plus efficient, tout n'est que relation contractuelle. Mais en réalité d'analyse des rapports de discipline entre les différents acteurs de l'entreprise n'est pas faite. De plus, dans le cas de la firme managériale dont la grande société anonyme est l'illustration, la doctrine dénonce le fait que la dilution du capital entre un grand nombre d'actionnaires, source d'une augmentation des coûts de contrôle, donne une marge de manœuvre importante au dirigeant pour maximiser son utilité ce qui conduit à une atténuation des droits de propriété²⁶

²⁵ Bruno AMANN, (1999), op.cit., page 12

²⁶Stéphane Rousseau, 2009, « Droit des sociétés », Montréal, LexisNexis, page 03.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

❖ La théorie de l'agence ²⁷:

La théorie principal-agent ou bien le dilemme de l'agence est l'un des aspects les plus importants de la gouvernance d'entreprise. Cette théorie définit les propriétaires comme les mandants et les gestionnaires comme des agents.

C'est la théorie des droits des propriétés qui considère l'entreprise comme un nœud de contrat elle s'intéresse à l'ensemble de contrat qui existe au sein de l'entreprise cela fait apparaître la théorie de l'agence ou de délégation (*agency theory* ; *Jensen et Meckling*) ; en qui prévoit d'ailleurs des pénalités pour les organisations qui n'arrive pas à atteindre une concordance entre les intérêts des actionnaires et ceux des dirigeantes de l'entreprise. La relation de délégation (ou relation mandant-mandataire) n'est en fait qu'une relation contractuelle, on vertu de laquelle une partie (le mandant) engage une autre partie (le mandataire) pour accomplir des fonctions en son nom. Conformément aux dispositions de la relation contractuelle de délégation, le mandant consent à confier à son mandataire une partie de son droit de décision. A savoir que la structure de l'autorité au sein d'une organisation n'est en fait qu'une succession de délégation de pouvoir :

- La délégation de pouvoir des actionnaires au conseil d'administration ;
- La délégation de pouvoir du conseil au chef de la direction ;
- La délégation de pouvoir du chef de la direction a d'autres administrateurs de haut rang de l'organisation.

On peut de ce fait comprendre que les problèmes de relation mandant-mandataire viendront principalement de l'impossibilité d'encadrer parfaitement, par des clauses contractuelles, tous les agissements possibles du mandataire, sachant pertinemment qu'ils sont susceptibles d'influer, non seulement sur son bien-être personnel, mais aussi sur celui de son principal mandant, de qu'il tire l'autorité nécessaire à accomplissement de son travail. On comprend aussi, par conséquent, pourquoi le principal défi organisationnel en gouvernance d'entreprise, du moins celui qui a le plus d'impact, réside dans la difficulté pour l'organisation d'identifier des incitations susceptibles d'amener des gestionnaires à agir dans l'intérêt des

²⁷Ahmed NACIRI, op.cit., page 122.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

actionnaires. Le niveau de gravité d'un tel défi peut cependant être réduit à mesure que des incitatifs sont découverts et employés afin d'amener les dirigeants à se conformer au critère de la maximisation de la richesse des actionnaires.

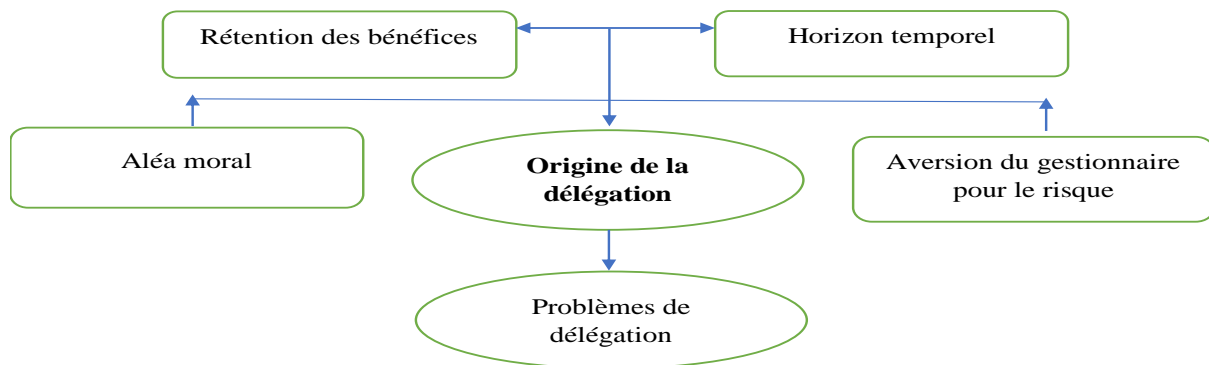
Et comme c'est toujours le cas avec n'importe quel cout, les couts de délégation seront inévitablement captés par les marchés financiers et finiront par se refléter dans le cours des actions de l'entreprise. On se qui concerne les actionnaires, les couts de délégation peut donc être considérés comme une perte de la valeur au marché des actions dont ils sont porteurs qui résulte de divergences entre leurs intérêts et ceux des dirigeants.

- **Les origines des problèmes de délégation :**

La théorie de la délégation se concentre principalement sur la conciliation des intérêts potentiellement conflictuels des propriétaires d'une société et de ceux de ses gestionnaires. Du point de vue de la théorie de la délégation pure, il est impossible de faire tout à fait confiance à un gestionnaire, bien qu'à notre avis ce postulat soit quelque peu exagéré. Le conseil d'administration se doit, par conséquent, d'encadrer efficacement les gestionnaires en élaborant activement les choix stratégiques qui s'imposent pour l'entreprise et en assurant leur suivi avec rigueur, à tous les stades de leur mise en application par la direction. Les problèmes de délégation sont au rendez-vous chaque fois que des relations conflictuelles sont susceptibles d'entacher les dispositions contractuelles, ce qui impliquerait des conflits d'intérêts entre les partenaires de la société. C'est que les dispositions contractuelles accusent rapidement le limites qui leur sont inhérentes et qu'il n'est jamais possible de régler par contrat toutes les relations entre les dirigeants et les actionnaires d'une entreprise.²⁸

²⁸Ahmed NACIRI, op.cit., page 123.

Figure 1: les causes des problèmes de délégation.



Source :Ahmed NACIRI,2011, « Traité GOUVERNANCE D'ENTREPRISE » L'approche scolaire, presses de l'université du Québec , page122.

- **L'asymétrie de l'information :**

Les dirigeants d'organisation ne communiquent pas aux actionnaires l'information dont ils sont les seuls dépositaires, en privant les actionnaires d'une information importante et cruciale pour la prise de décisions. C'est ce qu'on appelle l'asymétrie de l'information dont elle dispose, celle-ci ne sera pas perçue de la même façon par tous ses utilisateurs. Conscients que l'information n'est pas toujours communiquée correctement, les actionnaires ont donc recours à des mécanismes de protection voir des auditeurs qui parfois sont coûteux afin de faire respecter leur droit à l'information et échappé à l'asymétrie.²⁹

- **L'aléa moral :**

Afin de bien comprendre l'aléa moral (ou risque moral) dans les relations mandant-mandataire, prenons le cas d'un gestionnaire unique au posséderait la totalité du capital de son entreprise. Nous suggérerons un modèle explicatif de son comportement de verrons comment ses incitations à jouir de bénéfices personnels augmentent à mesure que diminue la proportion de sa participation aux capitaux de l'entreprise. Même si le gestionnaire cherche à maximiser la richesse des actionnaires, comme il se devrait, il peut décider de voir seulement son côté personnel, c'est-à-dire qui correspondront le mieux à ses compétences personnelles. Le gestionnaire adopte cette attitude pour diverses raisons. Sa poursuite peut être pour améliorer son image de compétence et son pouvoir de négociation et, son niveau de protection. Il sera en donc difficile et beaucoup plus coûteux pour les actionnaires de le remplacer dans

²⁹Ahmed NACIRI, op.cit., page 123.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

l'organisation. Et puis que l'accroissement de la taille de l'entreprise va de pair avec l'accroissement de la complexité des relations contractuelles, il faut savoir que les grandes organisations souffrent beaucoup plus des problèmes de l'aléa moral que les entreprises de plus petite taille et soient donc plus exposées à plus de coûts de délégation³⁰.

- **La rétention des bénéfices :**

Les conflits mandant-mandataire dus à la rétention des bénéfices ont fait couler beaucoup d'encre sur la question ; comme le volume de la rémunération des dirigeants de l'entreprise semblent augmenter avec la taille de celle-ci, on arrive rapidement à soupçonner que les membres de la direction ont toutes les raisons de se concentrer sur la croissance de la taille plutôt que sur la maximisation classique de la richesse des actionnaires³¹. C'est que l'augmentation de taille de l'entreprise rehausse le prestige de la direction, tout en lui assurant un pouvoir accru par un contrôle plus rigoureux du conseil d'administration. Il devient alors aisé pour les dirigeants de s'accorder de somptueux salaires et avantages personnels. Chaque fois, cependant, que l'augmentation de la taille se fait à des fins de diversification, il est évident, que la réduction du risque spécifique de l'entreprise qui en résulte induit aussi une amélioration de la sécurité d'emploi des dirigeants, principalement à cause de la consolidation de leurs images de compétence et assiduité et professionnalisme. On s'attend aussi à ce que la rétention des bénéfices puisse être privilégiée pour des raisons de financement chaque fois qu'une occasion d'investissement interne rentable se présente. Malheureusement bien que la rétention des bénéfices puisse réduire des besoins en financement externe et partant, le coût éventuel de la levée de nouveaux capitaux externes, elle peut également réduire l'efficacité et l'intensité de l'encadrement que pourra exercer le marché des capitaux sur la direction d'entreprise.³²

- **Le conflit d'horizon temporel entre mandant et mandataire :**

La majorité des actionnaires semblent généralement plus concernée par la gestion des flux de trésorerie futurs de leur entreprise puisqu'ils cherchent toujours d'exploiter leur fonds que ne le sont les membres de la direction, plus intéressés par les flux monétaires qui correspondent le mieux à leurs propres conditions d'emploi. Comme il fallait s'y attendre, cela

³⁰ Jensen, M. 1986. « Agency Costs of Free Cash-Flow, Corporate Finance, and Takeovers », *American Economic Review*, vol.76, page 323.

³¹ Ibid., page 329.

³² Ahmed NACIRI, op.cit., page 124.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

conduirait inévitablement à un conflit mandant-mandataire, le conflit d'horizon temporel. On l'occurrence, les projets à court terme, qui renferment généralement la promesse de rendements élevés à brève échéance et une assurance pour l'avenir, seraient privilégiés par le gestionnaire, au détriment des projets à long terme ayant une valeur actuelle nette positive³³.

Ces politiques d'investissement sous-optimales sont exacerbées par l'approche, chez les dirigeants, de l'échéance de la retraite. Cette divergence dans les horizons d'investissement est également susceptible d'amener les gestionnaires à employer de pratiques comptables subjectives dans le but manifeste de manipuler à la hausse les salaires et autres composantes de la rémunération afin de maximiser leur prime de rendement, tout particulièrement à la veille de leur départ de l'entreprise.

- **L'aversion au risque :**

Les décisions prises par la direction d'une organisation ne sont pas toujours conformes aux exigences de la diversification classique du portefeuille de cette dernière. Cette disparité peut causer un conflit mandant-mandataire qui est l'aversion des dirigeants pour le risque. Dans ce cas, le gestionnaire évite de prendre le moindre risque, même les risques minimes que toute entreprise doit prendre parfois, ce qui prive ainsi sa société d'un potentiel de valeur ajoutée puisque cela pourrait avoir des effets négatifs sur le gestionnaire, cela pourra même faire stagner ou réduire sa rémunération ou d'autres avantages personnels. Tant qu'à faire, le dirigeant préfère alors adopter une politique très conservatrice voire jusqu'à timide en matière de risque, surtout si cette politique est susceptible de maximiser ses avantages personnels.

Les dirigeants de la société ont également tendance à privilégier une telle politique de protection au risque, puisqu'elle est bénéfique pour eux et leur permet de d'être en sécurité et de garder leurs emplois à un coût nettement inférieur. La politique de l'endettement est un exemple parfait de cette stratégie managériale d'aversion au risque. Désireux de diversifier leur portefeuille pourrait le faire eux-mêmes à moindre coût.³⁴

³³ Dechow, P. et R. Sloan. 1991, « Executive Incentives and the Horizon Problem : an Empirical Investigation », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 14, page 51.

³⁴ Ahmed NACIRI, op.cit., page 124.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

- **Les conflits mandant-mandataire et le milieu culturel :**

Les problèmes de délégation semblent varier selon la culture. Ainsi, il y a des pays où le problème de délégation plus sérieux, par exemple, en Amérique du Nord réside dans la relation conflictuelle qui peut survenir entre la direction et le conseil, d'un côté, et l'actionnaire externe de l'autre. Dans une telle relation, la direction a pour but de maximiser sa propre utilité au détriment de celle des actionnaires externes. Dans d'autres pays, comme le Japon ou l'Europe continentale, là où la propriété des entreprises est celle de grandes familles ou de grandes institutions bancaires ou financières, les relations mandant-mandataire sont d'un ordre différent, qui s'observe aussi au sein des économies émergentes d'Asie, du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord généralement et l'Algérie précisément, où la propriété est surtout concentrée entre les mains d'un petit nombre de familles qui tentent également de maximiser leur propre utilité et négliger les autres parties prenantes.³⁵

- **Les limites de la théorie d'agence³⁶:**

Comme toute théorie la théorie d'agence a des limites qui se présentent comme suit :

La théorie de l'agence n'est pas applicable dans le cas où l'entreprise repose sur un principe hiérarchique qui représente la base de toute firme capitaliste. Ceci conduit à un conflit entre la réalité et la théorie.

Les coûts d'agence sont destinés à être contestés par les parties prenantes lorsqu'elles prennent conscience qu'ils existent des formes concurrentes supérieures donc ils ne peuvent être optimaux.

La notion même de la firme ou bien de l'organisation a été complètement changée par la théorie de l'agence qui a encouragé des relations interindividuelles.

La notion de conflit ne doit pas être prise dans un sens négatif seulement comme l'a pris la théorie d'agence. Le fait que les intérêts ne sont pas compatibles pour toutes les parties prenantes cela ne signifie pas pour autant qu'un des acteurs cherche à exploiter l'autre partie.

³⁵Ahmed NACIRI, op.cit., page 124.

³⁶http://credo.iquebec.com/expose_theorie_agence.doc consulté le (12/02/2018)

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

La minimisation de coût d'agence peut être non applicable car parfois il existe que des parties prenantes ne cherchent pas à s'informer en raison des coûts de l'information.

❖ **La théorie des coûts de transaction :**

La microéconomie traditionnelle a réduit l'entreprise à une combinaison technologique une boîte noire censée opérer une allocation de facteurs de production. Dans cette vision, seule la variable technologie peut expliquer la taille et l'importance des entreprises. De plus, l'existence de ces dernières est postulée : la théorie des coûts de transaction ne se pose pas la question de l'émergence des firmes. Le courant théorique inauguré par COASE et prolongé par Williamson va poser les bases d'une théorie de l'apparition des firmes. Si l'organisation fait ses preuves dans le terrain c'est parce qu'elle est constituée dans certaines conditions et une forme de régulation de l'activité économique plus efficace que le marché.³⁷

La théorie des coûts de transaction s'est construite petit à petit dans temps. Elle repose, dans ses développements actuels, sur certaines hypothèses différentes de celle néoclassique, son hypothèse est principalement de rationalité différente. La notion de coût de transaction est introduite et citée pour la première fois par le chercheur Ronald COASE en 1937. Elle n'était pas le centre de préoccupation pendant de nombreuses années de cette recherche, c'est donc grâce aux travaux de Williamson, que la notion de coût de transaction prend toute son ampleur. Grâce à ce concept, la théorie des coûts de transaction est en mesure de rendre compte de l'existence de la firme dans une économie de marché. Ainsi, elle permet d'étudier les formes organisationnelles³⁸

La théorie de Williamson est compatible avec cette vision des choses et se situe directement dans le prolongement de la précédente recherche de Ronald COASE. Elle développe l'analyse des coûts de transaction pour approfondir l'explication dans quels contextes la firme s'impose comme mode et moyen de coordination, c'est-à-dire dans quel cas l'intégration d'une activité dans la firme sera préférée au recours au marché, se diriger vers l'externe. Williamson se différencie des approches néoclassiques par ses hypothèses et ses idées sur le comportement des agents économiques, et sur les caractères des contrats au sein de l'entreprise. Il reprend la théorie de la rationalité limitée d'Herbert Simon : les agents ont des

³⁷ Pascal Charpentier, 2007, « Management et gestion des organisations », édition Armand Colin, Paris, page 23.

³⁸ Coase, R., 1937, « The nature of the firm », *Economica*, Vol. 16, page 335.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

capacités cognitives limitées et restreinte, ils ne peuvent pas, dans des environnements complexes, envisager tous les événements possibles et calculer parfaitement les conséquences de leurs actes et les risques qui peuvent rencontrer. En conséquence, les contrats seront incomplets le plus souvent qui n'englobe pas tous les événements possibles donc une prévision faible. Le problème est alors de savoir ce qui va se passer, après signature d'un contrat, en cas d'événement imprévu. L'incomplétude des contrats laisse une marge de manœuvre aux parties ayant droit, ce qui va permettre pour les agents une position de force ils pourront manipuler l'information. C'est là que se situe, pour Williamson, le problème essentiel : l'opportunisme, et la manière de s'en protéger, est au centre des choix organisationnels. Ce problème se pose tout particulièrement quand, pour une transaction, les agents doivent réaliser des investissements à la fois précise et spécifique, non réutilisables en dehors de la transaction, qui les rendent dépendants l'un de l'autre. Chaque partie aura de la crainte vis à vis de l'autre partie dans le cadre de s'approprier le bénéfice de la transaction. C'est essentiellement dans ce cas où une transaction implique des investissements fortement spécifiques que, selon la théorie des coûts de transaction, la coordination dans la firme sera préférée à la coordination par le marché. La recherche ne s'achève pas ici mais se suit par celle de GIBBONS, on peut estimer que la théorie des coûts de transaction propose en fait deux théories de la firme :

- La théorie du « hold-up »,
- La théorie de l'adaptation.

La première est déjà expliquée en haut mais pour la deuxième, le propre de la firme, est fondée sur un rapport d'autorité, est de donner le pouvoir à une des parties de prendre de manière discrétionnaire les décisions et planification adaptées aux événements, et donc de permettre une adaptation de l'organisation, sans renégociation. Cette vision découle un avantage qui est d'accroître la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement. La firme pour le grand Williamson est ainsi définie comme un système contractuel particulier, un « arrangement institutionnel » dont il est principalement caractérisé par un principe hiérarchique donc c'est la direction de l'entreprise qui a le pouvoir de prendre les décisions en cas d'événements non prévus par les contrats, et qui permet de limiter les risques liés à l'opportunisme. La grande importance donnée dans cette vision à la spécificité des actifs n'est pas du tout à négliger au contraire elle a pris toute son ampleur, d'un point de vue empirique

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

aussi bien que théorique. Il est bien évidemment parmi de se posais la question qui est en quoi l'internalisation limiterait les comportements opportunistes, et si la firme (comme le marché) peut fonctionner sans un minimum de certitude, incompatible avec des comportements purement opportunistes.³⁹

❖ **La théorie de l'enracinement :**

- **La définition de l'enracinement des dirigeants :**

Selon BERGER ET AL (1997) « *L'enracinement est un processus progressif selon lequel un dirigeant réussit à se pérenniser dans son poste malgré la discipline imposée par le gouvernement d'entreprise et la pression exercée par les marchés exogènes de la firme*⁴⁰. »

CHARREAUX, (1996) : « *...recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire*⁴¹»

- **Les hypothèses de la théorie⁴² :**

La théorie de l'enracinement du dirigeant repose sur deux principales hypothèses :

Le comportement actif du dirigeant, qui tente de modifier son environnement afin d'accroître son pouvoir ;

La volonté du dirigeant de se donner de l'importance et de crée une image positive auprès des actionnaires et des marchés grâce à l'amélioration de la réputation et de son travail fourni.

Le pouvoir dont on parle ici représente la capacité du dirigeant d'influencer l'ensemble des stakeholders (parties prenante) dans l'atteinte de ses objectifs. La théorie essaye de montrer que le dirigeant, en exerçant son pouvoir, pourra former peu à peu sa réputation que sa sois ans l'entreprise ou bien dans le marcher. S'il prend de mauvaises décisions sans une étude

³⁹Olivier Weinstein, « Quelques controverses théoriques », Comprendre l'économie vol. 1 Cahiers français n° 345, page93.

⁴⁰Pablo Medina et Gilles Paché, 2006, « Les Relations Entre Chargeurs Et Prestataires De Services Logistiques : Quelles Perspectives Ouvertes Par La Théorie De L'Enracinement », page 394.

⁴¹Charreaux, G, 1996, Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. Revue Française de Gestion, 111, p50.

⁴²BENCHERIF Amel,2011, « L'impact de La composition Du Conseil D'Administration Sur La rémunération Des Dirigeants », mémoire pour l'obtention du Diplôme de Magistère en Management des Hommes et Gouvernance d'Entreprise. Université Abou Bakr Belkaid – Tlemcen, page 53.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

pertinente cela évoquera donc une diminution de la valeur de l'entreprise en premier position, ensuite une réduction dans son salaire, dans les pires des cas le dirigeant pourra être remplacé ; dans les deux cas il aura une réputation détériorée.

Avec un pouvoir étendu et une bonne réputation, le dirigeant sera dans une certaine sécurité d'affronter la discipline du gouvernement de l'entreprise et les marchés exogènes à la firme dans les parties prenantes externes, ainsi il pourra même négocier et il aura son mot à dire ce qui concerne sa rémunération économique.

Là on pourra dire que si le dirigeant assure des compétences managériales cela jouera ainsi un rôle prépondérant dans la théorie de l'enracinement, le dirigeant qui maintient des compétences a tendance à réaliser des objectifs supérieurs des ceux attendu et donc créés de la plus-value à l'entreprise au qu'elle il exerce (nommés rentes managériales) ; le dirigeant va donc l'utiliser comme un atout pour accroître son pouvoir et améliorer sa réputation. La production des rentes managériales engendrées par l'utilisation de la compétence managériale spécifique au dirigeant ne peut pas être répliquée par un autre dirigeant ne possédant pas d'aptitudes similaires. A chaque fois que la théorie de l'enracinement est appliquée, cela est traduit généralement par une grande compétence managériale d'un dirigeant, plus la possibilité de création de rentes managériales au sein de l'entreprise n'est significative. Cela poussera bien évidemment les actionnaires souhaitent à maintenir le dirigeant à son poste et ne pas le perdre afin d'augmenter leur bénéfice économique.

- **Les stratégies de l'enracinement du dirigeant** ⁴³ :

La théorie de l'enracinement des dirigeants part de principe que les dirigeants (les acteurs) développent des stratégies et technique pour conserver leur place dans l'organisation et montrer leurs compétences dans un marcher dans la concurrence et très fort. Ainsi ils rendent l'opération de leur changement et de recrutement d'un nouvel agent très couteuse pour l'organisation à laquelle ils appartiennent, ce qui leur permet d'augmenter leur pouvoir et leur espace discrétionnaire. La théorie montre à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise que les dirigeants constituent des agents particuliers qui peuvent utiliser les ressources de l'entreprise

⁴³BENCHERIF Amel, op.cit., page 54.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

pour s'enraciner afin d'augmenter leur pouvoir et les différents avantages qu'ils perçoivent pour ne pas être remplacés et pour garder leur poste.

L'enracinement d'un dirigeant peut prendre deux points de vue :

Pour le dirigeant lui-même, l'enracinement correspond au souci de conserver sa place dans l'entreprise, d'accroître sa liberté d'action, et travailler sur l'augmentation de sa rémunération et ses avantages qui se développent en fonction de ses besoins.

Pour les actionnaires, l'enracinement est perçu, soit comme préjudiciable, quand il entraîne des coûts plus élevés que nécessaires ou quand il conduit à désinvestissements non optimaux (sous-investissement ou surinvestissement), soit comme bénéfique quand il traduit l'apport à l'organisation de réseaux relationnels vitaux pour assurer son développement dans un marché assez concurrentielle ou bien se limite à garder sa position seulement.

Les deux chercheurs A. SHLEIFER et R. VISHNY (1989), ont observé que le processus d'enracinement a plusieurs formes. Un Président Directeur Général (PDG) encourage le développement d'activités dans lesquelles il excelle pourra aussi centraliser toutes les informations critiques pour la survie de l'entreprise. Autant que PDG il pourra exercer un enracinement informel interne en utilisant un pouvoir sur les salariés de l'entreprise qui représente une partie exécutive des ordres, au contraire, privilégier un enracinement de type actionnarial en accroissant son niveau de participation dans l'organisation, en nouant des alliances et des partenariats avec un ou plusieurs groupes d'actionnaires significatifs ou en cumulant des mandats de PDG et d'administrateur.

La littérature en distingue trois styles majeurs de la stratégie de neutralisation des mécanismes de contrôle est multiforme qui se présente comme suit :

- Les investissements spécifiques aux dirigeants ;
- La manipulation de l'information par les dirigeants ;
- Et enfin les réseaux relationnels.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

- **Les effets de l'enracinement des dirigeants d'entreprise :**

Fondrai savoir que l'enracinement est une arme à double tranchant qui a des impacts sur la performance des dirigeants ils peuvent être bienfaites comme malfaites.

• **L'enracinement bienfait :**

Si l'enracinement est considéré comme un processus bienfait ces presque il est basé sur le principe d'efficacité est compatible avec l'enracinement des dirigeants. Le dirigeant qui réussit la lourde tâche qui est de s'enraciner cela reflète que le dirigeant est en effet en mesure de prendre des décisions qui lui permettra de s'engager dans des projets stratégiques de long terme ces dernier pourront être bénéfique pour l'entreprise et générer des bénéfices supérieurs pour les actionnaires et le reste des parties prenante, même avec un degré de risque plus important. En étendant son pouvoir, le dirigeant prend ainsi des décisions plus lourdes de conséquences et essaie d'élever la valeur de l'entreprise afin de se construire une bonne réputation pour lui-même ou pour son entreprise afin d'attire de nouveaux actionnaires et augmenter l'actif de l'entreprise.

L'enracinement du dirigeant permet donc de garantir une certaine performance tant qu'il fournit aux actionnaires une rentabilité minimale et leurs assure une protection au risque cela ne peut se réaliser si seulement le dirigeant détienne une grande capacité, ces capacités sont liées au capital humain et au capital social du dirigeant. D'autre part, les stratégies opportunistes préjudiciables aux actionnaires sont nettement freinées par le mécanisme de discipline externe que représente le marché des prises de contrôle.

Les deux chercheurs Castanias R.P. et Helfat C.E l'enracinement n'est pas synonyme d'inefficacité, en effet ils mettent en lumière le fait que les dirigeants ne sont incités à développer des activités génératrices de valeur sauf s'ils se sentent protégés et en sécurité contre l'expropriation des rentes managériales dont ils sont à la source. On pourra dire alors la forte présence des dirigeants dans les conseils d'administration ne peut être perçue que comme des moyens de trouver un terrain d'entente entre les dirigeants et les actionnaires afin de combler tous les deux leurs intérêts. ⁴⁴

⁴⁴BENCHERIF Amel, op.cit., page 60.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

- **L'enracinement malfaisant :**

L'enracinement a souvent été considéré comme étant une source d'inefficacité quand il est appliqué au sein d'une entreprise par son dirigeant. Le courant de l'enracinement malfaisant considère que le dirigeant néglige les intérêts des actionnaires qui devraient être sa première préoccupation et cela pourra avoir des effets négatifs sur leurs richesses et s'inverse seulement à satisfaire son propre intérêt parce qu'il détient un pouvoir excessif.

Plus l'enracinement du dirigeant est grand, plus il a une pression sur les actionnaires qui leur oblige d'être dépendant à lui d'une façon vraiment considérable, plus la pérennisation dans son poste est probable et son départ deviendra un risque pour l'entreprise. Celle-ci peut détourner l'objectif primaire de l'entreprise qui est de maximiser sa valeur lorsque le dirigeant gère médiocrement l'entreprise en réalisant des investissements non-optimaux, donc tout simplement le dirigeant privilégie ses intérêts personnels et fait de la maximisation de la valeur l'entreprise comme second plan. Ce qui est nuisible pour l'entreprise et pour sa réputation car elle ne se développera pas.

L'enracinement du dirigeant se fait progressivement et dès la nomination ou bien le recrutement, puis se développe en fonction de l'accroissement de la performance financière et/ou boursière de l'entreprise et la mise en place de stratégies d'enracinement simultanées, Médina, (2006) considère l'existence de deux courants de la théorie de l'enracinement elles sont très pertinentes mais porte sur des périodes différentes.

Dans le premier temps, le dirigeant montre ces compétences managériales et parvient à créer des bénéfices pour les actionnaires pour assurer sa pérennité et son existence dans l'entreprise et créer une dépendance avec les actionnaires

Dans le second temps, la pérennisation est évidente pour n'importe quelle nomination de dirigeant car l'entreprise dispose d'un gouvernement inefficace et des marchés exogènes, qui permettent au dirigeant de matérialiser ses tendances opportunistes au détriment des intérêts des actionnaires.

Quant à Pigé, B. (1998), il avance l'hypothèse selon laquelle il existerait un seuil d'enracinement à partir duquel l'enracinement devient négative et en dessous duquel il ne l'est

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

pas en d'autres termes il faut que le dirigeant puisse utiliser l'outil de l'enracinement efficacement pour répondre à tous les attentes.

La théorie de l'enracinement établit donc l'utilisation du pouvoir peut être un levier de performance et de développement pour toute, mais par contre elle peut être source de conflits au sein d'une organisation c'est pour ça qu'il est conseillé au dirigeant d'être subjective et ne pas se laisser prendre des tendances opportunistes.⁴⁵

1.5 Les mécanismes de gouvernance d'entreprise :

La relation entre les dirigeants et les actionnaires était la préoccupation de plusieurs théoriciens. Ils se sont largement interrogés et ils ont pu mettre en lumière des mécanismes efficace pour réguler l'action des dirigeants et à pousser ceux-ci à aligner leurs actions sur les intérêts différents des actionnaires tout cela a trêve plusieurs travaux. Ces mécanismes peuvent être classés en différentes classification sois :

- Des mécanismes interne ou externe : Selon leur degré d'appartenance avec l'entreprise.
- Des mécanismes de contrôle, de contestation et d'incitation : suivant leur fonction.⁴⁶

1.5.1 Les mécanismes internes :

1. Le conseil d'administration :

Le conseil d'administration le plus important des mécanismes de la gouvernance et celui possédant le plus grand pouvoir de contrôle.

Le conseil d'administration est une émanation des actionnaires, autrement dit il est censé nommé les actionnaires que sa sois majoritaire ou bien minoritaire, le conseil d'administration est censé représenter les forces en présence au sein de l'actionnariat. Le conseil d'administration

⁴⁵BENCHERIF Amel, op.cit., page 61.

⁴⁶Antoine PRÉMONT, 2015, « étude des liens entre les caractéristiques du conseil d'administration et la performance de l'entreprise : application aux contextes belges et français », l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion spécialisée en Audit et Analyse financière, école de gestion de l'université de Liège, page 25.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

définit clairement la stratégie de l'entreprise en laissant la lourde tâche qui et la mise en œuvre de celle-ci a la direction.

Le conseil d'administration vu son importance il possède plusieurs moyens d'action pour faire pression sur les dirigeants que ce dernier préserve les intérêts des actionnaires. Ainsi, c'est au conseil d'administration que revient la tâche de nommer et d'évaluer le travail fourni par les dirigeants. Un dirigeant qui ne répond pas aux attentes ne répondant du conseil se trouve dès lors sous la menace directe d'un licenciement et d'une mauvaise réputation sur cette compétence managériale. Le conseil d'administration a le pouvoir de définir également, de manière individuelle, la rémunération des dirigeants. Afin d'inciter les dirigeants à suivre la ligne stratégique décidée et de réaliser des profits.⁴⁷

2. Les actionnaires :

Les actionnaires ont la tâche de recruter les administrateurs charger d'exécuter les ordres, ils peuvent ainsi influencer directement sur la définition de la stratégie de l'entreprise ainsi qu'indirectement, sur sa mise en application. S'ils constatent que la politique suivie par l'entreprise n'est pas la bonne et ne réalise pas de profits, seuls les actionnaires qui peuvent remplacer les administrateurs par d'autres qui seront plus compétant et rigoureux et qui peuvent répondre à leurs attentes.

Au final nous pouvons dire que les actionnaires, qui exercent leurs pouvoirs lors de l'assemblée générale des actionnaires, constituent le pouvoir souverain de la société en assumant sa continuité en appliquant sa stratégie en tout efficacité.⁴⁸

3. Les salariés :

Les salariés des acteurs très actifs dans l'organisation sont en possession de nombreuses informations que les administrateurs ne possèdent pas. Chaque employé même si sa tâche est bien précise à un intérêt dans la réussite de l'entreprise étant donné que son travail en dépend. Un salarié de l'entreprise a toujours des observations concernant les dirigeants mais cette

⁴⁷Antoine PRÉMONT, op.cit., page25.

⁴⁸ Ibid., page 25.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

surveillance est mutuelle entre les dirigeants ou entre les employés, fonctionnant de manière implicite, où chacun vérifie le comportement des autres.

L'action des salariés peut être groupée sous l'effet des syndicats, ce qui leur permet d'accroître leur pouvoir de pression et mettre en lumière leurs réclamations⁴⁹.

4. La communication financière :

La communication financière est un point clé de l'exercice du contrôle des actionnaires de l'action des dirigeants. L'information financière est d'autant plus importante car elle représente finalement le but de chaque entreprise qui est évidemment de maximiser le profit qu'elle constitue la base sur laquelle les acteurs intérieurs et extérieurs se fondent pour évaluer la situation dans laquelle l'entreprise se trouve et sa bonne gestion la bonne gestion de cette dernière elle peut être une référence pour voir les compétences des dirigeants.

L'information financière est aujourd'hui réglementée et contrôlée par des auditeurs et doit être publiée de manière annuelle en des dates bien précises⁵⁰.

1.5.2 Les mécanismes externes :

1. Le marché du travail :

Comme indiqué plus haut le conseil d'administration ou de surveillance a le pouvoir de nommer les administrateurs de l'organisation. Des chercheurs comme Fait Higgins et TOLLINSON 1984, cités par Finet et al., 2005, soulignent le fait que le recrutement de nouveaux administrateurs, malgré le coût engendré par la recherche et la formation de nouveaux membres du conseil, agit comme un mécanisme négatif sur l'équipe déjà en place. En effet, le fait pour les actionnaires de chercher à remplacer un dirigeant ou à en ajouter un supplémentaire cela peut coûter du temps et de l'argent et points de vue psychologique ce la pourra faire une pression sur les membres déjà en place en leur rappelant que leur situation n'est pas stable et qu'ils pourront eux aussi être remplacés ou changer. Comme solution, et puis que le pouvoir du conseil d'administration lui permettant de fixer la rémunération des dirigeants, les managers

⁴⁹Antoine PRÉMONT, op.cit., page25.

⁵⁰ Ibid., page 26.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

sont contraints à agir dans l'intérêt du conseil s'ils ne désirent pas voir leur rémunération se réduire.⁵¹

2. Les marchés boursiers :

Les marchés boursiers bien qu'ils soient des facteurs extérieurs sont mais c'est un des mécanismes de gouvernance d'entreprise le plus efficace.

Les actionnaires mécontents de la performance financière de l'entreprise dans la qu'elle il sont actionnaire ils peuvent soit être tentés de revendre les parts qu'ils possèdent, soit pour faire baisser le cours de l'action de l'entreprise et ainsi insister les managers et de travailler plus à réagir , ou bien revendre l'entièreté de leurs parts et investir dans d'autre entreprise plus performante et qui ont fait leurs épreuve dans le marcher, ce qui aura pour effet d'accroître la situation dangereuse dans laquelle se trouvent les dirigeants.

Dans les marchés ouverts, les OPA sont une option réaliste pour remplacer une équipe de management non compétente Ainsi, une entreprise pensant pouvoir améliorer le processus de gestion et donc veiller à améliorer la performance du cours de l'action par la même occasion fera en sorte d'investir dans un grand membre d'actions d'une seul entreprise afin d'en prendre le contrôle et ainsi se placer à la tête de l'entreprise comme étant un actionnaire majoritaire une direction en qui elle a confiance. Cela poussera donc les dirigeants à se conformer aux attentes et exigence des actionnaires⁵².

3. Le marché de la dette :

Les établissements financiers voir les banques auprès de qui l'entreprise a contracté des emprunts ont aussi le pouvoir d'exercer une forme de pression sur les dirigeants afin de pousser ceux-ci à mettre en place une stratégie leur assurera de récupérer leur investissement dans les temps et dans les délais. Il excite des établissements, dont il demande d'avoir des parts dans les sociétés se qui vont pouvoir exiger une place au conseil d'administration de l'entreprise afin de

⁵¹Antoine PRÉMONT, op.cit., page 33

⁵²Ibid., page 34.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

pouvoir augmenter son pouvoir de pression cela est présent dans le cas où les somme d'emprunts sont colossales⁵³.

4. Les textes légaux et réglementaires :

Chaque entreprise doit prendre en considération les lois nationales, tout comme les codes de bonne pratique, permettent d'imposer un contrôle aux dirigeants se qui concernant les lois les dirigeants de l'entreprise ont l'obligation de les respecter mais pour les codes ces une démarché facultative mais qui apporte un plus pour l'entreprise il s'agit de, mettent la réputation de l'entreprise afin d'éviter tout critique⁵⁴.

⁵³Antoine PRÉMONT, op.cit., page 33

⁵⁴ Ibid., page35.

Section 2 : Les éléments de la gouvernance d'entreprise.

Cette deuxième section est dédiée aux facteurs clefs qui font que l'entreprise applique de la bonne gouvernance et s'étalera aussi sur les normes mises en action pour la conception de cette dernière.

1.1 Les composantes clefs de la bonne gouvernance des entreprises :

En analysant les différentes définitions largement répandues de la gouvernance des entreprises, quelque soient les termes de leurs expressions utilisés par plusieurs chercheurs, les composantes clefs de la bonne gouvernance des entreprises seraient les suivantes⁵⁵ :

- Obligation de rendre compte ;
- Efficience et efficacité ;
- Intégrité et équité ;
- Responsabilité ;
- Transparence.

La promotion de la bonne gouvernance des entreprises relèverait donc de réformes permettant de rendre effectives ces composantes. En s'inspirant des meilleures pratiques en la matière (bonne gouvernance) la Commission Economique des NU pour l'Afrique considère les actions suivantes comme essentielles pour la mise en place de la bonne gouvernance des entreprises :

⁵⁵Commission Economique des NU pour l'Afrique (2002) : " Principes directeurs relatifs au renforcement de la gouvernance économique et des entreprises en Afrique".

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

Mise en place d'un cadre juridique efficace qui définit clairement les droits et les obligations d'une société et de toutes ses parties prenantes voir sa direction, ses actionnaires...etc. Il devrait aussi préciser les règles relatives à la divulgation de l'information et prévoir un cadre de mise en application effective de la loi au sein de l'entreprise ;

Déploiement d'efforts visant à implanter une culture de bonne gouvernance des entreprises. Les services des associations professionnelles et sectorielles peuvent être sollicités pour élaborer les principes de bonne gouvernance des entreprises ;

Mise en place d'un environnement favorable à une gouvernance des entreprises efficace. Cela peut notamment se faire par la promotion de règles relatives à la divulgation d'informations financières de haute qualité et par des structures d'appropriation adéquates ;

Mise en place de mécanismes de supervision et d'audit appropriés et efficaces qui encouragent l'adoption de solides pratiques de gouvernance des entreprises ;

Renforcement des capacités de gouvernance des entreprises à travers des programmes de formation bien conçus et destinés à tous les niveaux, y compris les directeurs, les cadres supérieurs, les organismes de surveillance des sociétés financières, en vue d'améliorer la performance et la gestion des petites entreprises.

L'expérience montre qu'adopter une bonne gouvernance est une volonté interne donc les réformes ne peuvent connaître de réussite que lorsque les moyens extérieurs de discipline et les incitations internes visant à améliorer la gouvernance des entreprises sont bien renforcés. Une plus grande efficacité et une meilleure compétence des conseils d'administration des sociétés en matière de supervision et de contrôle de la gestion, par exemple, se sont révélées très importantes. Demeure la question des codes et normes de bonne gouvernance économique et d'entreprise dont l'adoption se pose comme une nécessité.

1.2 Codes et normes de bonne gouvernance économique et des entreprises :

1.2.1 Principes de l'OCDE pour la gouvernance des entreprises

L'OCDE ⁵⁶ : « L'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) a, en 1961, succédé à l'Organisation européenne de coopération économique (OECE), fondée en 1948 pour gérer l'aide américaine d'après-guerre (plan Marshall). L'OCDE regroupe plus d'une trentaine de pays : toute l'Europe occidentale et l'Amérique du nord, plus le Japon, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, la Corée et, depuis 1995 et 1996, certains pays d'Europe centrale (République tchèque, Hongrie, Pologne) et, depuis 2010 le Chili, la Slovaquie, Israël, et l'Estonie. L'OCDE est le principal rassembleur de statistiques sur les pays développés. L'OCDE siège à Paris⁵⁷: ».

L'OCDE a senti le besoin d'élaborer ses propres principes de gouvernance d'entreprise (*principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*) qui ont été initialement approuvés par les ministres des pays membres en 1999, essentiellement sous la pression insoutenable exercée par la vague de crises et de scandales financières qui a balayé les économies émergentes en 1997-1998. La dernière série d'échecs de sociétés renommées avait renforcé l'OCDE dans sa conviction quant à la nécessité d'un régime de gouvernance et l'avait encouragée à pour accroître et croire en ses efforts pour l'amélioration de gouvernance au sein de l'entreprise à l'échelle mondiale, objectif qui, depuis lors, c'est transformer pour elles ont une préoccupation constante. C'est ainsi que dès le début des années 2000, l'OCDE a mise à jour un des principes qu'elle avait adoptés en 1999 afin en tenant compte des derniers développements et changement ; en 2004, elle a publié une révision des ses principes (principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, révision 2004), qui « sont depuis devenus une référence incontournable et internationale pour les décideurs, investisseurs, compagnies et autre parties prenantes »⁵⁸.

⁵⁶ <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1794> consulter le 28/06/2019.

⁵⁷ Ahmed NACIRI, op.cit., page 132.

⁵⁸ Johnston, D.J. (2004). OCDE Principale Of Corporate Governance, Parie, OCDE Secretary-General.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

Les principes de l'OCDE semblent avoir fait progresser l'ordre du jour mondial en matière de gouvernance d'entreprise⁵⁹; un nombre croissant de pays s'intéresse à ces principes et semblent y adhérer aujourd'hui ou sont en voie de se fonder sur eux pour élaborer leurs initiatives de réforme législative et institutions respectent les principes de base de la bonne gouvernance aura une influence déterminante et flagrante sur les décisions de financement de la Banque mondiale et sur les choix d'investissement en général et finalement sur la rentabilité de l'investisseur et la maximisation de ses profits. La banque fait dorénavant un lien sans équivoque entre la qualité des pratiques de gouvernance et la capacité des pays en développement d'accéder aux incontournables marchés internationaux de capitaux, à travers lesquels les entreprises locales pourraient améliorer leur capacité de financement et voir s'ouvrir un bassin de capitaux nettement mieux. A l'avant-garde de la plupart des organisations internationales et avec l'aval de la Banque mondiale, OCDE impose deux conditions spécifiques aux pays désireux de récolter pleinement les fruits promis du marché mondial des capitaux :

- Ils doivent d'abord s'assurer que leurs arrangements de gouvernance d'entreprise sont très crédibles et bien compris par la communauté financière internationale.
- Ils doivent adhérer à un ensemble de principes de gouvernance internationalement reconnus. En ce domaine, on ne fait pas mieux que les principes de l'OCDE.

Toutefois, même dans les rares cas où les entreprises d'un pays donné ne dépendent pas principalement de sources étrangères de capitaux pour leur financement, on souligne que l'adhésion à un ensemble de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise demeure une priorité absolue, en raison de ses autres avantages⁶⁰ :

Un ensemble de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise contribue à améliorer la confiance des investisseurs nationaux.

- Il réduit le coût du capital.

⁵⁹Ahmed NACIRI, op.cit., page 133.

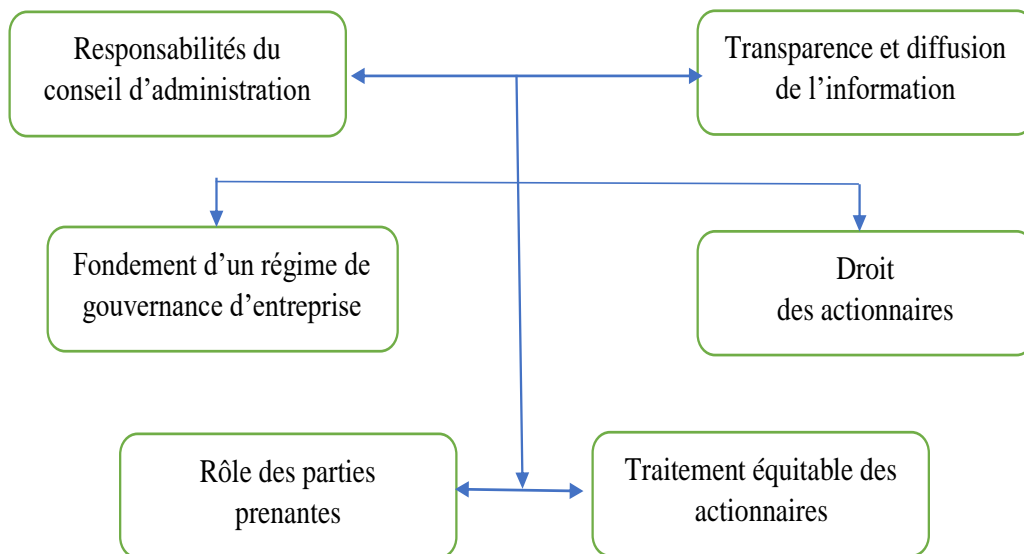
⁶⁰Ibid., page 134.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

- Il soutient le bon fonctionnement des marchés financiers.
- Il ouvre l'accès à des sources de financement plus stables.

Il y'a pas de modèle unique et idéal de pratique exemplaires de gouvernance d'entreprise et l'OCDE le confirme, mais elle estime que les expériences de certain de ses pays membres et non membres semblent indiquer certaines pratiques qui, si elles respectées, peuvent aboutir à la formulation d'un modèle adéquat et n'ai en moins généraliser de bonne gouvernance ; c'est à dire là que l'OCDE a puisé ses principales, qui sont résumés à la figure suivante :

Figure 2 : les principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE, révision 2004.



Source : NACIRI, op.cit., page134.

Les principes de gouvernement de l'OCDE, révision 2004 se composent de six composantes essentielles qui, ensemble représente une tentative sérieuse d'établir un équilibre entre les modèle américain et les autres modèles existants. Sachant que la Loi Sarbanes-Oxley se

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

concentre sur le conseil d'administration et la qualité des rapports financiers seulement, mais les pratique de l'OCDE se focalise davantage pour la protection des actionnaires. ⁶¹

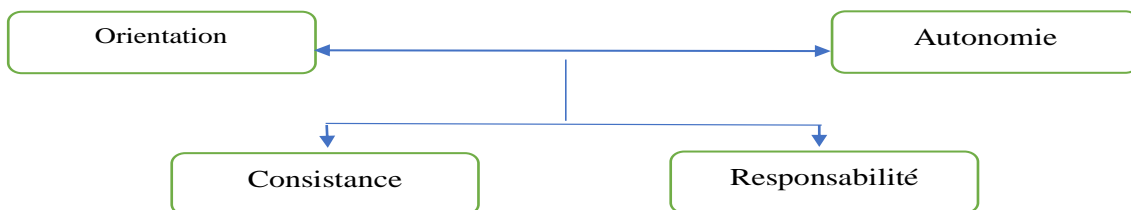
1. Les fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace :

Les principes de l'OCDE soulignent juste le titre de l'importance d'assurer les fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace. Ils précisent qu'un cadre approprié de gouvernance d'entreprise devrait :

- Concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés ;
- Être compatible avec l'état de droit ;
- Et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes OCDE2004.

En d'autres termes, prendre en considération les quatre principes est également nécessaire aux fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace, tel qu'indiqué à la figure suivante :⁶²

Figure 3: préalables à l'existence d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace.



Source : NACIRI, op.cit., page135.

⁶¹Ahmed NACIRI, op.cit., page 134.

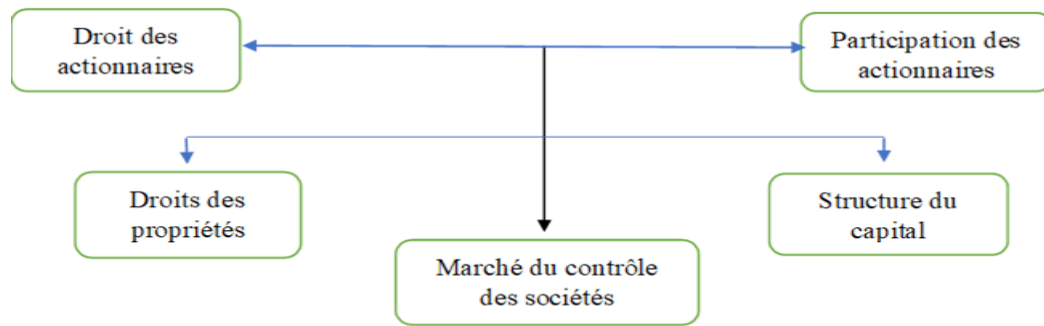
⁶²Ibid., page 135-136.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

2. Les droits des actionnaires :

Les principes de l'OCDE de 2004 président notamment qu'un régime de gouvernance d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires ce qui est une nécessité et faciliter leur exercice au sein de l'entreprise. Les mesures à prendre pour atteindre ces objectifs sont résumées dans la figure suivante⁶³ :

Figure 4: les droits des actionnaires et les principales fonctions des détenteurs du capital



Source : NACIRI, op.cit., page136.

De l'avis de l'OCDE, la protection des droits des actionnaires doit leur permettre d'exercer pleinement leurs droits, A cet égard, les principes de 2004 soulignent notamment le fait que les droits élémentaires des actionnaires doivent comprendre le droit ⁶⁴:

- De garantir l'existence de méthodes fiable d'enregistrement des titres de l'actionnaire ;
- De pouvoir céder ou transférer des actions ;
- D'obtenir en temps opportun et de façon régulière des informations pertinentes et significatives sur la société (asymétrie de l'information) ;

⁶³Ahmed NACIRI, op.cit., page 136.

⁶⁴ Ibid., page 139.

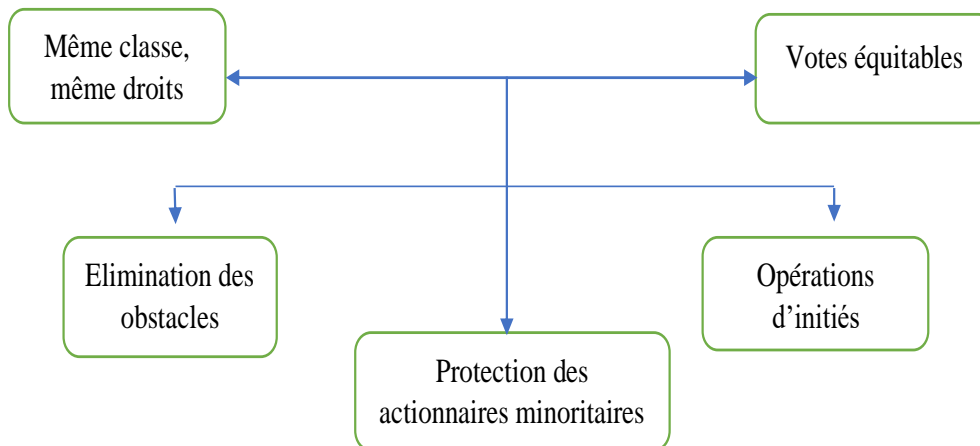
Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

- Le droit de participer et de voter aux assemblées générales des actionnaires ;
- Le pouvoir de révoquer les administrateurs ;
- D'être associés au partage des bénéfices de la société.

3. Le traitement équitable des actionnaires :

L'équité un grand souci pour les actionnaires est régler par les principes de l'OCDE de 2004 on précise qu'un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaire et étrangers » la figure suivante résume les mesures qui garantissent aux actionnaires un traitement équitable selon les principes de l'OCDE.⁶⁵

Figure 5: le traitement équitable des actionnaires.



Source : Ahmed NACIRI, op.cit., page139.

En analysant la figure on peut voir que les principes de l'OCDE mettent en place un certain nombre de jalons facilitant le traitement équitable des actionnaires.

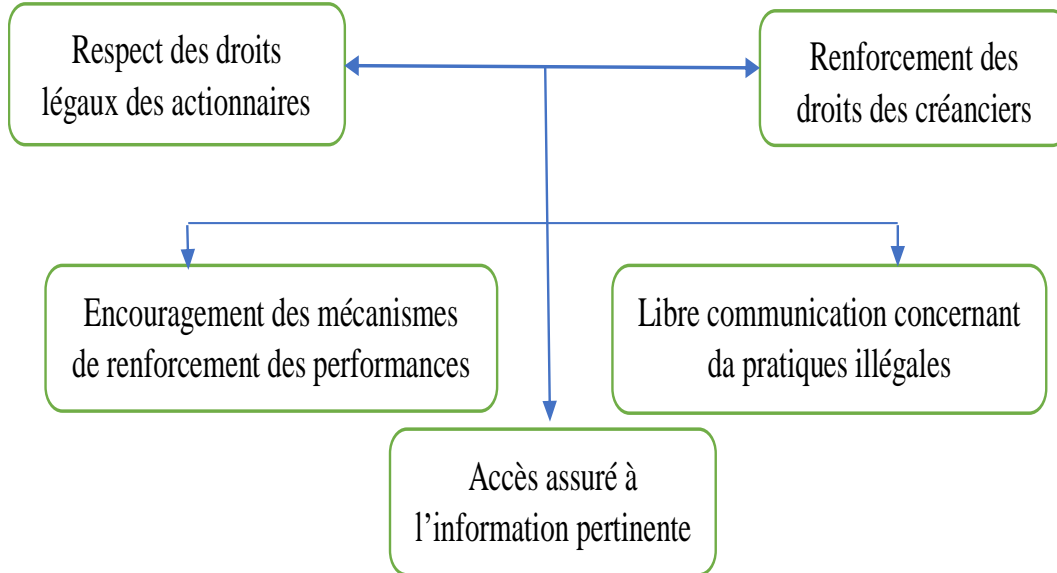
⁶⁵Ahmed NACIRI, op.cit., page 139.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

4. Le rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise :

L'OCDE apporte une certaine originalité par les principes qui résident dans leur ferme volonté de protéger les intérêts des parties prenantes de l'organisation et de favoriser les relations de coopération entre mandats et mandataires de l'entreprise c'est-à-dire s'orienter vers le coter partenariale. Il est précisé à cet égard qu'un régime de gouvernement d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes que sa soit interne ou externe tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourage une coopération et une relation active entre les associées et les différentes parties prenantes pour créer et maximiser la valeur et la richesse dans l'entreprise cela est fait aussi pour assurer des emplois et encourager une ambiance pérenne des entreprise financièrement saines. La figure suivante illustre les moyens par lesquels le rôle des parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise peut être amélioré selon les principes de l'OCDE⁶⁶.

Figure 6: les mécanismes de renforcement du rôle des actionnaires.



Source : Ahmed NACIRI, op.cit., page140.

⁶⁶Ahmed NACIRI, op.cit., page 140.

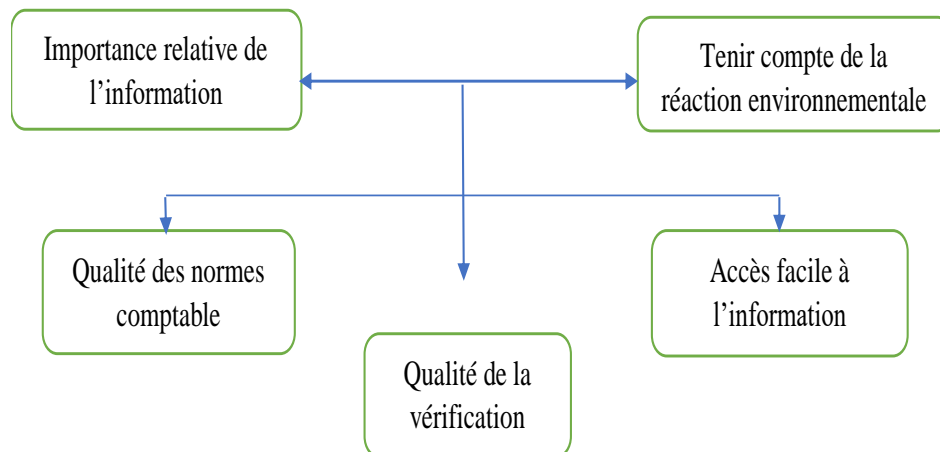
Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

5. La transparence et la diffusion de l'information :

La gouvernance d'entreprise considère que la transparence et la diffusion de l'information comme des enjeux dans la plupart des lois et directives.

les principe de l'OCDE ne font pas exception en cette matière, mais assure que le régime de gouvernement d'entreprise doit veiller à ce que le diffusion de l'information soit dans les temps opportun et il fait qu'il soit exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, en priori la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise , dans la figure suivante est résumé de manier claire les composante d'un système de divulgation financière efficace et transparent, ainsi que le suggèrent les principes de l'OCDE ⁶⁷.

Figure 7: la transparence et la diffusion de l'information.



Source : NACIRI, op.cit., page141.

6. Les responsabilités du conseil d'administration ⁶⁸:

Les principes de l'OCDE attribuent au conseil d'administration un rôle stratégique et crucial vue son importance dans l'entreprise dans le processus de gouvernance d'entreprise.

⁶⁷Ahmed NACIRI, op.cit., page 141.

⁶⁸ Ibid., page 142.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

L'OCDE montre qu'un régime de gouvernance d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise comme première mission et la seconde est d'assurer la surveillance efficace de la gestion par le conseil d'administration qui représente plus important des mécanismes de la gouvernance, ainsi que la responsabilité et la loyauté du conseil vis-à-vis de la société elle-même et de ses actionnaires.

Nous pouvons résumer le rôle du conseil d'administrations en citant les principes de l'OCDE suivante :

- Adapter et guider la stratégie de l'entreprise, ses principaux plans d'action dans l'entreprise, sa politique de gestion de risque, ses budgets d'investissement annuels et programmes d'activité, et définir clairement ses objectifs de résultats, veiller à ce qu'il existe une bonne survivance de la mise en œuvre de ces objectifs et des résultats de l'entreprise et contrôler les dépenses d'équipement, acquisitions et cessions d'actifs.
- Surveiller les pratiques effectives de la société en matière de gouvernement d'entreprise et procéder aux changements qui s'imposent.
- Recruter les principaux dirigeants qui peuvent apporter de la valeur ajoutée pour l'entreprise, déterminer de façon convenable leurs rémunération et de suivre leurs activités et, dans le cas où les dirigeants ne détiennent pas une compétence attendue, ils seront remplacés et réparés par d'autres.
- Appliquer de l'éthique dans les rémunérations des principaux dirigeants et des administrateurs avec les intérêts à long terme de la société.
- Prendre compte que la mise en place de la transparence est un facteur légitime dans la nomination et l'élection des administrateurs.
- Surveiller et gérer et agir pour éliminer les conflits d'intérêt pouvant survenir entre la direction, les administrateurs et les actionnaires, y compris les abus de biens sociaux ou les abus commis dans le cadre de transactions avec les parties prenantes.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

Si les principes de l'OCDE ont une large reconnaissance, mais malheureusement les hypothèses sur la quelles les principes de l'OCDE sont fondés ne peuvent se réaliser que dans une économie développée ce qui n'ai pas le cas dans l'Algérie. La encore, on peut se demander quelle est le modale applicable en Algérie et quelles sont les chances qu'un tel modèle puisse être appliqué avec succès ailleurs.

1.3 Principes relatifs à la bonne gouvernance des entreprises dans le Commonwealth ⁶⁹:

Ces principes ont été publiés par l'Association du Commonwealth pour la gouvernance des entreprises (CACG) en 1999, et sont destinés à permettre de meilleures pratiques commerciales et un bon comportement de la part des entreprises que sa sois dans le secteur privé ou bien étatique.

- La gouvernance d'entreprise concerne essentiellement le leadership :
- Un leadership efficace ;
- Un leadership honnête ;
- Un leadership responsable ;
- Un leadership transparent et responsable.

1.4 Normes comptables internationales ⁷⁰:

Les normes comptables internationales ont été mises au point par le Conseil des normes comptables internationales pour assurer aussi une image de bonne gouvernance, elles sont publiées annuellement et indiquent que :

- Les systèmes de contrôle interne bien établis sont la base d'un bon système comptable ;

⁶⁹Commission Economique des NU pour l'Afrique (2002), op.cit.

⁷⁰ Ibid.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

- Les normes comptables internationales Permettent de saisir et d'enregistrer de l'information qui peuvent être très pertinente dès la phase des engagements ;
- De produire des rapports sur les arriérés de paiements,
- De couvrir à temps opportun toutes les transactions financées de l'extérieur de façon adapter ;

Le système comptable constitue un indice qui pourrai nous divulguer la situation exacte de l'entreprise sois elle est dans la bonne voie sois elle passe par une situation déficitaire, c'est pour cela il doit permettre de tenir la comptabilité et de faire des préparations sur la base de l'exercice ainsi que de préparer des rapports de trésorerie dans des temps différent.

1.5 Les normes internationales de vérification⁷¹ :

Les normes internationales de vérification sont élaborées par la Fédération internationale des comptables.

Elles doivent être utilisées dans la vérification des états financiers des entreprises et sont accompagnées d'états sur les pratiques de vérification pour aider les vérificateurs de comptes et les auditeurs à appliquer les normes convenablement et à promouvoir les bonnes pratiques. Ces normes reposent sur plusieurs critères qui sont :

- Les responsabilités,
- La planification,
- Le contrôle interne,
- La preuve de la vérification,

⁷¹Ahmed NACIRI, op.cit., page 200.

Chapitre 1 : la gouvernance d'entreprise.

- Les conclusions et les rapports de vérification et les vérificateurs externes.

On estime que les codes et normes qui doivent avoir la priorité en matière de gouvernance des entreprises, compte tenu de ce qui précède, devraient être les suivants :

- Code de bonnes pratiques pour la transparence budgétaire ;
- Directives pointues pour la gestion de la dette publique ;
- Principes de gouvernance des entreprises ;
- Normes comptables internationales ;
- Normes internationales pour la vérification ;
- Principes fondamentaux pour la supervision efficace des opérations bancaires.

Conclusion.

La gouvernance d'entreprise couvre un domaine vaste et complexe et il est évident que son champ d'application dépasse les seules relations entre actionnaires et dirigeants mandant-mandataire comme on a vu dans l'approche actionnariale mais en prenant compte de toutes les parties prenantes de l'entreprise actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, pouvoirs publics...etc donc se diriger plutôt vers une approche partenariale.

Ce sont les scandales récents des différentes entreprises comme Enron qui ont poussé les chercheurs à appliquer une bonne gouvernance en imposant une législation et code des conduites comme L'OCDE et Principes relatifs à la bonne gouvernance des entreprises dans le Commonwealth et aussi les normes internationales de vérification.

Chapitre II

La responsabilité sociale des entreprises

Introduction

Avant la préoccupation des entreprises été de maximiser leur profit mais depuis les deux dernières décennies, de plus en plus d'entreprises répondent à des enjeux sociaux dans le cadre de leurs opérations. À l'origine, l'intégration d'activités considérées comme étant « socialement responsables » visait à atténuer la pression qu'elles subissaient de la part de différentes parties prenantes issues de leur environnement externe.

Ce deuxième chapitre servira de base à la réflexion concernant la Responsabilité Sociétale des Entreprises. En première partie, la RSE sera définie en utilisant des définitions provenant de divers sites de références. Ensuite, on s'attardera sur l'évolution des théories de la responsabilité sociale de l'entreprise, et ensuite nous devons éclairés Importance de la responsabilité sociale de l'entreprise, ainsi les codes et les normes de cette dernière, nous allons aussi voir la relation qui existe entre la bonne gouvernance et la responsabilité sociale des entreprises. Pour cela trois sections sont mises en place de :

- Section 1 : concept de la responsabilité sociale des entreprises.
- Section 2 : les outils de la responsabilité sociale des entreprises.
- Section 3 :de la gouvernance des parties prenantes a la responsabilité sociale des entreprises.

Section 1 : Concept de la responsabilité sociale des entreprises.

Ce mémoire en second partie « la Responsabilité Sociétale des Entreprises » (RSE) aussi appelée la CSR en anglais « *Corporate Social Responsibility* ». La question de la responsabilité sociale a fait couler beaucoup d'encre depuis des décennies sans pour autant aboutir à une théorie et à une définition consensuelle. Nous nous attacherons donc à sélectionner les définitions les plus pertinentes dans le cadre de cette thèse et nous introduirons les mécanismes par lesquels la RES est généralement appliquée.

1.6 Historique :

Les concepts de Responsabilité Sociale de l'Entreprise est un concept accès nouveau il est apparu depuis quelques années dans la littérature, le concept de RSE a été construit de manière autonome à celui de développement durable et ce ne sont pas des synonymes. Car au moment où le concept de développement durable est apparu et a intéressé plusieurs chercheurs le concept de RSE n'est déjà plus une idée nouvelle mais plutôt un concept déjà développé. D'ailleurs différents aspects de ce concept étaient déjà pris en charge par des entreprises et des gouvernements surtout dans les pays développer, à travers des actions remontant aussi loin que la fin du 19ème siècle, ensuite vienne le chercheur Clarck qui a publié en 1916 des articles sur la responsabilité sociale qui devait être repris dans un livre publié en 1926.

En 1932 Berle et Means lance une étude empirique qui est très reconnue largement citée dans ils s'inquiétaient de l'autonomie sans borne qu'avaient atteint les dirigeants d'entreprises à l'égard de leurs actionnaires et de la société en général, le recherche ne s'arrêtais pas ici mais se développer ont inspiré tant les défenseurs de la responsabilité social de l'entreprise⁷².

Aux USA beaucoup d'écrivains disent que la responsabilité sociale de l'entreprise a vu le jour en 1950 sous le nom de *Corporate Social Responsibility*. Celui-ci a été forgé en réponse aux

⁷²BAHIA IGHILMANE, « La contribution de la GRH à la responsabilité sociale de l'entreprise », مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية, Université Alger 3, page372.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

préoccupations et au questionnement sur l'aspect éthique de certains groupes religieux interrogeant les buts et moyens de développement économique.

Dès le XVIII^e et le XIX^e siècle la RSE ne peut se séparer du concept d'ISR, investissement socialement responsable procédant comme la RSE, lui aussi il a des préoccupations éthique et religieuse en favorisant l'investissement dans des entreprises d'un côté financier tout en excluant certaines activités moralement réprouvées et respectant les chartes responsabilité sociale de l'entreprise⁷³.

La responsabilité sociale des entreprises est un engagement protecteur dans la mesure où l'activité économique s'est toujours accompagnée d'incidences plus ou moins lourdes pour les hommes en première catégorie ou même pour la nature. Même si la production des biens a des avantages elle a toujours des inconvénients elle entraîne des risques que l'Etat ou la société se sont donnés comme objectif de cacher, afin de garantir la pérennité des activités de chaque entreprise. Nous retournant aux mesures arrêtées par Colbert en faveur de la gestion des forêts, comme exemple, pour garantir au pays l'armement maritime à travers les ressources en bois. On peut conclure alors que la mise en place de l'Etat-providence a répondu à un besoin implicite de garantir la reproduction de la force de travail sur le long terme, et de pérenniser les bases de l'économie en visant plus loin que l'intérêt immédiat des agents économiques, pour ce qui est de l'exploitation des ressources naturelles.

À partir de la fin des années 1970, la question de la prise en charge des risques humains, sociaux et environnementaux liés aux activités économiques de chaque entreprise ou bien société s'est posée avec une pression accrue et cela par plusieurs chercheurs particulièrement en Europe dont l'Etat a toujours joué un rôle très important d'encadrement économique plus que celui des USA⁷⁴.

Les années 1980-1990 ont alors vu accroître l'importance sur le vieux continent des expressions comme « *entreprise citoyenne* », « *entreprise éthique* », avant même que le *Corporate Social Responsibility* américain ne soit adopté ce qui confirme le retard des américains dans ce

⁷³Salvatore MAUGERI, op.cit., page 35.

⁷⁴Ibid., page 36.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

coté et sa préoccupation qui reste toujours de maximiser les profits. Ce concept signifie clairement que les entreprises sont tenues à être responsables des dégâts et risque humain, sociaux et environnementaux, sans oublier bien sûr les activités principales de l'entreprise. Elles doivent donc s'armer pour éliminer et agir contre tout type d'externalité négative liée à leur fonctionnement⁷⁵.

Ce sont les débuts des années 1990, que l'Union européenne favorise la coopération de tous les secteurs et favorise le marché ouvert pour que toutes les parties de la société puissent avoir la possibilité de se mettre en valeur et d'avoir la même importance.

En 1996, initiation de la fondation de l'organisation CSR Europe par Jacques Delors, président de la Commission européenne à cette époque, qui représente la centrale européenne d'expertise de la RSE. Elle veille à réaliser plusieurs buts dont les principaux sont :

- D'assurer la propagation de la responsabilité sociale des entreprises dans l'UE,
- Proposer l'enseignement et les conseils dans ce domaine,
- Ramasser les connaissances et formuler les arguments démontrant les apports positifs de la RSE⁷⁶.

En mars 2000, dans le cadre du sommet de Lisbonne, la nécessité du soutien stratégique du développement de la RSE a été discutée comme un sujet très important. La conception de la RSE est liée avec la visée pour la période 2000 – 2010 délimitée par le sommet de Lisbonne alors la RSE est désormais considérée comme une priorité par l'Union européenne⁷⁷.

1.7 Définition de la responsabilité sociale des entreprises :

Il s'est écrit depuis les années 1953 à travers le monde des milliers de textes sur la responsabilité sociale d'entreprise.

⁷⁵ Salvatore MAUGERI, op.cit., page 37.

⁷⁶ Jaroslava Jurková, 2011, « LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES », mémoire pour l'obtention du Diplôme de Master, UNIVERSITÉ PALACKÝ D'OLOMOUC – romanes, page 14.

⁷⁷ Ibid., page 15

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

La responsabilité sociale de l'entreprise tire leur source des mots latins « *spondeo, respondere* ». L'étymologie latine recouvre deux champs sémantiques⁷⁸: « *se porter garant d'un engagement, tenir une promesse* », et « *répondre à un appel, une injonction* ».

Le vocable responsabilité est aussi défini par Le Petit Robert comme « *l'obligation de réparer le dommage que l'on a causé par sa faute dans certains cas déterminés par la loi* ». Si l'on se fie au sens conféré par le terme responsabilité, la RSE devrait donc lier par obligation à prendre en compte une entreprise envers tous son environnement que sa sois interne ou externe⁷⁹.

La première définition est celle qui a amené le concept de RSE dans l'ère moderne du management de Bowen : « *[CSR] refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of objectives and values of our society*⁸⁰ ».

« *[La RSE] fait référence aux obligations pour un dirigeant de poursuivre ces politiques, de prendre ces décisions ou de suivre ces lignes de conduite qui apparaissent comme souhaitables en termes d'objectifs ou de valeurs pour notre société.*⁸¹ »

Aussi la définition de Friedman, de la RSE en 1962 : « *rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires*⁸² ».

Ensuite la définition de Backman en 1975 « *La responsabilité sociétale renvoie aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt qu'à la recherche de la performance*

⁷⁸S. Mesure et P. Savidan, dir, 2006, Le dictionnaire des sciences humaines, Presses Universitaires France, Paris, page 1014.

⁷⁹M. Youssef Benghazouani, mai 2012, « LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES DANS LES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT », Mémoire présenté à la Faculté des Études Supérieures et de la Recherche pour l'obtention de la maîtrise en administration des affaires – MBA, page 15.

⁸⁰ Howard Rothman Bowen, 1953, « Social responsibilities of the businessman », New York, Harper, page 06.

⁸¹Eric Persais, 2006, Bilan Sociétal: La Mise En Œuvre Du Processus RSE Au Sein Du Secteur De l'Économie Sociale. Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives, page 302.

⁸²J-P Gond et A. Mullenbach-Servayre, 2003, « Les fondements de la responsabilité sociétale de l'entreprise », La Revue des Sciences de Gestion n°205, Paris, page 93.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

*économique*⁸³». Qui voit que la responsabilité sociétale cherche à aller va au-delà d'une simple responsabilité économique, contractuelle ou légale d'une entreprise.

Selon Carroll en 1979, «*la responsabilité sociale du business englobe tout aussi bien des attentes économiques, légales, étiques, que d'autres attentes discrétionnaires de la société par rapport à une compagnie dans un temps donné*⁸⁴»

Mardi 25 octobre 2011, la Commission Européenne a adopté une nouvelle définition de la responsabilité sociale d'entreprise : «*La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société.*⁸⁵ ».

Le Livre vert définissait la RSE comme «*l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes*⁸⁶».

L'OCDE propose une définition descriptive de la responsabilité sociale de l'entreprise «*s'entend en général pour dire que les entreprises dans une économie globale sont souvent appelées à jouer un plus grand rôle, au-delà de celui de création d'emplois et de richesses et que la RSE est la contribution des entreprises au développement de la durabilité; que le comportement des entreprises doit non seulement assurer des dividendes aux actionnaires, des salaires aux employés et des produits et services aux consommateurs, mais il doit répondre également aux préoccupations et aux valeurs de la société et de l'environnement*⁸⁷». Cette définition est bien générale elle met en évidence toutes les parties prenantes de l'entreprise et l'obligation de l'entreprise de les prendre en considération.

⁸³J-P Gond et A. Mullenbach-Servayre, 2003, opcit, page 100.

⁸⁴Archie CARROLL, « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », Academy of Management Review, Vol. 4, no. 4, October 1979, page 500.

⁸⁵<https://responsabilite-sociale.com/2011/10/26/commission-europeenne-nouvelle-definition-de-la-rse/> consulte le 23/03/2019.

⁸⁶Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM(2001) 366 final, 18 juillet 2001.

⁸⁷www.oecd.org/home. Consulter le (24/03/2019)

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

De son côté, l'ISO (International Organisation for Standardisation), organisation chargée de définir les standards internationaux qui régissent le commerce des entreprises, s'est également intéressé à définir la responsabilité sociale de l'entreprise dans un document publié par le groupe de travail sur la Norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociale des Entreprises. Dans ces lignes directrices, l'ISO donne la définition de la RSE suivante : « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement , se traduisant par un comportement éthique et transparent qui – contribue au développement durable , y compris à la santé et au bien-être de la société ;- prend en compte les attentes des parties prenantes ;- respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ; et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations*⁸⁸». On remarque que la définition est claire et bien précise et touche plusieurs aspects de l'entreprise.

1.8 Importance de la responsabilité sociale de l'entreprise :

Avant de commencer de citer l'importance de la RSE vis à vie de ces parties prenantes et de la société car ces eux qui vont finalement bénéficier de ces actions, il faut d'abord préciser les parties de la société qui peuvent bénéficier des pratiques socialement responsables des entreprises :

1.8.1 Les parties prenantes :

Plusieurs définitions de partie prenante son proposer nous allons voir tous sa en détail dans le chapitre (03) mais bien pour avoir une idée, nous avons choisi une définition assez large du concept de parties prenantes en les définissant comme « *toute personne ou tout groupe qui a des intérêts légitimes dans l'entreprise qui doit en tirer un bénéfice : et ceci sans priorité ou ordre d'importance de l'un par rapport à l'autre*⁸⁹».

⁸⁸<https://e-rse.net/definitions/rse-definition/#dfinitions-officielles-de-la-rse> consulter le(24/03/2019)

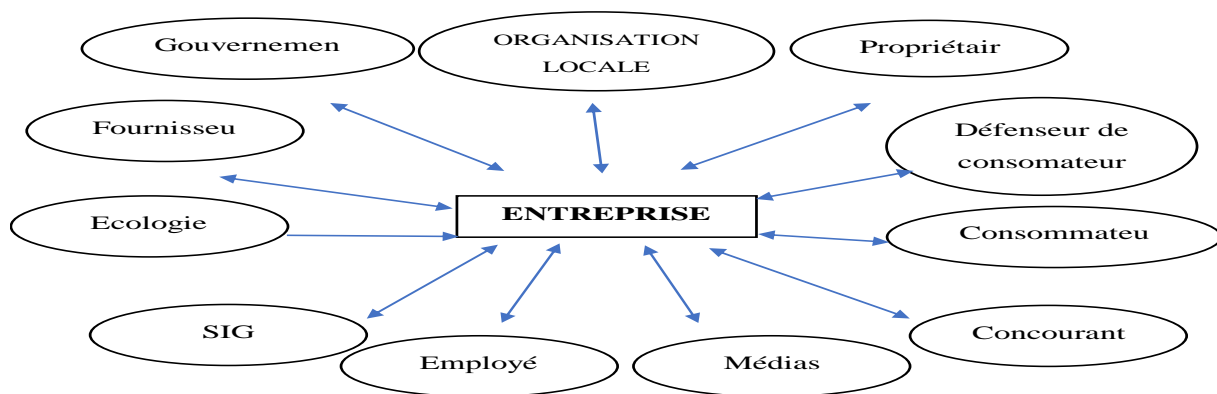
⁸⁹Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidenc.Academy of Management. The Academy of Management Review, 20(1), Page 65.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

Ou bien Selon Freeman (1983) le chercheur qui a fait des parties prenantes toute une spécialité, les parties prenantes sont définies selon lui comme « *tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation*⁹⁰ »

Freeman a développé la « roue de vélo » un outil, dans laquelle il inclut tous les acteurs qui peuvent influencer l'organisation ainsi que ceux qui ne sont pas influencés directement par ces activités, mais qui peuvent en ressentir les effets de manière indirecte ces a dire de façon directe ou bien indirecte. Il faut donc insister sur le fait qu'une partie prenante peut affecter l'entreprise, sans être elle-même affectée par les activités de celle-ci et vice-versa.

Figure 8 : La roue de vélo des parties prenantes adaptée de Freeman 1983.



Source : Mullenbach-Servayre, A. 2007. L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, page 09.

Donc comme cité dans figure on pourra dire que l'entreprise dispose un bon nombre de parties prenantes, comme :

- Les clients de l'entreprise ;

⁹⁰Mullenbach-Servayre, A. 2007. L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, page2.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

- Les employés d'entreprise ;
- Les fournisseurs coopérant avec l'entreprise ;
- Les citoyens du pays où la conception de la RSE est pratiquée,
- Le secteur public : l'Etat et les municipalités,
- Les entreprises socialement responsables en tant que concurrents.

Après avoir brièvement vu les parties prenantes de l'entreprise on pourra montrer une série des avantages et bénéfices, en majorité non financiers, qu'offre la responsabilité sociale des entreprises pour ces derniers, Ces avantages sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau 2: Les avantages principaux de la responsabilité sociale des entreprises.

Groupe	Apports de la RSE
Les clients	Augmentation de la qualité des biens/services achetés Offre des biens/services plus diverse grâce aux innovations
Les employés	Amélioration du milieu du travail Développement du soin du personnel et de sa qualification
Les fournisseurs	Efficacité et transparence des relations entre fournisseurs Pression positive sur l'augmentation de la qualité des services de livraison
Les citoyens	Amélioration de la qualité et de l'accès aux services publics grâce au soutien financier des firmes pratiquant la RSE Economie des finances publiques
Le secteur public	Amélioration de la qualité et de l'accès aux services publics grâce au soutien financier des firmes pratiquant la RSE Economie des finances publiques

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

Les entreprises socialement responsables.	Augmentation du profit à long terme Augmentation de la valeur de l'entreprise Augmentation de la productivité et de la qualité du travail Réduction des charges ou bien, augmentation de l'efficacité Garantie de la loyauté des clients Personnel qualifié, motivé et loyal Bonnes relations dans la communauté ou l'entreprise exerce son activité commerciale Augmentation de la confidentialité et de l'attrait pour les investisseurs. Avantages concurrentiels par rapport aux firmes sans leur propre stratégie de la RSE. Implantation d'une bonne image de l'entreprise. Possibilité de profiter de nouvelles relations commerciales. Meilleure gestion des risques
---	---

Source : Jaroslava Jurková, 2011, «LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES », mémoire pour l'obtention du Diplôme de Master, UNIVERSITÉ PALACKÝ D'OLOMOUC – romanes, page17

1.8.2 Trois piliers de la responsabilité sociale de l'entreprise :

La conception de la responsabilité sociale de l'entreprise consiste à un engagement de toute entreprise qui veut se comporter de manière responsable dans trois domaines : économique, social et environnemental. Qui peuvent être divisées en trois piliers⁹¹ :

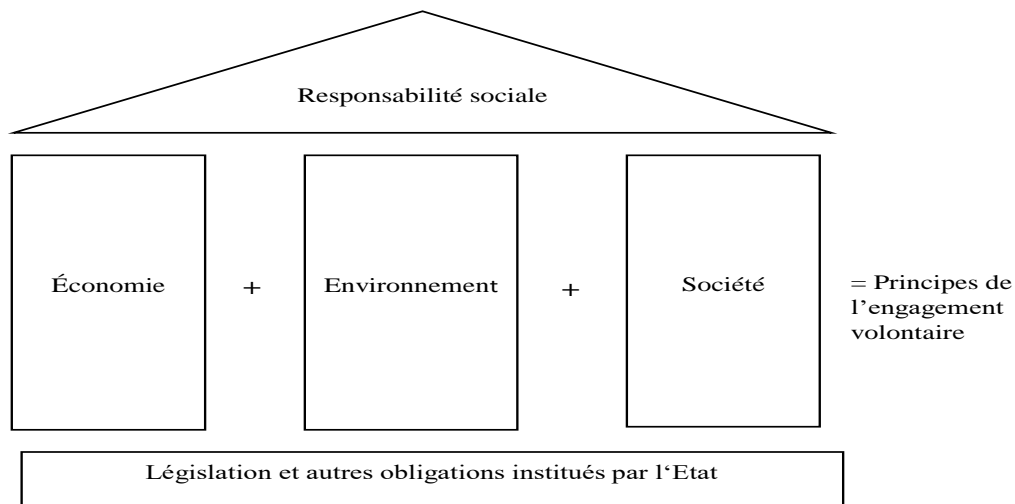
- L'activité économique de l'entreprise,
- Le développement social,
- La protection de l'environnement.

⁹¹Jaroslava Jurková, 2011, opcit, page 20.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

Les entreprises socialement responsables développent et implantent leurs propres politiques sociales et des objectifs dépassant les obligations instituées par la loi du pays dans les qu'elle il pratiquent en pratiquant des activités dans ces niveaux comme nous pouvons le voir dans la figure suivante qui montre que le responsabilité sociale englobe tous le action économique sociale et environnementale avec parfois de initiative volontaire tous sa en suivant des législations bien déterminer donc si une entreprise suit ces principe on va dire que c'est une entreprise socialement reposable:

Figure 9 : La structure de la responsabilité sociale de l'entreprise.

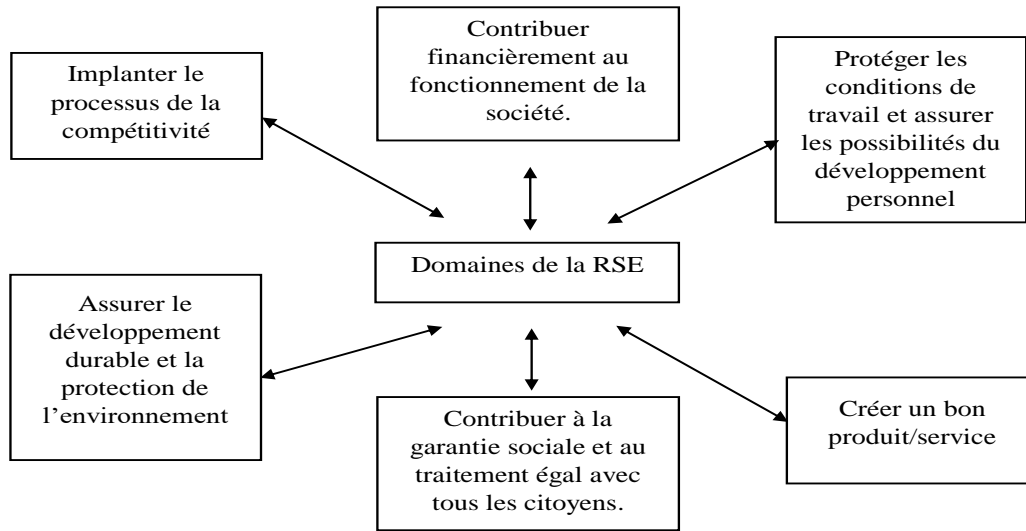


Source : Jaroslava Jurková, opcit, page 20.

Les trois piliers de la RSE sont dans certaines sources appelés « 3P » (People, Planet, Profit). La structure de la RSE peut être exprimée de manière plus détaillée dans la figure suivante :

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

Figure 10: La structure des domaines de la responsabilité sociale de l'entreprise.



Source : Jaroslava Jurková, *opcit*, page21.

La responsabilité sociale de chaque entreprise devrait être composée des activités appartenant à toutes les trois dimensions soit économique, sociale et environnementale. Chaque firme peut choisir et développer ses propres pratiques selon son orientation et sa volonté dans le but principale est le respect des attentes et exigences des toute les parties prenantes de l'entreprise.

1. Économique⁹² :

La dimension interne de l'entreprise est généralement représentée par le pilier économique. Dans cette approche économique, la réalisation d'une démarche de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) exige tout d'abord un commerce de transparence et des relations positives et de confiance avec les investisseurs, les clients, les fournisseurs et d'autres partenaires de commerce cela veut dire tous les acteurs qui peuvent influencer de manier direct ou indirect le commerce de l'entreprise.

Ce pilier prend en considération également les impacts de l'activité commerciale de l'entreprise sur l'économie locale ou bien même nationale ces à dire dans le pays dans le qu'elle il exerce son activité allons jusqu'à le globale, De plus, cette dimension insiste les managers et les

⁹²Jaroslava Jurková, 2011, *op.cit.*, page 21.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

encourage de façon d'accomplir la politique d'entreprise et de réaliser de la plus-value et pourquoi pas une bonne réputation.

Parties prenantes de l'entreprise qui font partie du marcher c'est-à-dire les externes sont considérés comme les partenaires-clés dans le domaine économique et se sont généralement les suivant :

- Les propriétaires et les investisseurs,
- Les fournisseurs,
- Les clients/consommateurs,
- Les médias,
- Les institutions de l'Etat.

Les entreprises socialement responsables dans le cadre économique sont insisté à exercer des activités plus responsables comme travailler contre la corruption, et créer des codes d'éthique et veiller à ce qu'il soit réalisable, encourager la transparence totale dans toutes les activités commerciales de l'entreprise, commercialiser des biens et services de bonne qualité et sécurisés pour un client ou bien un consommateur satisfait et pour quoi fidéliser ou encore :

- Règlement des factures à temps pour éviter tous mécontentement du fournisseur,
- Service après-vente cela créera un avantage concurrentiel pour l'entreprise,
- Baser sur la protection et la préservation de la propriété intellectuelle,
- Ethique de la communication de marketing et de publicité,
- Encourager l'innovation.

Les entreprises économiquement responsables travail toujours pour un environnement confortable pour elle est pour ces concourants, elle ne considère pas que l'économie de marché

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

représente pour elle une menace, au contraire pour elles, le marché libre représente une occasion du développement et de la croissance dont il faut exploiter pour attendre pleinement les objectifs de l'entreprise.

2. Social ⁹³:

Dans le cadre du pilier social, le comportement de l'entreprise socialement responsable se penche vers le personnel et la communauté locale. L'entreprise travaille pour améliorer le niveau de vie, la santé des employés ainsi que leurs sécurités dans le milieu du travail, elle se préoccupe aussi de l'enseignement et le développement culturel pas seulement de ses propres employés mais aussi des citoyens vivant dans la localité où se trouve son siège ou bien l'entreprise. La dimension sociale est généralement un des préoccupations essentielles pour les syndicats.

Dans le contexte social, il est primordial de former une bonne culture d'entreprise en première position car la plupart des activités commerciales responsables dans ce domaine exige la bonne compréhension de cette notion.

L'entreprise représente un type de système culturel, l'entreprise est créative et cherche toujours a développé sa propre structure de valeurs de base, des idées propres à elle qui seront partagées, des modèles et des plans de comportement, une manière exclusive d'aborder les problèmes que l'entreprise pourra affronter et d'autres règles uniques et originales et parfois exclusif. Ces règles sont représentées dans une façon d'agir identique, ou au moins ressemblante, des parties prenantes à l'intérieur de l'organisation ainsi qu'envers leur environnement.

Donc on pourra dire qu'une bonne culture d'entreprise permet le développement de l'initiative, du loyalisme de l'entreprise elle encourage aussi l'identification des travailleurs avec la firme et leurs implications, la bonne culture encourage l'union du personnel autour du nom et des produits en le motivant. Mis à part sa fonction d'établir un lien profond entre la société et ses parties prenantes, elle offre à l'entreprise la possibilité de former une bonne image générale.

⁹³Jaroslava Jurková, 2011, op.cit., page 22.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

La plupart des auteurs considère que si une entreprise a une culture cela veut dire qu'elle détienne un instrument principal qui pourra encourager la création de la valeur. Sachant que les valeurs clés sont souvent exprimées dans le Code d'éthique et communiquées non seulement des salariés ou bien les employer comme la plupart des gens le pense, mais aussi au public dans le but de créer une bonne réputation ainsi qu'une bonne l'image de l'organisation. Le problème fréquent en pratique c'est la différence entre les valeurs déclarées et celles qui sont réellement appliquées dans l'entreprise.

Les parties prenantes qui prédominent dans le domaine social peuvent être divisées en deux groupes selon leur position :

- Position interne : c'est à dire le milieu de travail là où se trouve généralement :
 - ✓ Les employés,
 - ✓ Les syndicats.
- Position externe : ce sont les parties prenantes externe de l'entreprise mais qui on une influence sur elle la communauté locale :
 - ✓ Les organismes sans but lucratif,
 - ✓ Le public.

Comme l'entreprise doit exercer plusieurs activités pour qu'on puisse dire elle est active dansle domaine social, elles sont résumées comme suit :

D'abord par rapporte au milieu de travail des employés :

- ✓ Prendre soin de la santé et de la sécurité de travail souvent nommer sous l'angle de la QHSE,
- ✓ Enseignement et développement personnel à travers des formations,
- ✓ Être contre la discrimination,

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

- ✓ Egalité de chance entre les employeur surtout quand il s'agit de promotion,
- ✓ Equilibre entre la vie personnelle et professionnelle ce la représente un facteur purement psychologique,
- ✓ Soutien des employés licenciés et défendre leur droit qui est généralement le travail du syndicat.

Ensuite l'entreprise doit voir le coté de la communauté locale ils peuvent être résumé comme suite :

- ✓ Faire des dons financiers ou matériels,
- ✓ Encourager le volontariat d'entreprise,
- ✓ Encourager l'enseignement dans la communauté,
- ✓ Soutien du niveau de vie des citoyens du pays (culture, sport etc.),
- ✓ Création de l'emploi et lutter contre le chômage,
- ✓ Développement des infrastructures locales du pays.

3. Environnemental ⁹⁴ :

Prendre compte de l'environnement et le préserver est devenue un enjeu majeur dans tous les pays développés cela dans le XXIe siècle, La réduction des activités humaines polluantes est aujourd'hui une des priorités de la politique internationale et une tactique pour les grandes entreprises. De plus, la protection de l'environnement est désignée comme l'un des huit objectifs du millénaire pour le développement pour l'Organisation des Nations Unies. Dans le domaine environnemental, l'entreprise doit être plus responsable et prend en compte des impacts de son

⁹⁴ Jaroslava Jurková, 2011, opcit, page 24.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

comportement sur la nature vivante et même inanimée (la faune et la flore), y compris tout l'écosystème, l'air, l'eau et le sol surtout quand il s'agit d'une entreprise productive.

Donc au finale la responsabilité environnementale d'entreprise exige l'exercice des activités commerciales en harmonie avec la préservation des ressources naturelles et sans endommagement de l'environnement.

Dans ce cas, on peut distinguer deux types de parties prenante clés sont apparents. Ce sont avant tout :

- Les groupes environnementaux,
- D'autres interlocuteurs de l'environnement.

Les activités orientées vers la préservation de l'environnement son multiple, mais nous pouvons mentionner qu'elle qu'une entre elle :

- Economie d'énergie et de l'eau,
- Programmes de recyclage,
- Gestion des déchets que sa sois gazeux ou solide ou liquide,
- Réduction de l'utilisation des produits chimiques dangereux pour l'être humain et les animaux,
- Respect de tous les normes (ISO, EMAS etc.),
- Production écologique,
- Utiliser les énergies renouvelables,
- Protection des ressources naturelles etc.

1.9 Les théories de la responsabilité sociale des entreprises :

Les auteurs et chercheurs dans la responsabilité sociale de l'entreprise ont classé et regroupé les approches et les théories en quatre groupes :

1.9.1 La théorie économique néoclassique ⁹⁵:

A propos de l'école de Chicago et l'auteur Friedman, la responsabilité sociale de l'entreprise, va au-delà de ses responsabilités pénales et législatives, ne s'exerce que par les seules décisions destinées à améliorer le profit des actionnaires qui sont les propriétaires de l'entreprise. Comme pour toutes les approches néo-classiques, c'est l'efficacité du marché qui assure la meilleure allocation des ressources et s'il se révèle inefficace c'est l'Etat qui corrige les effets notamment en parle de l'Etat protectrice par des incitations directes ou indirectes. Cette théorie considère que l'investissement dans des projets à dimension sociale génère des dépenses qui auront un impact négatif sur la richesse des actionnaires car pour eux la seule personne qui doit être bien servie est l'actionnaire et cela se sont des coûts qui vont minimiser sa richesse. Cependant, pour inscrire la prise en compte des objectifs sociétaux et environnementaux dans les décisions des entreprises, il faut démontrer qu'il y a une relation et un retour positive entre les performances financières et les performances sociales. En d'autres termes, le dirigeant peut intégrer la RSE, dans le cas où l'engagement est considéré comme une condition inévitable d'une « rentabilité durable ».

Donc on peut dire en finale que pour ce courant théorique, la seule responsabilité de l'entreprise est de maximiser sa richesse financière.

1.9.2 Théorie des parties prenantes :

La théorie des parties prenantes repose sur l'hypothèse selon laquelle les entreprises ne sont pas seulement responsables envers leurs actionnaires, mais également envers leurs autres parties prenantes. Les parties prenantes sont des personnes ou des groupes qui affectent ou sont affectés

⁹⁵ ADRAR Célia, HAMIDOUCHE Kahina, juin 2018, « LA DEMARCHE RSE DANS LES PME CAS DES PME DE LA WILAYA DE BEJAIA », Mémoire pour l'obtention de diplôme de Master en sciences de gestion. Université Abderrahmane Mira Bejaia, page 30.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

par la société : ils ont une « participation » dans l'entreprise⁹⁶. Le fondateur de cette théorie est Freeman.⁹⁷ Il déclare que les parties prenantes sont identifiées en fonction de leurs intérêts dans l'entreprise, et non les intérêts de l'entreprise en eux⁹⁸. Ces parties prenantes pourraient être des intérêts internes tels que les actionnaires, les clients, les employés et les fournisseurs, et externes tels que les gouvernements, les concurrents, les environnementalistes et les médias.⁹⁹ La théorie des parties prenantes implique qu'une entreprise socialement responsable ne se contente pas agir dans l'intérêt de ses propriétaires, mais répond aux besoins de toutes les parties prenantes identifiées¹⁰⁰.

- **La pyramide de la responsabilité sociale des entreprises :**

La pyramide de la RSE est créée par Carroll qui a défini la RSE selon quatre types de responsabilités sociales, à savoir les responsabilités économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques. Ces quatre catégories font partie de sa pyramide. Le fondement de la pyramide est la responsabilité économique d'une entreprise. Maximiser le bénéfice par action, être systématiquement rentable et fonctionner efficacement sont des exemples de responsabilités économiques. La catégorie suivante de la pyramide est la responsabilité légale de l'entreprise. Le cabinet est censé se conformer à la loi car celle-ci représente les actions acceptables et inacceptables de la société. Vient ensuite la responsabilité éthique des entreprises : aller au-delà des lois et se conformer aux normes morales et éthiques. Le sommet de la pyramide implique des responsabilités philanthropiques. Cela pourrait être, par exemple, la participation à des activités bénévoles et caritatives¹⁰¹. Chaque catégorie de la pyramide peut être mise en œuvre simultanément. La catégorie précédente ne doit pas être complétée avant de passer à la suivante¹⁰². Ainsi, la responsabilité sociale globale de l'entreprise consiste en la mise en œuvre de responsabilités

⁹⁶E. Garriga & D. Melé, « Corporate Social Responsibility Theories : Mapping the Territory », *Journal of Business Ethics* 2004, vol. 53, page 59-60

⁹⁷R. E. Freeman, 1984, *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman.

⁹⁸Garriga & Melé 2004, op.cit., page 60.

⁹⁹C. Keinert, 2008, « Corporate Social Responsibility as an International Strategy », Heidelberg: Physica-Verlag, page 66.

¹⁰⁰C. Keinert 2008, op.cit., page 69

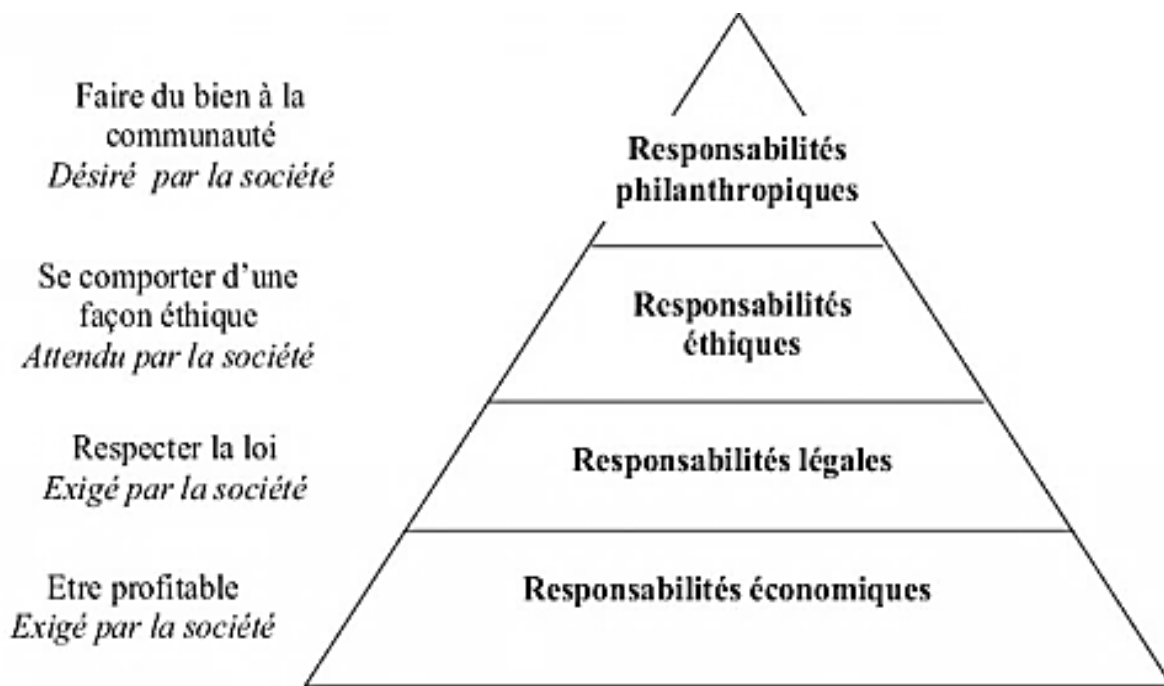
¹⁰¹A.B. Carroll, 1991, « The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons*, vol. 34, page 40-42.

¹⁰²C. Keinert 2008, op.cit., page 69.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques. Une entreprise de RSE est rentable, éthique, obéit à la loi et est une bonne entreprise¹⁰³.

Figure 11: la pyramide des composantes de la responsabilité sociale des entreprises de Carroll.



Source : A.B. Carroll, 1991, « The pyramid of corporate social responsibility : Toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons*, vol. 34, page 42.

1.9.3 Théorie intégrative des contrats sociaux :

La théorie intégrative des contrats sociaux (ISCT) est une théorie de l'éthique des affaires élaborée par Donaldson et Dunfee dans l'hypothèse d'un contrat social entre l'entreprise et la société. En vertu de ce contrat, la société s'attend à ce que les entreprises exercent leurs activités de manière responsable. ISCT a trois blocs de construction importants. Le premier bloc sur lequel la théorie est basée sont les hyper-normes. Les hyper-normes font référence à des normes universelles morales et éthiques. Ils sont la base de chaque contrat social. Ces principes rendent les contrats sociaux possibles et fixent des limites aux contrats sociaux. Donaldson et Dunfee font la

¹⁰³Carroll 1991, op.cit., page 43

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

distinction entre un contrat macrosocial et un contrat microsociale. Le contrat macrosocial est le deuxième pilier. Ce contrat fournit des principes généraux, les hyper-normes, auxquels les entrepreneurs rationnels seraient d'accord. Sa fonction principale est de déterminer les conditions justifiant la création du contrat microsociale qui constitue le troisième pilier. Les contractants disposent d'un « espace libre moral » pour former le contrat macrosocial afin de créer des normes éthiques pour leurs propres membres de la communauté. Le contrat microsociale est un accord entre une communauté identifiée telle qu'une industrie ou une entreprise. Ce contrat est utilisé dans la pratique des affaires et est basé sur les normes et les valeurs des membres de la communauté identifiée. Le contrat microsociale est légitime lorsqu'il est conforme aux hyper-normes du contrat macrosocial¹⁰⁴.

¹⁰⁴L. Moir, 2001, « What do We Mean by Corporate Social Responsibility », Corporate Governance, vol. 2, page 102-103

Section 2 : Les outils de la responsabilité sociale des entreprises.

Cette deuxième section est dédiée aux facteurs (les normes, certificat) qui facilitent la mise en action de la conception de la responsabilité sociale des entreprises.

1.1 Les normes les plus importantes :

Et depuis l'an 2000, l'Europe n'a pas cessé de travailler pour améliorer et développer encore plus des outils pour fixer des normes concernant le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise. A cet effet, nous citons quelques exemples de norme pour plus d'éclaircissement.

1.1.1 Les Normes ISO :

L'Organisation internationale de normalisation dont l'abréviation est (ISO), est une organisation internationale non gouvernementale, indépendante, dont les 164 membres sont les organismes nationaux de normalisation., a été créée à la suite d'une réunion l'Institute of Civil Engineers à Londres en 1946 afin de faciliter l'unification internationale des normes industrielles. Depuis, ISO publié plus 22663 Normes internationales dans presque tous les domaines de la technologie et de l'économie. Quoique d'application volontaire, les normes ISO sont largement respectées au niveau international par le secteur public comme par le secteur privé.¹⁰⁵

L'organisation nationale de normalisation l'ISO a généré plusieurs lois, les premiers normes ISO concernait les normes techniques (watt, cartes, etc.) et une deuxième génération sont les normes de gestion comme :

- ISO 9000 dans le management de la qualité ;
- ISO 14000 dans le management environnemental ;

¹⁰⁵<https://www.iso.org/fr/about-us.html> consulter le (29/06/2019).

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

- OHSAS 18001 dans le management de la sécurité au travail.

1.1.2 La mesure ISO 14001 :

La famille de normes ISO 14000 donne des outils pratiques qui s'adresse à tout type d'organisations (entreprise, association, service public...) qui souhaitent maîtriser leurs responsabilités environnementales, Créée en 1996 a été d'une importance énorme. Elle prescrit les exigences relatives à un système de management environnemental. Cette norme permet la certification et incite l'adoption des meilleures technologies disponibles.

En 2014 au niveau mondial, plus de 250 000 entreprises ou autres structures bénéficiaient de la certification ISO 14001, La norme ISO 14001 a souvent été mise en concurrence avec la norme européenne EMAS, celle-ci étant plus volontiers soutenue par les ONG et les syndicats parce que donnant dans ses processus une place aux ouvriers et aux citoyens.¹⁰⁶

1.1.3 La mesure ISO 26000 :

La norme ISO 26000 apporte un cadre bien défini de référence pour la notion de la responsabilité sociale de l'entreprise. Elle considère que les deux premiers principes de base de la responsabilité sociétale sont :

- La responsabilité de rendre compte ;
- La transparence.

La norme propose sept thématiques centrales en matière de RSE qui peuvent être résumé dans la figure suivante :

¹⁰⁶<https://e-rse.net/definitions/norme-iso-14001-definition> consulter le (29/06/2019).

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

Figure 12: Les 7 questions centrales de la responsabilité sociétale.



Source : <https://www.labellucie.com/la-norme-iso-26000> consulté le (29/06/2019).

Certaines de ces thématiques relèvent du champ traditionnel de la pratique de gestion des ressources humaines : les droits de l'homme ; les relations et conditions de travail ; l'engagement sociétal voire la gouvernance de l'entreprise.

Cette normalisation en matière de RSE se soucie des progrès en matière d'indicateurs sociaux et environnementaux de l'entreprise en prenant compte de la convergence des préoccupations avec le domaine ressource humaine ; les entreprises puisent dans leur SIRH et ; en particulier ; dans leur bilan social. Il apparaît de plus en plus que tout ce qui concerne les hommes dans l'entreprise s'inscrit également dans le champ de la responsabilité sociale ; tant au niveau national et aussi le niveau international. Ainsi ; la loi sur la responsabilité sociale ou bien le développement durable adoptée au Québec en 2006 définit seize thèmes parmi lesquels certains concernent plus directement la fonction ressources humaine des entreprises :

- La santé et qualité de vie ;
- L'équité et solidarités sociales ;
- L'participation et engagement ;

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

- L'accès au savoir c'est-à-dire la formation.

La fonction ressource humaine qui est la gestion ou bien le management des ressources humaines se trouve au cœur de la démarche et de la transformation vers une entreprise socialement et qui s'intéresse à développer son développement durable qui ne peut se réaliser sans l'engagement durable de tous les salariés de l'entreprise et l'activation de tous les leviers des ressources humaines¹⁰⁷.

ISO 26000 aidera et facilitera la tâche pour toutes les entreprises quels que soient leurs types et quels que soient leur taille, leur activité ou leur lieu à opérer d'une manière socialement responsable en donnant des lignes directrices pour :

- Les concepts, termes et définitions dans le même concept de la RSE.
- Le contexte où on peut appliquer la RSE ainsi que les tendances et les caractéristiques de la RSE.
- Les principes et pratiques liés à l'application de la RSE dans les entreprises.
- Les questions et sujets essentiels relatifs à une RSE.
- L'intégration et l'application et la promotion d'un comportement socialement responsable dans l'ensemble d'entreprise et sur toutes les parties prenantes.
- L'identification des parties prenantes de l'entreprise et encourager le dialogue avec elles pour les impliquer dans cette démarche.
- La communication des engagements et performances en matière de responsabilité sociétale.¹⁰⁸

De plus la norme ISO 26000 a sept principes :

¹⁰⁷ Jean-Marie Peretti, 2016, « gestion des ressources humaines », 21^e Edition, Magnard-Vuibert – Paris, page 238

¹⁰⁸ ISO Management Systems, www.iso.org/ims. Consulter le 18/05/2019.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

- La responsabilité de rendre compte ;
- La transparence ;
- Le comportement éthique ;
- Le respect des intérêts des parties prenantes ;
- Le respect du principe de légalité ;
- Le respect des normes internationales de comportement ;
- Le respect des droits de l'Homme.¹⁰⁹

1.2 La mesure SA 8000 :

En Anglais accountability standard 8000 a été éditée en 1997 et révisée en 2001 à partir des recommandations de l'Organisation internationale du travail (OIT). Initié par le Council ou économie priorités, concerne principalement les conditions de travail et l'interdiction du travail des enfants et leurs exploitations. Il existe deux types d'engagement pour les entreprises qui veulent l'adopter :

- Le certificat en cas de respect des normes pour la production, le cas des entreprises productif.
- Le statut membre si les critères sont respectés également pour les filières de fournisseurs et pour toutes les unités de production.¹¹⁰

SA 8000 est considéré comme la première norme internationale à inscrire la responsabilité sociale d'une entreprise par rapport à ses sous-traitants et ses fournisseurs donc vers des parties

¹⁰⁹<http://www.infoqualite.fr/la-norme-iso-26000-principes-et-mise-en-oeuvre/>.consulté le 18/05/2019.

¹¹⁰SENOUCI Kouider, Décembre 2012, « LA RSE ET SON INTEGRATION DANS LA RELATION BANQUE-CLIENT », Les cahiers du MCAS, N° 08, page 61.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

prenantes bien déterminé, donc les effets peuvent être très favorables pour les pays en développement. Il s'agit d'un standard international volontaire donc facultatif contrôlable par un audit des conditions sociales de lieu de travail.

La norme SA 8000 garantit l'origine éthique de la production, c'est-à-dire l'absence de travail des enfants et leurs exploitations et de travail forcé, la non-discrimination que sa soit dans les rémunérations ou bien la formation, la norme prend en considération les horaires du travail aussi.

Les premières entreprises qui ont adopté SA 8000 ont été Timberland, C&A, Carrefour, Reebok. Des entreprises multinationales qui cherchent toujours améliorer leurs images. La norme SA 8000 est aujourd'hui critiquée puisque ceux qui la délivrent peuvent s'en tenir aux déclarations des fournisseurs ou bien sous-traitant sans aller vérifier sur place. Son contenu est trop général.¹¹¹

- **Les Avantages de la Norme de Certification SA 8000¹¹² :**

- Monter le niveau de responsabilité sociale d'une organisation et son engagement à traiter ces employés de façon éthique et conforme aux normes mondiales.
- Améliore la gestion et la performance de la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise.
- Permet à l'entreprise d'assurer la conformité à des normes mondiales et à réduire les risques de négligence, de mauvaise publicité et des litiges qui influent négativement sur l'image de l'entreprise.
- Cette norme encourage la vision responsable de l'entreprise, tout en renforçant l'allégeance de ces parties prenantes.

¹¹¹Ivana Rodić, avril 2007, « Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen », Mémoire pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, institut européen de l'université de GENEVE, page 60.

¹¹²<https://www.sgsgroup.fr/fr> consulté le 18/05/2019.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

- La norme permet à l'entreprise de faire preuve responsabilité sociale adéquate lors de soumissions d'offres dans des contrats internationaux ou de développer au niveau régional pour accueillir de nouveaux portefeuilles et pour crée une confiance envers ses citoyens.

1.3 La mesure EMAS :

Le système de management et d'audit environnemental de l'union européenne, représente un règlement détaillant les procédures pour la participation volontaire des entreprises au système d'audit sur leur management environnemental et la mise à disposition au public des résultats.

L'EMAS une mesure qui détiene de nombreux avantages aux entreprises qui y participent, tels que ¹¹³:

- L'amélioration des performances environnementales et financières de l'entreprise et cela en veillant que y'est :
 - ✓ Une bonne gestion environnementale de haute qualité.
 - ✓ Une économie de moyens avec des couts réduit.
- L'optimisation de la gestion du risque et des opportunités qui représente un grand souci pour tout type d'entreprise et pour cela il faudra :
 - ✓ Garantir le suivie à la législation environnementale.
 - ✓ Diminution du risque d'amendes liées à la législation environnementale en utilisant des pratiques de protection de l'environnement.
- Une meilleure réputation pour l'entreprise donc plus de crédibilité et de transparence sur ses pratiques.

¹¹³Le système communautaire de management environnemental et d'audit <http://ec.europa.eu/environment/emas>. Consulté le 18/05/2009.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

- ✓ Informations environnementales validées par un organisme d'audit indépendant.
- ✓ Utilisation du logo EMAS comme outil de marketing.
- ✓ Augmentation des débouchés sur des marchés valorisant les procédés de fabrication écologiques et responsable.
- ✓ Amélioration des relations de l'entreprise avec les clients est gagner leurs confiances, la communauté locale et au sens large, ainsi qu'avec les autorités de réglementation.
- Des employés plus motivés et plus impliquer.
- ✓ Amélioration de l'environnement et l'ambiance de travail.
- ✓ Renforcement de la motivation du personnel que sa sois moral ou physique.
- ✓ Renforcement du travail d'équipe.

1.4 La Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail :

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) est une organisation principale pour le développement de pratiques socialement responsable d'une organisation, elle est la première à s'être intéressée à la RSE.

Sa finalité de jouer aussi un rôle important en matière d'encadrement des grandes sociétés voir multinationales. Grâce à sa structure tripartite unique :

- Les gouvernements,
- Les entreprises,
- Les travailleurs.

L'Organisation Internationale du Travail a adopté en 1977 à Genève la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale. Cette déclaration est

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

le seul texte de caractère universel traitant des aspects relatifs au travail et à la protection sociale dans les sociétés multinationales doc elle détienne l'exclusivité. La Déclaration concerne trois domaines, à savoir l'emploi, les conditions de travail et la formation.

Dans son cinquième article, l'Organisation Internationale du Travail indique les responsabilités que doivent assumer les multinationales : « La déclaration de principes tripartite a pour objet de soutenir les entreprises multinationales à contribuer positivement et pleinement au progrès économique, social ainsi qu'à minimiser et à résoudre les difficultés que leurs opérations peuvent soulever, compte tenu des résolutions des Nations Unies préconisant et invite l'instauration d'un nouvel ordre économique international ». L'absence de principes de mise en œuvre a affaibli considérablement la portée de cet article. Son impact dans ce domaine resté quand même très limité¹¹⁴.

1.5 Le Pacte mondial (Global Compact) :

Parmi les initiatives de Global Compact, une des plus importantes a été lancée sous les auspices de l'ONU. En janvier 1999, à l'issue du Forum économique mondial de Davos, le Secrétaire général des Nations Unies Kofi Annan a proposé toute un programme d'engagement volontaire tous comme les autres normes.

La phase opérationnelle du Pacte mondial a été entamée au Siège de l'ONU à New York en juillet 2000. Il s'agit d'un « contrat global pour le nouveau siècle », auquel adhèrent plusieurs entreprises et organismes de Nations Unies, ainsi que le monde du travail et la société civile, désireuses de s'engager à promouvoir et faire respecter un ensemble de valeurs fondamentales.

Pour adhérer au Pacte mondial, il suffit que le président de l'organisation adresse une lettre au Secrétaire général de l'ONU l'informant de son intention de rejoindre et de suivre l'initiative .L'engagement se fonde principalement sur le respect de neuf principes inspirés de la Déclaration universelle des droits de l'homme, des critères principaux de l'Organisation internationale du travail et de l'Agenda qui se les suivant : abolition du travail forcé, être conte le travail des enfants,

¹¹⁴Ivana Rodić, avril 2007, op.cit., page 59.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

de la discrimination et de l'exploitation des travailleurs, mais ainsi l'investissement dans des technologies respectueuses de l'environnement.

Pour la mise à jour en été 2004 un dixième principe, issu de la Convention des Nations Unies contre la corruption¹¹⁵.

Les 10 principes promus par Global Compact :

❖ Droits de l'homme.

- Les entreprises doivent respecter les droits internationaux relatif aux droits qui protègent l'Homme dans leur sphère d'influence ;
- A toutes les parties prenantes qui accompagnent l'entreprise ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.

❖ Droit du travail.

- Les entreprises respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
- L'élimination de tous les travaux forcés ;
- L'abolition effective du travail des enfants et des mineures ;
- Lutter contre la discrimination en matière d'emploi et de profession.

❖ Environnement

- Les entreprises doivent appliquer l'approche de précaution face aux problèmes et à l'activité touchant l'environnement ;

¹¹⁵www.un.org/french/globalcompact. Consulté le 18/05/2009.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

- A manager des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ;
 - Favoriser la mise en place et la diffusion de technologies respectueuse de l'environnement des technologies plus écologique.
- ❖ Lutte contre la corruption
- Les entreprises doivent agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.¹¹⁶

1.6 Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales :

L'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) tente de se son côté aussi d'encadrer les activités des sociétés multinationales en stipulant les principes non contraignants que les Etats appliquent à leur tour.

Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales font partie de la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales qui a été adoptée dans année 1976 et qui a été révisés en juin 2000 afin d'encourager le commerce entre les pays membres en réglementant le comportement des sociétés multinationales. Ces principes contiennent des recommandations qui touche un large éventail de domaines, parmi lesquels le travail et relations professionnelles est mentionner, les droits de l'homme aussi, et la protection des consommateurs, ainsi que transparence et la publication d'informations le coté environnement, et la lutte contre la corruption, et aussi les intérêts des consommateurs, et l'utilisation de la science et la technologie, la concurrence et la fiscalité. Les entreprises sont invitées notamment à contribuer aux progrès économiques, et finalement sociaux et écologiques en vue de réaliser un développement durable.

¹¹⁶ Salvatore MAUGERI, 2014, op.cit., page 41.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

En six ans, les Principes directeurs ont consolidé leur statut qui en fait l'un des principaux instruments au monde en matière de responsabilité des entreprises. En juin 2006, le Conseil de l'OCDE a adopté l'outil de la sensibilisation des entreprises multinationale au risque pour s'elles opèrent dans les zones à déficit de gouvernance¹¹⁷. Et pour finir on récapitule dans le tableau ci-dessous les plus importantes normes et documents qui se sont focalisé sur la responsabilité sociale de l'entreprise.

Figure 13: Le résumé des plus importantes normes et documents de la responsabilité sociale des entreprises.

Niveau de gouvernance	Norme/ Document
1. Général	<ul style="list-style-type: none">• Pacte mondial sous les auspices de l'ONU.• Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.• GRI (standard de « reporting »). Déclaration de l'OIT.• Livre vert sur la RSE de la Commission européenne.• Normes ISO 14001 et ISO sur la RSE.• AA 1000 (performance globale).• Normes comptables de l'IASC (International Accounting Standard Committee).
2. Ressources internes	<ul style="list-style-type: none">• ISO 14000 (management de l'environnement).• OHSAS 18000 (management de la sécurité au travail).
3. Stakeholders externes	<ul style="list-style-type: none">• SA 8000 (norme sociale de la responsabilité).• EMAS (éco-audit européen).• ETI (mesure de la performance des fournisseurs sur l'adoption des standards).

Source : Olivier DUBIGEON, 2002, *Mettre en pratique le développement durable. Quel processus pour l'entreprise responsable*, Paris, Ed. Village mondial, page 50-51.

¹¹⁷Ivana Rodić, avril 2007, op.cit., page 58.

Section 3 : De la gouvernance des parties prenantes a la responsabilité sociale des entreprises.

La responsabilité sociale de l'entreprise suscite aujourd'hui un intérêt croissant à travers le monde. Pour l'entreprise, cette dernière et bien interprété s'il existe dans l'entreprise une bonne gouvernance prend tout son sens pour favoriser la transparence et le dialogue avec les parties prenantes. Cette approche managériale est un mode de pilotage souple et efficace par lequel l'entreprise interagit harmonieusement avec ses parties prenantes.

1.7 La définition des parties prenantes :

Les parties prenantes sont devenue d'usage si courant aujourd'hui que l'on vient même à en oublier ses conditions d'apparition aux Etats-Unis « *stakeholders* » et non pas « *shareholder* » (actionnaire) car les actionnaires ne sont plus les seuls créanciers de l'entreprise, la maximisation de la valeur de l'actionnaire ne conduit plus au bien-être pour l'ensemble de la société.

La notion partie prenantes, bien que très ancienne mais elle a connu un grand succès depuis son intégration par Edward Freeman en 1984, au management stratégique, La définition de Freeman reste assez large en comparaison elle renvoie aux intérêts, aux caractéristiques voir aux compartimentent de toute personne qui a une relation avec l'entreprise « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la mise en œuvre des objectifs de cette même organisation*¹¹⁸ ».

En 1992 Hill & Jones, s'inspirant de Freeman et définissent les parties prenantes comme suite : « les groupes participants qui ont des revendications légitimes auprès de l'organisation ... ces groupes peuvent être à la fois les actionnaires, les gestionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, la communauté locale ou le public en général¹¹⁹».

¹¹⁸ Freeman E. (1984), « Strategic Management A Stakeholder Approach », Pitman, page 46.

¹¹⁹Hill, C. W. et Jones, T. M. (1992). « Stakeholder-agency theory. Journal of management studies », 29(2), page 133.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

Et ensuite une définition plus récente de Post & al. (2002), ils définissent les parties prenantes comme étant « Les individus ou participants qui contribuent, volontairement ou involontairement à La capacité de L'organisation à créer de La richesse et à ses activités et qui en sont Les bénéficiaires potentiels et/ou en supportent Les risques.¹²⁰»

Depuis des décennies la notion de parties prenante est devenue incontournable dans les recherches de la gouvernance des entreprises une approche par les parties parentes permet de créer de la valeur et s'engager avec la partie prenante devienne une nécessité pour toutes les entreprises cherchant à avoir une bonne image et a amélioré son avantage concurrentiel¹²¹ .

Donc les parties prenantes on leur mot à dire dans le processus de gouvernance et son définie par OCDE (2004) comme suite¹²² :

- Les actionnaires de contrôle, qu'il soit question de particuliers, d'intérêt familiaux, de détenteurs de grands blocs d'actions, de holdings ou de participations croisées, peuvent influencer sensiblement sur la gouvernance d'entreprise.
- Les actionnaires institutionnels, en tant que propriétaires de capitaux propres, sont de plus en plus exigeants et présent dans la gouvernance d'entreprise.
- L'actionnaire individuels, tout en donnant l'impression de ne pas rechercher l'exercice d'un contrôle quelconque sur l'entreprise, peuvent être très soucieux de bénéficier d'un traitement équitable de la part des actionnaires de contrôle.
- Les créanciers jouent un rôle important dans un certain nombre de systèmes de gouvernance d'entreprise, ils jouent un rôle d'encadrement externe, poussant l'entreprise à accroître son efficacité et à améliorer sa gouvernance.

¹²⁰Post, J. E., Preston, L. E. et Sachs, S. (2002) . « Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View ». California Management Review, 45(1), page 08.

¹²¹Jacque IGALENS, Sébastien POINT,2009, « vers une nouvelle gouvernance des entreprise », Dunod, Paris, page7.

¹²²Ahmed NACIRI, op.cit., page 9.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

- Les employés et autres parties prenantes jouent un rôle important en contribuant à la réussite à long terme et au rendement de la société.

1.8 Dresser la carte des parties prenantes :

Tout d'abord l'entreprise doit dresser la carte de ses parties prenantes. Cette cartographie représente pour l'entreprise un véritable outil stratégique pour identifier et situer les acteurs ayant un intérêt (*stake*) particulier. C'est une technique simple et rapide et souvent utilisée pour recenser de manière exhaustive l'ensemble des parties prenantes concernées. L'identification des parties prenantes intéressées constitue un premier acte majeur pour le manager, c'est un signal de l'élargissement du champ des préoccupations de l'entreprise au-delà de ses propres « frontières », en effet, dans ce processus d'identification de parties prenantes, il s'agit d'aller au-delà de la structure formelle de l'organisation ou bien de l'entreprise, pour intégrer toutes les relations indirectes et/ou informelles de celle-ci : il est conseillé de ne pas se limiter aux seules parties prenantes avec lesquelles l'organisation entretient des liens contractuels (client, salarié ou actionnaires..Etc.) Pour s'adresser à des groupes plus largement touchés (tels que les organismes à vocation environnementale, groupe communautaires ou même les gouvernements). La carte des parties prenantes permet de représenter et de expliquer visuellement la diversité des relations avec les parties prenantes, ainsi que leur proximité ou encore leur solidarité envers leur entreprise.¹²³

1.8.1 Identifier les parties prenantes :

Plusieurs modèles d'identification des parties prenantes ont été proposés et développés par plusieurs chercheurs, notamment par Clarkson [1995], Frooman [1999], Mitchell et al. [1997], Carroll et Näsi [1997] et Kochan et Rubinstein [2000].

La cartographie des parties prenantes a un rôle d'inventaire, en catégorisant les différentes parties prenantes et en précisant leur relation entre elle et avec l'entreprise, tout ceci de manière visuelle et compréhensible. Force est de constater que les différentes parties prenantes possèdent différentes perceptions et procurations. Toutes ces perceptions doivent être prises en compte dans

¹²³Jacque IGALENS, Sébastien POINT, op.cit., page 10.

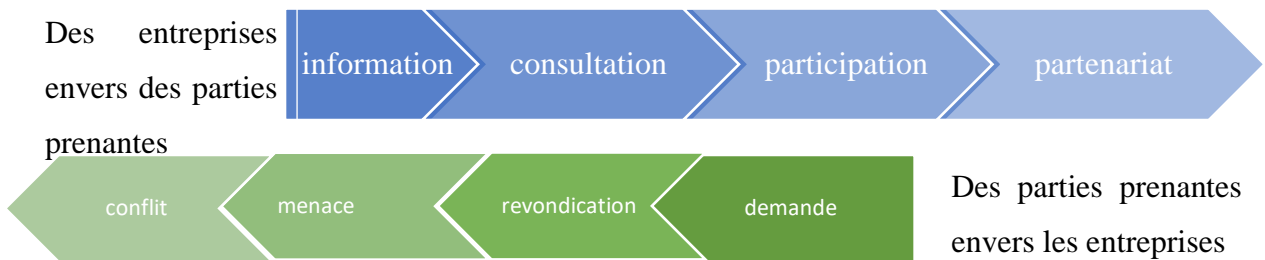
Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

l'établissement de la politique de l'entreprise et cela dans un niveau stratégique pour s'assurer de la mise en œuvre de pratiques vues comme acceptable pour l'ensemble de ces parties prenantes.

L'établissement de la carte des parties prenante n'est pas un simple exercice graphique ayant pour objectif de figurer en bonne place sur les documents de communication. Il est nécessaire, voire stratégique pour l'organisation afin de gagner le soutien de l'ensemble de ces parties prenante, interne comme actionnaires et les salariés, mais aussi externes comme les clients, les territoires, les ONG, etc.¹²⁴

1. La politique du dialogue pilier de la cartographie :

Figure 14: les modes de dialogue entre l'entreprise et les parties prenantes.



Source : Jean FrançoisParenteau,2014, « l'engagement envers les parties prenantes dans les démarches de développement durable des pme québécoise », pour obtention du grade de maître en environnement, université de SHERBROOKE. Page15.

Les objectifs de dialogue sont :

- Écouter et mieux comprendre les attentes de tous les parties prenantes ;
- Mieux faire connaître les activités ;
- Anticiper les risques et le mesurer, notamment en cas d'accident ;
- Progresser en échangeant réellement avec les parties prenantes.¹²⁵

¹²⁴ Jacque IGALENS, Sébastien POINT, op.cit., page 10

¹²⁵ Ibid., page 11.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

La toute première étape pour développer une cartographie propre à l'organisation est de lister les parties prenantes selon le triple objectif de l'entreprise, économique, social et environnemental. Chaque entreprise possède des caractéristiques uniques et propre à elle et cela suivant son type (privé, publique, de service, industrielle...etc.) qui vont dicter sa perception de sa responsabilité sociale.¹²⁶

Le tableau qui suit souligne les attentes générales de chacune des parties prenantes et les stratégies adéquates selon les exigences de la triple performance (économique, sociale et environnementale).

Tableau 3 : Les stratégies pour impliquer les parties prenantes.

Attentes des parties	Économique	Social/sociétal	Environnemental
Actionnaires et « Propriétaires »	Résultats financiers	Ethique, maîtrise des risques. Anticipation et transparence.	Maîtrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise.
Pouvoirs publics	Contribution à la richesse nationale et locale.	Respect réglementation.	Respect réglementation en matière de droit du travail.
Financiers/Banque	Pérennité économique, besoin en fonds de roulement	Maîtrise des risques environnementaux et de leurs impacts financiers	Anticipation sur les besoins de reclassement afin d'en limiter les coûts.
Assureurs	Charges de réparation	Maîtrise des risques.	Accidents du travail y compris des sous-traitants.
Employés et syndicats	Equité sociale, rémunération	Respect de l'environnement local	Motivation, consultation interne, formation, développement employabilité
Clients	Garantie, qualité	Consommation de ressources	Ethique, commerce équitable
Fournisseurs	Relations de partenariat long terme	Formalisation des spécifications techniques.	Formalisation des exigences éthiques et déontologiques.

¹²⁶ Jacque IGALENS, Sébastien POINT, op.cit., page 13.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

Sous-traitants	Rémunération équitable information des perspectives de développement et de la pérennité de la collaboration	Définition claire des exigences environnementales sur les produits et sur les processus.	Formalisation des exigences en matière de conditions de production et des modes de contrôle et d'audit
Distributeurs	Maîtrise des marges concurrence.	Réduction des déchets d'emballage des transports. Prise en compte des aspects environnementaux.	Développement de produits éthiques
Consommateurs	Juste prix	Respect de l'environnement et information	Respect du droit social
Concurrents	Benchmarks	Respect des règles de protection	Respect du droit de la concurrence, éthique, absence de dumping social.
Communautés locales et territoriales	Pérennité de l'entreprise	Information et transparence. Réduction des nuisances	Prise en compte des attentes locales, participation à la vie locale. Acteur du bassin d'emploi.
ONG	Transparence	Engagement dans la protection de l'environnement.	Respect des droits de l'homme et traités internationaux.

Source : Michel CAPRON, Françoise QUAIREL-LANOIZELÉE, Mythes et réalités de l'entreprise responsable, Paris, La Découverte, 2004, pp. 156-157.

Concrètement, il s'agit de définir les interactions entre parties prenantes afin de préciser les groupes d'influence ou influencés. Chaque partie prenante devient alors une part du réseau de lien qui, ensemble et de façon explicite ou implicite, constituent l'organisation étendue¹²⁷.

L'établissement d'une cartographie des parties prenantes est spécifique à chaque organisation. Elle évolue également au cours du temps, selon le développement de l'entreprise au

¹²⁷Jacque IGALENS, Sébastien POINT, op.cit., page 15.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

regard du cycle de vie de ces organisations. Elle dépend aussi largement du domaine de l'entreprise ainsi que dans l'environnement au qu'elle elle exèrèse son travail¹²⁸.

2. L'identification selon l'enjeu que comportent les secteurs d'activité :

Chacun des secteurs d'activité comporte des enjeux bien identifiés en termes de RSE. Ce sont souvent les entreprises qui travaillent dans le secteur industriel qui s'interpellent sur leurs pratiques et leurs stratégies de développement durable. Les enjeux de la responsabilité sociale de l'entreprise peuvent apparaître fondamentaux dans un secteur tout en ayant moins d'importance dans l'autre. Au-delà de certaines activités perçues comme controversées telle que le tabac, les jeux, l'armement, les spiritueux, le nucléaire..., c'est l'ensemble des secteurs d'activité qui reste concerné par des pratiques jugées non responsables telles que le travail des enfants, les tests sur les animaux, l'utilisation de pesticides, les émissions de gaz à effet de serre ...etc. Ce sont autour de ces enjeux que se construisent les interrogations et les attentes des différentes parties prenantes.

Une fois que ces enjeux (voir tableau) par secteur sont identifiés, il s'agit de savoir comment les entreprises gèrent les risques (au niveau de leur image, leur réputation ...) et les opportunités (innovation, avantage compétitif liés à chacun des enjeux identifiés par secteur).

Tableau 4: Responsabilités, risques et enjeux sectoriels (Liste non exhaustive).

Secteur	Enjeux éthiques	Enjeux sociétaux	Enjeux sanitaire	Enjeux environnementaux
Agroalimentaire	*Manipulations générique *Biodiversité	*La nutrition *La sous-nutrition * La mal nutrition	*Traçabilité totale des produits *sécurité alimentaire *OGM	*déchets et emballage.
Armement	*Devenir/utilisation des armes *Corruption	*Diversité *Formation du personnel	*Armes à Uranium appauvri et leurs impacts	Changement climatique (électronique, aviation...)

¹²⁸KHEROUA Hind, 2014-2015, « La perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les dirigeants d'entreprises algériennes comme mode de bonne gouvernance », pour obtention l'obtention du Doctorat option marketing, UNIVERSITÉ ABOU BAKR BELKAIDTLEMEN, page 97.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

			sur la santé des populations civiles et militaires	
Automobile	*Nouvelles (re)sources de carburants	*Le thème de la sécurité routière	*Les émissions polluantes des véhicules et pollution de l'air	Emission de gaz à effet de serre
Banque et assurance	*Blanchiment d'argent. *Scandales financiers	*Surendettement des ménages *Prêts aux plus démunis (Microcrédit)		*Destruction des documents *Tenir compte de la qualité environnementale des projets financés par les crédits octroyés pour les grands projets (principe dit « Equateur »)
Construction	*Corruption	*Accès aux plus démunis	*Pollutions atmosphériques	*Respect de la biodiversité et du milieu naturel - Recyclage des produits et du matériel - Performance énergétique des bâtiments -HQE (Haute Qualité Environnementale)
Cosmétique et pharmaceutique	*Tests sur les animaux *Contrefaçon *Ethique de la recherche	Accès aux médicaments	*Transport de matériaux dangereux et/ou polluant *Gestion des risques liés aux produits chimiques - Santé et sécurité des	*Réglementation sur les emballages. *Recyclage

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

			consommateurs	
Distribution	*Commerce équitable *Qualité des produits dans des conditions décentes	*Pouvoir d'achat	*Traçabilité des produits *santé et sécurité du consommateur	*Effets de serre via le transport des marchandises *Consommation d'énergie. *Emballages
Services aux collectivités	*Respect des droits chez les sous-traitants	*Accès universel	*Santé et sécurité du consommateur	*pollution.
Tourisme	*Tourisme sexuel *Tourisme durable *Travail non déclaré	*Organisation sociétale locale fragile	*Sécurité alimentaire *MST	*nombreux impacts. *Contribution au réchauffement climatique.

Source : Igalens J., Point S. op.cit. p. 19-18

1.8.2 Segmenter les parties prenantes :

Après avoir cartographié les parties prenantes de l'entreprise. En passe à la segmentation - c'est-à-dire hiérarchiser les parties prenantes selon différents critères. La segmentation consiste à catégoriser en sous-groupe distincts, relativement homogènes, c'est-à-dire des « segments ». Il s'agit non seulement de repérer, mais également de « peser », voire de hiérarchiser les parties prenantes avec une intention stratégique.

Une segmentation est étroitement liée à la nature des interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes : directes/indirectes, régulières ou non, relative à la performance ou non, etc.¹²⁹

1. Principe de segmentation selon la proximité des parties prenantes :

- **Parties prenantes interne et externe :**

Carroll et Näsi, en 1997 se sont les premiers à avoir distingué la partie prenante interne et externe et cela fait que l'entreprise est un système ouvert, elle se nourrit des échanges avec l'extérieur qui la poussent à étendre sans cesse ses frontières en repoussant ses propres limites. Aux

¹²⁹Jacque IGALENS, Sébastien POINT, 2009, op.cit., page 23.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

parties prenantes internes (qui se situent entièrement dans les limites de l'organisation) s'opposent les parties prenantes externes (qui possèdent un intérêt particulier dans le fonctionnement de l'organisation, mais qui se trouvent au dehors de ses frontières).¹³⁰

- **Parties prenantes primaires et secondaires :**

Freeman (1984) travaille sur les enjeux stratégiques de l'entreprise et suggère de distinguer les parties prenantes « importantes » pour la réalisation de ces enjeux stratégiques et celles qui sont « non importantes », sans proposer de critères opérationnels claire permettant de distinguer ces deux groupes. Clarkson (1995) affine cette typologie en distinguant les parties prenantes « primaires » et « secondaires ». ¹³¹

Les parties prenantes dites « primaires » (celles qui ont une relation contractuelle avec l'entreprise, comme les actionnaires, les salariés, les fournisseurs ou les clients) des parties prenantes dites « secondaires » (celles qui affectent ou sont affectées par l'entreprise, sans être directement engagées dans des transactions, comme les médias, les consommateurs ou encore les groupes de pression). Un découpage supplémentaire peut également distinguer entre les groupes sociaux et non sociaux : clients, salariés, investisseurs, communauté locale, fournisseurs et autre business partners constituent des parties prenantes primaires sociales tant leurs relations avec l'entreprise sont directe et impliquent une dimension humaine. La société civile et les groupes d'intérêts, de par leurs relations moins directes sont des parties prenantes secondaires sociales. Les parties prenantes dites « non sociales » ne possèdent pas d'interaction sur le plan humain et peuvent être soit primaire, soit secondaires.

En théorie, la survie de l'entreprise dépend de la seule satisfaction des parties prenantes primaires, puisqu'elles sont les seules à pouvoir menacer la survie de l'entreprise. Toutefois, au fil des années, force est de constater que les parties prenantes secondaires sont devenues incontournables dans l'élaboration et la mise en œuvre des actions des entreprise. Max Clarkson

¹³⁰Jacque IGALENS, Sébastien POINT, 2009, op.cit., page 26.

¹³¹Manal El Abboubi, Annie Cornet, 2010, « Les enjeux de la mobilisation des parties prenantes dans un processus de certification sociale. Le cas d'un centre d'appels », Revue internationale P.M.E. Economie et gestion de la petite et moyenne entreprise, Volume 23, numéro 3-4, page 159.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

préfère ainsi distinguer les parties prenantes volontaires des parties prenantes involontaires. Les premières prennent un risque en termes d'investissement (que celui-ci soit humain, financier, etc.) et contribuent à la création de valeur dans l'entreprise. Les secondes s'exposent aux conséquences provoquées par les actions de l'entreprise et cherchent alors à minimiser les impacts négatifs.¹³²

- **Parties prenantes normative, fonctionnelles, diffuses et consommatrices :**

La segmentation suivante distingue quatre groupes de parties prenantes en fonction de leurs relations avec l'entreprise.

- Les groupes normatifs comprennent toutes les autorités qui établissent les règles générales et autres régulations pour les activités de l'entreprise. On trouve ainsi le gouvernement, les normalisateurs et certificateurs, mais également les composantes à l'intérieur des entreprises comme le comité de direction.
- Les groupes fonctionnels effectuent quotidiennement le fonctionnement des activités d'une entreprise. Ils facilitent les opérations et servent les clients. Ils constituent souvent les parties prenantes les plus actives. Il s'agit des salariés, des fournisseurs, des distributeurs, des fournisseurs de services comme les agences de marketing, les services postaux ou encore les consultants.
- Les groupes diffus constituent un type particulier de parties prenantes intéressées par les activités et le déroulement des objectifs de chaque organisation lorsqu'il s'agit de défendre les droits d'autrui. Liberté d'information, protection des minorités ou de l'environnement, etc., sont autant d'attentes privilégiées. Les journalistes et plus généralement les médias constituent les parties prenantes les plus importantes de ce groupe
- Le groupe des clients est une partie prenante majeure et importante car il représente la source du profit. L'entreprise est cependant en relation avec différentes catégories

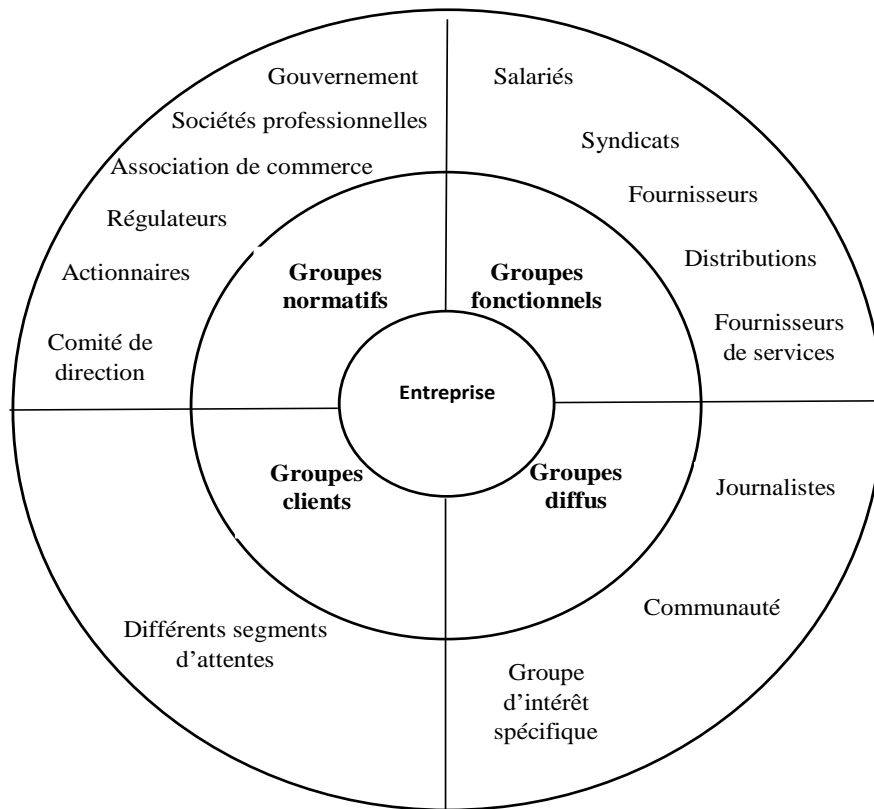
¹³²Jacque IGALENS, Sébastien POINT, op.cit., page27

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

de clients ou segment de clients dont elle pourra satisfaire les attentes en travaillant sur son marketing mix.

Ces diverses typologies aboutissent à une hiérarchisation à peu près similaire des parties prenantes en distinguant celles qui contribuent aux activités économiques de l'entreprise (tels que les propriétaires, les actionnaires, les fournisseurs, les clients, les sous-traitants, etc.) et les autres (mouvement associatifs, société civile, etc.).¹³³

Figure 15 : segmentation selon les relations des parties prenantes avec l'entreprise.



Source : Igalens J., Point S. op.cit. Page 28.

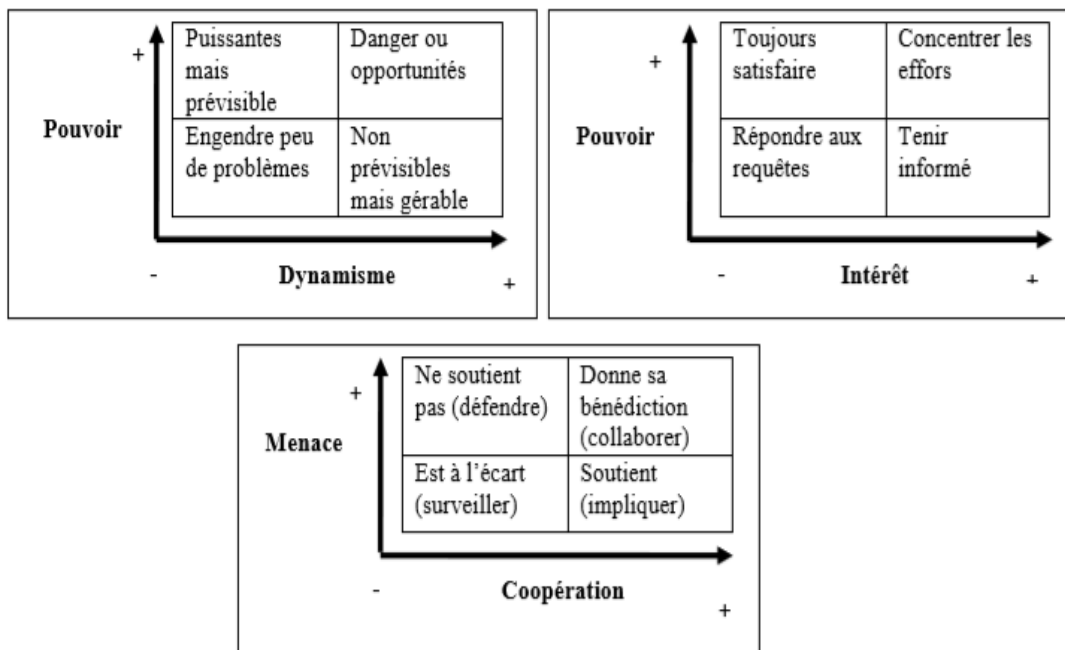
¹³³Jacque IGALENS, Sébastien POINT, op.cit., page 28-29.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

2. Principes de segmentation selon le pouvoir des parties prenantes :

Un des critères de hiérarchisation s'effectue également par le pouvoir, c'est-à-dire par l'influence que les parties prenantes peuvent avoir sur l'organisation. Une segmentation par le pouvoir des parties prenantes permet de comprendre l'influence de celle-ci sur les stratégies, politiques et actions de l'entreprise, et comment celles-ci les affectent¹³⁴. Il existe plusieurs matrices à double entrée : les plus connues restent les grilles d'analyse de dynamisme /pouvoir¹³⁵, de pouvoir/ intérêt¹³⁶ ou encore de menace/coopération¹³⁷

Figure 16: Matrices à double entrée des grilles d'analyse de dynamisme/pouvoir, pouvoir/intérêt, et de menace/coopération.



Source : Igalens J. et Point S. (2009), op.cit. p. 30

¹³⁴Jacque IGALENS, Sébastien POINT, op.cit., page 29.

¹³⁵Traduit de Gardner J., Rachlin R. et Sweeny H. (1986), Handbook of strategic planning, Wiley & Sons, par Igalens J., Point S. (2009), op.cit. page 30

¹³⁶Traduit de Gardner J., Rachlin R. et Sweeny H. (1986), op.cit., et de Eden C. Ackermann F. (1998), Making Strategy : The Journey of Strategic Management, Sage Publications, p. 121-125 et 344-346, par Igalens J., Point S. (2009), op.cit. page 30

¹³⁷Traduit de Savage G., Nix T., Whitehead C. et Blair J. (1991), « Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders », The Academy of Management Executive vol. 5, n°2, p.65, par Igalens J., Point S. (2009), op.cit. page 30

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

La première grille d'analyse détermine les principales parties prenantes en fonction qu'elles soient actives ou passives et leur influence sur l'entreprise. Les relations avec des parties prenantes passives, mais puissantes sont généralement délicates. Il s'agit bien souvent d'investisseurs institutionnels. Les parties prenantes puissantes et dynamiques sont celles que l'entreprise doit créer avec eux des relations durables.

La deuxième grille d'analyse fait montrer les principales parties prenantes en évaluant leurs intérêts et leurs influences. L'organisation doit apporter l'information nécessaire aux parties prenantes les moins puissantes et montrant le moindre intérêt pour l'entreprise. Il s'agit d'opérer une surveillance minimale de la part de l'entreprise sans trop s'investir. Les parties prenantes les plus intéressées, mais peu puissantes doivent être maintenues informées et obtenir un investissement minimal de la part de l'organisation, car elles peuvent influencer des partenaires plus puissants. Enfin, l'entreprise doit se concentrer sur les parties prenantes à la fois puissantes et intéressées par les stratégies de l'organisation, afin de s'assurer de l'acceptabilité de ses stratégies, de ses politiques ou de ses actions.

Enfin, la troisième grille d'analyse peut être considérée en relation avec la notion de pouvoir. Il s'agit ici de s'interroger sur le degré d'influence selon que les parties prenantes peuvent ou non menacer l'entreprise.

Savage et al. (1991) proposent une typologie fondée sur deux critères :

La menace des parties prenantes envers l'entreprise et leur potentiel de coopération. La partie prenante idéale est celle qui soutient les actions de l'entreprise (les salariés). Cette bonne prédisposition envers l'entreprise amène bien souvent cette dernière, à ne pas gérer cette catégorie. Aussi, il est nécessaire d'opter pour une stratégie de défense, en tendant de réduire la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de cette partie prenante menaçante et faiblement coopérative. Les parties prenantes à la fois influentes et coopératrices jouent un rôle majeur pour l'entreprise (les clients). La stratégie envisageable pour l'entreprise reste la collaboration¹³⁸.

¹³⁸KHEROUA Hind, op.cit., page 89.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

3. Principe de segmentation multidimensionnelle :

- **Parties prenantes urgentes, puissantes, légitimes :**

Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent une classification des parties prenantes autour de trois caractéristiques permettant d'établir le portrait environnemental de l'organisation. Il s'agit du pouvoir, de l'urgence et de la légitimité.

Le pouvoir : défini comme la capacité des parties prenantes à influencer les décisions organisationnelles.

La légitimité : Mitchell et al. Gardent la définition de Suchman, selon laquelle la légitimité est une perception générale que les actions d'une entité sont désirables, convenables ou appropriées dans un ensemble socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions

L'urgence : définie par deux variables, la sensibilité des parties prenantes au délai dans lequel leurs attentes sont satisfaites et la deuxième variable est l'aspect critique de leurs droits pour l'entreprise.¹³⁹

À partir de ces attributs, ils identifient sept types de parties prenantes selon qu'elles possèdent un, deux ou trois attributs. Ils distinguent donc les parties prenantes discrétionnaires, dépendantes, dominantes, dormantes, urgentes, prégnantes et dangereuses.

Chacune de ces catégories sont est sous-segmentée en tant que parties dormantes, discrétionnaires ou exigeantes :

- La partie prenante « latente » le seul pouvoir qu'elle détienne est de s'imposer à l'entreprise sa volonté, elle n'est pas légitime et ne possède pas de demande urgente.
- La partie prenante « discrétionnaire » elle est légitime mais elle ne possède pas de pouvoir d'influence ni de demande pour l'entreprise.

¹³⁹ EZZEROUALI, A. (2009). « La hiérarchisation des attentes des parties prenantes : le cas d'une unité de soins » Alzheimer (EHPAD). 18ème conférence de l'AIMS, Grenoble, France.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

- La partie prenante « revendicatrice » a des demandes urgentes à faire valoir. Mais elle n'a pas la capacité d'influencer l'entreprise presque elle n'a ni pouvoir ni légitimité.
- La partie prenante « dominante » comme son nom l'indique elle possède une grande influence sur l'entreprise puis qu'elle détienne le pouvoir et la légitimité, ce pour cela les managers des entreprises lui accorde une très grande importance.
- La partie prenante « dangereuse » elle a des demandes urgentes qui ne peuvent pas attendre, elle reste néanmoins illégitime, mais elle n'a pas un grand pouvoir pour l'entreprise.
- La partie prenante « dépendante » elle n'a pas un grand poids et pouvoir pour la réalisation des objectifs mais par contre elle exprime des demandes légitimes et urgentes.

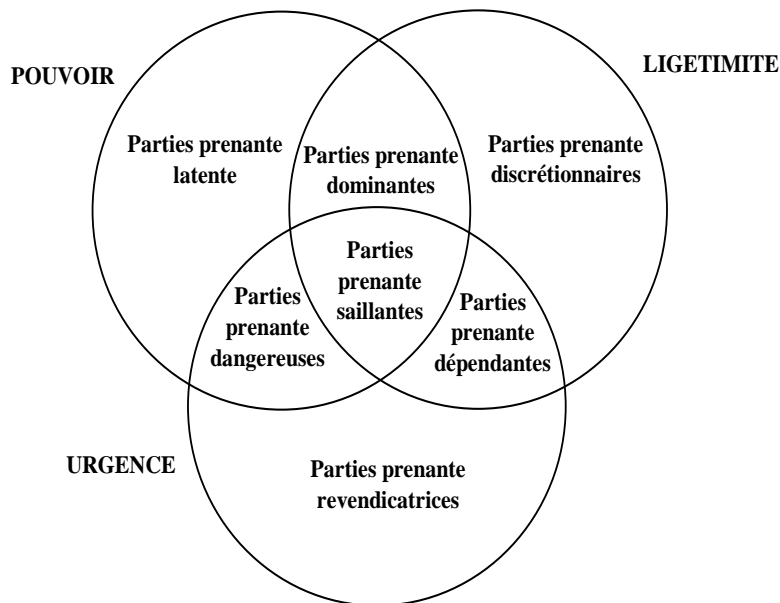
Lorsque les parties prenantes réunissent les trois attributions elles sont qualifiées comme parties prenantes « saillantes », se sont les plus implantant ils représentent les parties prenantes les plus privilégiée en répondant à leur demande.¹⁴⁰

Le modèle de Mitchell et al. (1997) incite les managers à s'intéresser prioritairement aux parties prenantes « prégnantes » qui cumulent les trois attributs (pouvoir, légitimité et urgence). Le modèle est dynamique : des changements de positionnement peuvent s'opérer à tout moment.

¹⁴⁰Igalens J., Point S., op.cit., page 33.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

Figure 17 : : Segmentation selon la légitimité, l'urgence et le pouvoir des parties prenantes.



Source : Mitchell R., Agle B. et Wood D. (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and Salency : defining the principale of who and what really counts », *Academy of management Review*, vol.22, page 874.

1.9 Engager les parties prenantes :

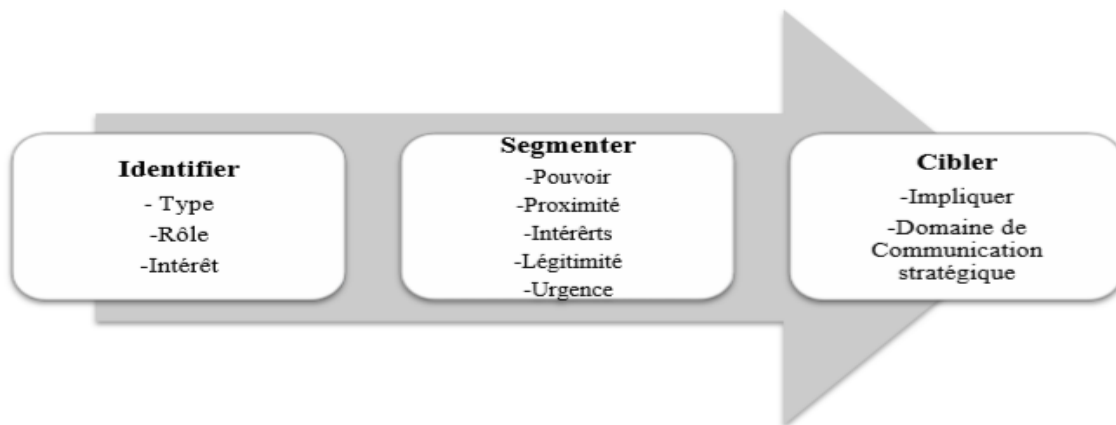
L'engagement ou faire participer les parties prenantes est une notion en pleine émergence dans la gouvernance de ces derniers. Elle renvoie à une stratégie beaucoup plus inclusive des parties prenantes et reflète la nécessité de reconnaître l'existence de certains risques en lien direct avec une mauvaise gestion des relations avec les parties prenantes. L'entreprise se soucie souvent à un risque de réputation peut perdre le soutien financier de parties prenantes ayant investi financièrement ou moralement dans un de ses projets. L'engagement de ces dernières peut se réaliser à plusieurs niveaux (stratégique, opérationnelle ou tactique), l'idéal est de les impliquer au plus haut de l'organisation, c'est-à-dire dans la stratégie même de l'entreprise. ¹⁴¹

¹⁴¹Igalens J., Point S, op.cit. page 36.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

Une fois les parties prenantes segmentées, selon les priorités dans les actions à mener, l'entreprise doit procéder à un ciblage le défi est alors de se focaliser sur la ou les parties prenantes clefs. En fonction d'une analyse stratégique des risques encourus, l'entreprise doit impliquer les parties prenantes prioritaires et mettre en place un système de gouvernance d'entreprise efficace ainsi qu'une communication sur la gouvernance adaptée¹⁴².

Figure 18: Les étapes d'identification des parties prenantes.



Source : Igalens J. et Point S. (2009), op.cit. p.41

1.10 La relation entre la gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociale des entreprises :

La conception de la gouvernance d'entreprise se développe grandement ces dernières années. Les différents excès qui se sont multipliés à partir des années 1980 dans le contexte d'une économie mondialisée ont amené l'entreprise à rendre des comptes et à changer son système de management. Celle-ci n'est plus seulement redevable envers ses actionnaires mais elle l'est dorénavant également envers tous les acteurs organisationnels ou individuels qui sont susceptibles d'être affectés par ses activités c'est-à-dire envers toutes ces parties prenantes. De ce point de vue, gouvernance et

¹⁴²Igalens J., Point S, op.cit. page 41.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

responsabilité sociales ont étroitement liées, au point que la gouvernance intègre dorénavant la responsabilité sociale.

Donc l'entreprise d'aujourd'hui, doit tenir compte des valeurs et normes de la société ou elle existe et agir dans l'intérêt de toutes les parties prenantes : actionnaires, employés, partenaires, clients, communautés, etc. dans ce contexte Gomez (1996, 2001) considère qu'un système de gouvernance d'entreprise efficace doit respecter trois principes :

- *Garantir l'égalité entre les actionnaires quel que soit le nombre d'actions possédé* : cela veut dire traités les actionnaires minoritaires de manière identique que les majoritaires ;
- *Garantir une réelle séparation des pouvoirs* : cela veut dire séparer les fonctions du directeur général de celles du président du conseil d'administration ;
- *Privilégier l'expression des intérêts divergents* : selon Gomez, « *le dirigeant démocrate qui respecte les principes de bonne gouvernance doit avoir la capacité de tenir compte des intérêts divergents de l'ensemble des stakeholders* ». Les actions du dirigeant doivent ainsi traduire une forme d'engagement de celle-ci envers ses parties prenantes et cela au-delà de ses obligations purement légales ou économiques. Car La performance n'est plus focalisée sur les seules attentes des actionnaires mais prend en compte désormais celles de toutes les parties prenantes.¹⁴³

L'organisation avec le temps est devenue une entreprise socialement intégrée dont la finalité est de produire un bien ou un service destiné à être vendu sur des marchés elle ne se contente pas du notionnel mais elle cherche à vendre à l'international. L'entreprise doit à la fois répondre aux préoccupations de ses actionnaires qui exigent un haut niveau de rémunération des capitaux investis, des salariés qui exigent des bonnes conditions de travail et de rémunération et de primes, et des organisations de consommateurs (qualité et prix du produit fabriqué), de défense de l'environnement (l'entreprise doit respecter l'environnement que ça soit humain ou naturel dans

¹⁴³KHEROUA Hind, op.cit., page91.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

lequel elle se trouve), etc. L'entreprise vit sous une pression continue, et c'est parce qu'elle parvient à en maîtriser tous les aspects qu'elle peut être performante et conquérir de nouveaux marchés.¹⁴⁴

Le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) deviennent une composante à part entière des stratégies de gouvernance de l'entreprise qui peut définir de manière générique comme l'ensemble des processus, réglementations, lois et institutions qui influent sur la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. Une grande variété d'acteurs sociaux sont ainsi parties prenantes (terme que nous empruntons à la théorie du même nom) : les actionnaires, les dirigeants, les salariés, les fournisseurs, les sous-traitants, les consommateurs, les citoyens, etc. Ces derniers font des pressions sur l'entreprise par le biais d'une action militante ou d'associations (défense du consommateur, de l'environnement, etc.), ils ont donc influence très forte sur l'entreprise (opérations de sensibilisation, de boycott, manifestations de toutes natures). La responsabilité sociale de l'entreprise doit conduire les dirigeants sous pression à satisfaire trois objectifs interdépendants : efficacité économique (augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise), équité sociale (bonnes conditions de travail et de vie des salariés) et respect de l'environnement (respect de l'environnement physique, qualité des produits et des matières premières, recyclage des déchets, etc.).¹⁴⁵

Selon la théorie des parties prenantes, l'entreprise quel que soit son type a des responsabilités étendues qui vont au-delà de l'objectif de maximisation du profit ou de ceux prescrits par le gouvernement (Donaldson et Preston, 1995). Les activités de l'entreprise affectent donc volontairement ou pas un ensemble d'individus en relation directe ou non avec elle. Dans ce cadre, la gouvernance n'est pas un outil permettant de déceler les opportunités d'investissement mais plutôt un moyen permettant de minimiser les pertes d'efficacité causées par les conflits d'intérêt entre différentes parties prenantes suite à des asymétries ou parfois même à une absence totale d'information. Donc, à part les contraintes économiques, les entreprises ont d'autres contraintes telles que la morale, la légitimité et la justice (Mitchell *et al.*, 1997). La gouvernance doit donc

¹⁴⁴Sophie Boutillier et Beatriz Castilla Ramos, 2009/2, « Gouvernance et responsabilité sociale des entreprises internationales : l'exemple d'une entreprise américaine implantée au Mexique », Dans *Marché et organisations*, (N° 9), page 91.

¹⁴⁵Sophie Boutillier et Beatriz Castilla Ramos, *op.cit.*, page 90.

Chapitre 2 : la responsabilité sociale des entreprises.

prendre en compte les aspects éthiques en reconnaissant les besoins des parties prenantes. Ainsi la séparation de l'aspect économique, dominé par l'intérêt et l'opportunisme, de l'aspect éthique, marqué par la recherche du bien commun et de l'équité, est remise en cause. Tous ces arguments avancés ne font que renforcer la mise en place des codes d'éthiques et des actions de RSE. Dans ce cadre, la RSE synonyme de bon management de prenant en compte les aspects stratégiques et éthiques est une réponse concrète à ces questions et permet par conséquent de véhiculer un modèle partenarial.¹⁴⁶

¹⁴⁶Imen Khanchel El Mehdi, 2013, « GOUVERNANCE ET RSE : DÉMÊLER L'ÉCHEVEAU », Recherches en Sciences de Gestion, (N° 97), page 169.

Conclusion

A travers ce deuxième chapitre que nous venons de présenter, nous avons abordé dans la première sélection des informations de base pour bien comprendre le concept de responsabilité sociale de l'entreprise, depuis sa genèse et le développement du concept puis qu'elle définit que nous avons trouvée essentielle. En effet nous avons bien que la RSE est une pratique très importante dans une entreprise car elle englobe les trois cotés économique, sociale et environnementale,

Dans la deuxième section nous avons essayé de montrer que le concept RSE est devenue le centre d'intérêt de plusieurs études qui ont contribué à créer les différents outils permettant la concrétisation de cette démarche dans une entreprise, telles que les normes mondiales et les codes de conduite

L'adoption de la responsabilité sociale des entreprises a été pensée pour encourager et pousser la grande entreprise à être plus transparente et responsable c'est-à-dire suivre une bonne gouvernance, cela est réalisable en consultant toutes les parties prenantes et en les impliquant à suivre les lois de la nouvelle gouvernance. Et non pas tenir compte que sur les intégrer de l'actionnaire.

La gouvernance est donc, au cœur de la responsabilité sociale. Les managers des entreprises doivent prendre en compte les attentes des différentes parties prenantes existant l'entreprise au moment de sa gestion, c'est-à-dire mettre en place une bonne gouvernance.

Gouvernance, cela est réalisable en consultant toutes les parties prenantes et en les impliquant à suivre les lois de la nouvelle gouvernance. Et non pas tenir compte que sur les intégrer de l'actionnaire. La gouvernance est donc, au cœur de la responsabilité sociale. Les managers des entreprises doivent prendre en compte les attentes des différentes parties prenantes existant l'entreprise au moment de sa gestion, c'est-à-dire mettre en place une bonne gouvernance.

Chapitre III

**Etude du cas SONATRACH complexe
GL2/Z.**

Introduction

Dans ce dernier chapitre, nous présenterons la posture épistémologique de la recherche, ensuite nous donnerons un aperçu sur la recherche qualitative qui est menée selon la méthodologie de l'étude de cas , l'étude est qualitative exploratoire et définie selon Paillé et Mucchielli (2003) comme « *un effort intellectuel, constant, intuitif et naturel, visant à trouver un réarrangement pertinent des données pour rendre compréhensibles, globalement, compte tenu d'un problème pratique ou théorique qui préoccupe le chercheur (...) est un travail interprétatif qui doit avoir quelques règles de méthode et quelques principes de référence*¹⁴⁷ ».

Cette partie de travail consiste à mener des entretiens non structurés auprès partie prenantes dans le complexe GL2/Z, afin de comprendre l'application du concept de RSE et sa relation avec la bonne gouvernance, le chapitre est devisé en deux section la première consiste à présenter l'établissement d'accueil et la deuxième contiendra les résultats de notre étude.

Section 1 : présentation du groupe Sonatrach.

Section 2 : présentation des résultats.

¹⁴⁷Paillé, P.&Mucchielli, A. (2003), L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Paris, Armand Collin.
Page35

Section 1 : Présentation du groupe SONATRACH.

Dans cette section nous allons présenter la société Sonatrach puis se concentrer sur son activité au sein du complexe GL2/Z, le lieu au le stage a été effectuer en présentant son organigramme et ses missions principale.

1.11 Renseignements généraux sur la société SONATRACH :

SONATRACH est la compagnie algérienne de recherche, d'exploitation, de transport par canalisation, de transformation et de commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Elle intervient également dans d'autres secteurs tels que la génération électrique, les énergies nouvelles et renouvelables et le dessalement d'eau de mer. Elle exerce ses métiers en Algérie et partout dans le monde où des opportunités se présentent.

SONATRACH est la première entreprise du continent africain. Elle est classée 12ème parmi les compagnies pétrolières mondiales, 2ème exportateur de GNL et de GPL et 3ème exportateur de gaz naturel. Sa production globale (tous produits confondus) est de 230 millions de tep en 2006. Ses activités constituent environ 30% du PNB de l'Algérie. Elle emploie 120 000 personnes dans l'ensemble du Groupe.

SONATRACH, entreprise citoyenne, œuvre à resserrer les liens sociaux, aider les populations dans le besoin, promouvoir la recherche et les activités scientifiques, aider la création artistique, promouvoir la pratique sportive, contribuer à la préservation de la nature et à la sauvegarde du patrimoine culturel et historique.

SONATRACH est divisée en 4 Activités :

- Amont ;
- LRP (Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie) ;
- Transport par canalisation ;
- Commercialisation.

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

1. Présentation de l'activité LRP

Le complexe de liquéfaction de gaz naturel GL2Z relève de la branche LQS (Liquéfaction) de l'activité LRP (Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie) de l'entreprise Sonatrach.

L'activité LRP a pour missions essentielles l'exploitation des installations existantes de liquéfaction de gaz naturel et de séparation de GPL, de raffinage, de pétrochimie et de gaz industriels (Hélium et azote).

SONATRACH dispose à travers son activité LRP de quatre complexes de GNL, deux complexes de GPL, deux complexes pétrochimiques, une unité de PEHD appartenant à la filiale ENIP (ENTREPRISE NATIONALE DE L'INDUSTRIE PETROCHIMIQUE), cinq raffineries appartenant à la filiale NAFTEC (SOCIETE NATIONALE DE RAFFINAGE), une unité d'extraction d'hélium et deux filiales de maintenance et de gestion des zones industrielles SOMIZ et SOMIK. Dans le cadre de la valorisation des ressources en gaz naturel principalement du gisement de HASSI R'MEL, des usines de GNL ont été construites dans le Nord du pays, dont le but principal est l'exportation du GNL vers l'Europe et les USA par Méthaniers.

1.12 Présentation du Complexe GL2-Z :

Le complexe GL2-Z est l'un des complexes de liquéfaction de gaz naturel dans la zone industrielle d'Arzew (ORAN), son rôle principal est de liquéfier le GN pour en réduire 600 fois le volume initial afin de permettre son chargement à bord de méthaniers cryogéniques (1bar de pression et -162 C° de température) pour son transport jusqu'aux pays consommateurs.

Le complexe GL2/Z a pour objet de liquéfaction du gaz naturel avec la possibilité d'extraction du propane, du butane et de la gazoline, et du gaz de charge pour l'unité d'Hélios.

Sa réalisation a été confiée à la société American d'engineering Pullman Kellogg chargée des études de la construction et du démarrage des différentes installations du complexe.

Sa construction a débuté en 1977 et le démarrage en 1980. Les premières productions de GNL datent du début 1981.

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

1. Situation géographique du complexe GL2-Z :

Le complexe GL2/z est situé à Béthioua (40 km à l'EST d'ORAN, 450 km d'ALGER). Ils 'étend sur une superficie de 72 Hectares, il est limité au nord par la mer, au sud par le village de Béthioua, à l'ouest par GL1/Z et à l'Est par l'usine de dessalement KAHRAMA, son emplacement au bord de la mer lui permet d'utiliser cette ressource inépuisable pour produire de l'eau distillée, le refroidissement des équipements, et à la lutte contre le feu.

Figure 19: Vu satellite de l'emplacement de GL2-Z.



Source : Google earth.

2. Description du complexe GL2Z

Le complexe de liquéfaction de gaz naturel GL2-Z comprend six trains de liquéfaction indépendants fonctionnant en parallèles, le gaz naturel est distribué à chacun des trains par un réseau de canalisation permettant d'assurer un débit pour chaque train de 270 000 M3/H soit 1620 000 M3/H pour l'ensemble du complexe.

Dans chaque train le gaz naturel est d'abord traité pour éliminer le gaz carbonique et la vapeur d'eau, en effet ces deux composants outre qu'ils n'ont pas d'intérêt pour le gaz naturel en tant que combustible, se présentent à l'état solide à la température de liquéfaction du gaz et risqueraient donc d'obstruer les conduites du complexe.

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

Après ce traitement le gaz naturel subit d'abord un pré-refroidissement dans les échangeurs de propane qui abaissent la température à $-30,6\text{ C}^{\circ}$. Il pénètre ensuite dans une section de séparation où sont extraits les hydrocarbures lourds condensés qui vont vers la section de fractionnement. Le gaz subit un premier refroidissement dans le faisceau chaud de la colonne de liquéfaction et revient une deuxième fois vers la section de séparation, puis il retourne enfin vers l'échangeur principal pour y être liquéfié. A la sortie de l'échangeur sa température est de -142 C° et sa pression de 24 bars effectifs.

Le GNL obtenue est alors détendu et débarrassé de son azote dans un déazoteur pour acquies ses spécifications définitives et être acheminé vers le stockage par des pompes GNL.

La section de fractionnement qui reçoit les hydrocarbures lourds de la section séparation, extrait l'éthane, le propane, le butane et de la gazoline. Il existe deux types de fonctionnement de l'unité correspondant à deux types de destination de ces produits :

- Cas avec extraction : le butane, le propane et la gazoline produits sont envoyés vers un stockage indépendant
- Cas sans extraction : la gazoline seule est stockée, le butane et le propane sont réinjectés dans le GNL ou utilisés comme combustible.

Dans les deux cas, l'éthane est réinjecté dans le GNL tout en servant d'appoint au MCR avec le propane.

Les installations de stockage de GNL comprennent essentiellement 03 réservoirs cryogéniques calorifugés pouvant contenir chacun $100\ 000\text{ M}^3$ de GNL et une station de chargement constitué par 05 pompes destinées au chargement de méthaniers et 03 pompes de circulation et de transfert. Les installations disposent en outre de systèmes de récupération des gaz d'évaporation

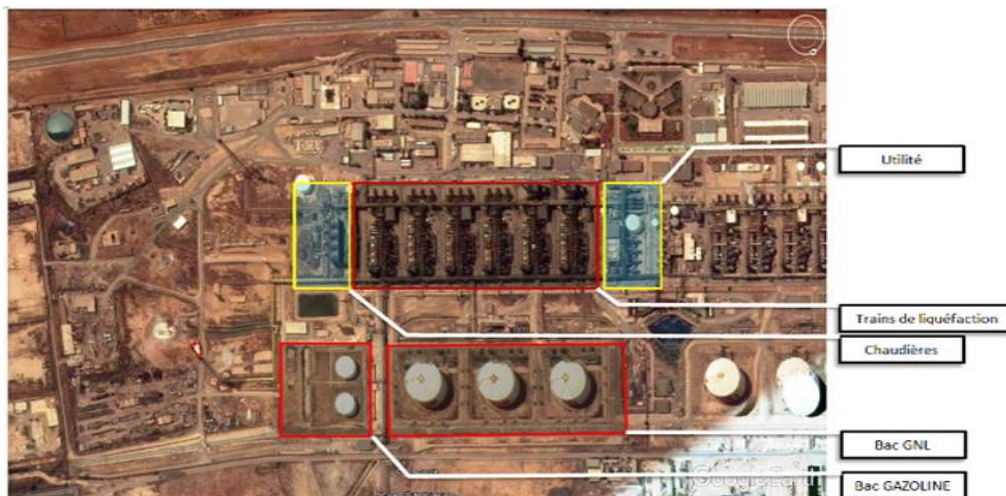
Le complexe est doté d'un certain nombre d'équipements auxiliaires destinés à fournir les fluides nécessaires à son fonctionnement ce sont essentiellement :

- Les chaudières de production de vapeur.

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

- Les générateurs électriques.
- Les systèmes de refroidissement par eau de mer.
- Le système de production d'air comprimé.
- L'unité de production d'azote.

Figure 20 : Vu satellite de différentes zones de GL2-Z.



Source : document de l'entreprise.

- **Capacité de production**

Le Complexe traite 10,5.109 m³ de gaz naturel par an avec production de Gaz Naturel Liquéfié et Gazoline.

- **Capacité contractuelle de production :**

- GNL : 17 800 Millions m³/An.
- Gazoline : 196 000 Tonnes/An.
- Propane : 410 000 Tonnes/An.
- Butane : 327 000 Tonnes/An.

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

- **Capacité totale de stockage :**
- Bacs aériens de stockage GNL : 100 000 m³ chacun.
- Bacs aériens de stockage de gazoline et 4 dans le futur : 14 000 m³ chacun.

1.13 Missions essentielles du complexe GL2Z :

Le Complexe GL2Z a pour missions essentielles :

- La mise en œuvre des politiques et stratégies de l'Activité Liquéfaction, Raffinage & Pétrochimie et de la Division Liquéfaction et Séparation des Gaz en matière d'exploitation, de gestion et de développement du complexe GL2Z ;
- La collaboration avec les structures de la Division Liquéfaction et Séparation du Gaz, à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi des plans d'exploitation, de maintenance et d'approvisionnements du Complexe GL2Z ;
- Le développement d'une expertise en matière d'exploitation, de maintenance et de développement du Complexe GL2Z ;
- La réalisation des plans de production en quantité, qualité, délais, normes et standards et en conformité des normes HSE ;
- La veille à la bonne exploitation du Complexe GL2Z dans les meilleures conditions de sécurité, de coûts et de qualité ;
- La collaboration, avec les structures de l'Activité Liquéfaction, Raffinage & Pétrochimie, à l'élaboration des procédures, systèmes et méthodes d'exploitation du Complexe GL2Z ;
- La veille à la mise en œuvre des plans de fiabilisation et de sécurisation des installations du Complexe GL2Z ;
- La veille à la planification et à la réalisation des programmes d'investissements et de réhabilitation des installations du Complexe GL2Z ;

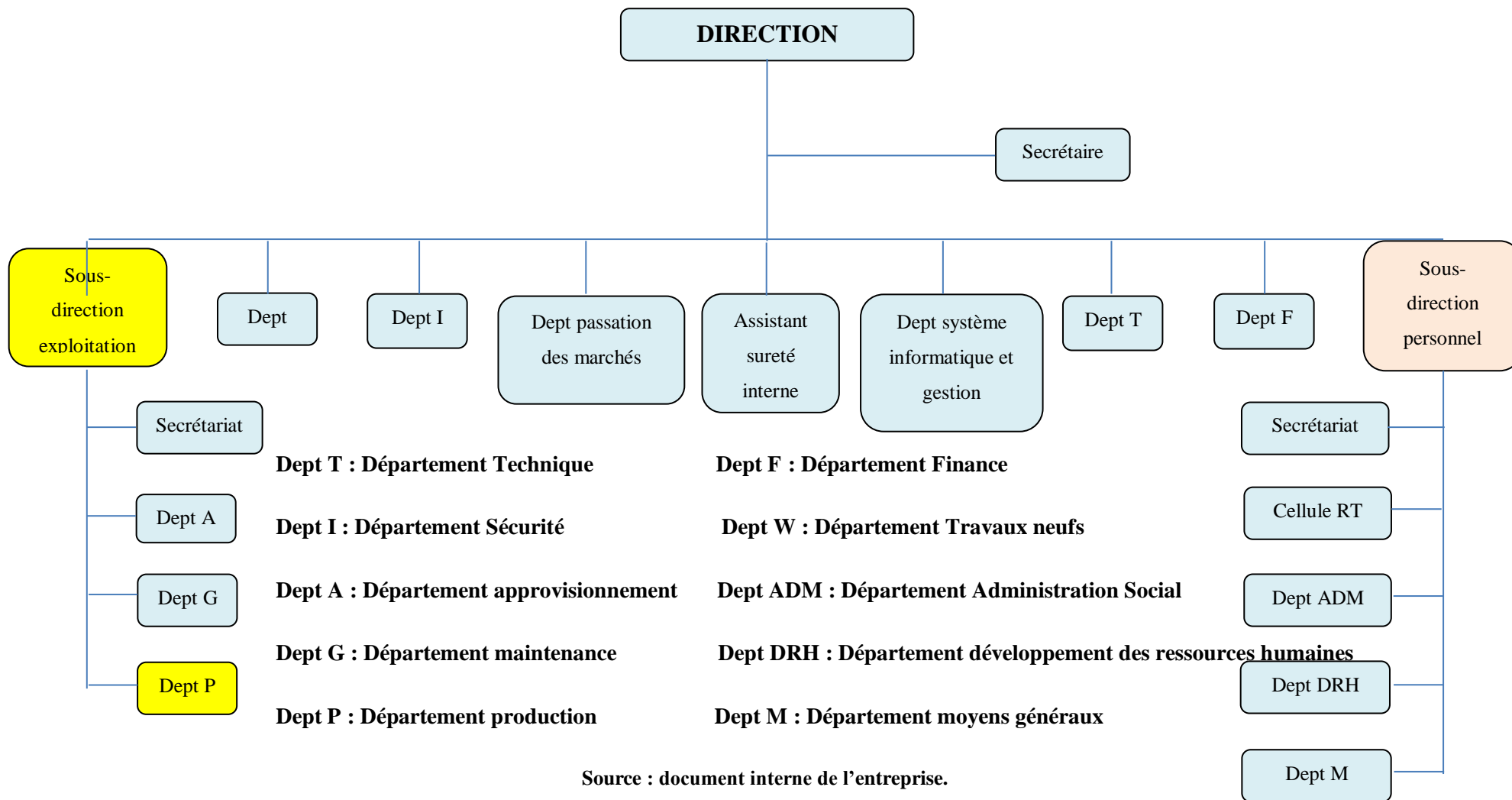
Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

- L'organisation de l'information et du reporting.

1.14 Organisation du complexe GL2Z

Le Complexe GL2Z est organisé comme suit :

Figure 21 : l'Organigramme général du complexe GL2Z.



1.14.1 La Sous-direction Exploitation a pour missions essentielles :

- La supervision, la coordination et le suivi des activités d'exploitation en conformité avec les programmes et plannings établis par la Société ;
- La contribution à l'élaboration des plans de production de la Division ;
- La mise en œuvre et l'exécution des plans de production arrêtés en respect des normes d'exploitation, de qualité, de délais et de HSE ;
- La veille au contrôle de la bonne marche des installations et la recommandation des solutions aux problèmes importants rencontrés ;
- La coordination à la préparation des arrêts annuels programmés et la veille à la planification, l'organisation et l'ordonnancement des activités des différentes structures concernées ;
- L'Assistance au Directeur du complexe dans les analyses des situations complexes liées à l'exploitation du complexe ;
- L'Assistance au Directeur du complexe dans l'analyse, la mise en œuvre des ressources et l'exécution des programmes d'actions établis ;
- La coordination à la réalisation des prévisions budgétaires de la Sous-direction ;
- La veille à la mise en œuvre des politiques, règles et procédures dans domaine de la Sécurité, de la santé et de la protection de l'environnement ;
- Le développement et le maintien du niveau de compétences de son personnel ;
- L'organisation de l'information et du reporting.

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

La Sous-direction Exploitation est organisée comme suite ;

1. Le Département Production ;
2. Le Département Maintenance ;
3. Le Département Approvisionnements ;

1.14.2 La Sous-direction Personnel a pour missions essentielles :

- La mise en œuvre des politiques de la Société en matière de développement des ressources humaines ;
- La supervision de l'élaboration des plans annuel et pluriannuel (Volets Emploi & Salaires) et la réalisation de leur suivi, contrôle et analyse.
- La supervision de l'élaboration et la réalisation des plans de développement des carrières du potentiel humain ;
- L'identification des potentiels et la préparation d'une relève de qualité conformément à la politique de la Société en matière de gestion des carrières ;
- La veille à la gestion des contrats de travail employé/employeur en respect des procédures et réglementation en vigueur de la Société ;
- La mise en œuvre en respect des politiques et des procédures en vigueur, des prestations en matière de transport, restauration, économat, relax et entretien général ;
- La Garantie de l'amélioration des conditions de travail et l'application du règlement intérieur et la convention collective de la Société ;
- Le développement et le maintien du niveau de compétences de son personnel ;

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

- L'organisation de l'information et du reporting.

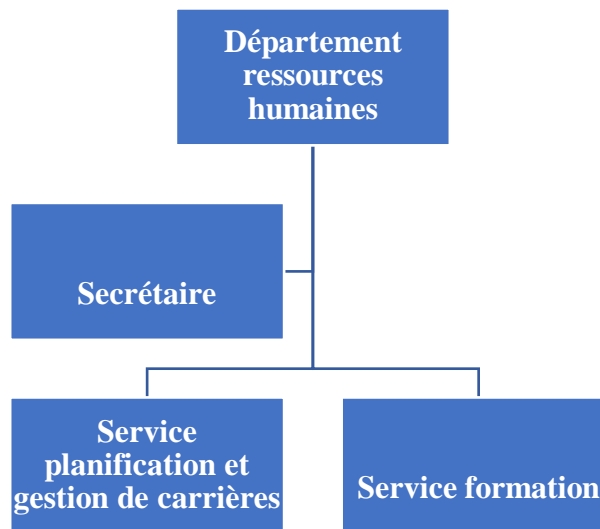
La Sous-Direction Personnel est organisée comme suit :

1. Le Département Ressources Humaines ;
2. Le Département Administration et Social ;
3. Le Département Moyens Généraux ;
4. Le Service Relations de Travail.

1. Le Département Ressources Humaines a pour missions :

- La mise en œuvre des politiques de la Société en matière de développement des ressources humaines ;
- La mise à disposition des ressources humaines en qualité et en quantité requises, nécessaires au fonctionnement de toutes les activités de l'unité.
- L'application des politiques de planification des effectifs en identifiant les besoins en matière de recrutement des structures de l'unité.
- L'élaboration du plan de relève.
- L'Identification, la consolidation et l'approbation des besoins en formation des structures de L'unité, conformément à la politique de formation en vigueur.
- Le développement et le maintien du niveau de compétences de son personnel.
- L'organisation de l'information et du reporting.

Figure 22 : le département des ressources humaines.



Source : document de l'entreprise.

2. Le Département Administration & Social a pour mission :

- La gestion administrative du personnel de l'unité, relevant des prérogatives du
- Complexe, en respect des procédures et de la réglementation en vigueur dans la Société ;
- L'élaboration des plans annuel et pluriannuel (Volets Emploi & Salaires) et la réalisation de leur suivi, contrôle et analyse ;
- La veille à l'élaboration de la paie du personnel dans les délais et en respect de la réglementation en vigueur ;
- La veille à la prise en charge de la gestion des prestations sociales, médicales, culturelles et sportives en respect de la réglementation en vigueur ;
- Le développement et le maintien du niveau de compétences de son personnel ;

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

- L'organisation de l'information et du reporting.

3. Le Département Moyens Généraux a pour mission :

- La mise en œuvre en respect des politiques et des procédures en vigueur, des prestations en matière de transport, restauration, économat, relex et entretien général ;
- La contribution à la rentabilité des prestations fournies par l'optimisation des moyens et des coûts ;
- La veille à l'optimisation des opérations d'approvisionnement et de gestion des stocks ;
- La veille à une gestion rationnelle des stocks pour assurer un bon fonctionnement régulier des unités de production ;
- Le développement et le maintien du niveau de compétences de son personnel ;
- L'organisation de l'information et du reporting.

1.14.3 Le Service Relation de Travail a pour mission :

- La veille au maintien d'un bon climat social et à la préservation de relations de travail harmonieuses,
- La veille au respect de la réglementation de travail en vigueur dans la Société ;
- La mise en place d'une banque de données relative aux textes législatifs et réglementaires concernant la fonction RH ;
- La prise en charge des requêtes émanant des agents et recommandation des solutions, conformément à la réglementation en vigueur.
- La prise en charge des actions de communication ;

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

- Le développement et le maintien du niveau de compétences de son personnel ;
- L'organisation de l'information et du reporting.

1.14.4 Le Département Hygiène, Sécurité et Environnement a pour missions.

- La veille à la sauvegarde du patrimoine (unité de production et annexes) par la mise en œuvre des plans de sécurité et le contrôle du respect des consignes et des règles y afférents ;
- La veille à la sécurité des personnes, des biens et des installations au sein des unités ;
- La contribution à la rentabilité du Complexe par la recherche des améliorations constantes pour la préservation de la sécurité des hommes
- L'analyse des risques de santé, sécurité et environnement au sein du complexe et l'établissement des plans d'actions pour leur prise en charge ;
- Etablissement et diffusion des règles et consignes de sécurité en veillant à leur application ;
- La veille à la mise en œuvre des politiques, règles et procédures dans le domaine de la sécurité, de la santé et de la protection de l'environnement ;
- Le développement et le maintien du niveau de compétences de son personnel ;
- L'organisation de l'information et du reporting.

1.14.5 Le Département Passation des Marchés a pour missions :

- La coordination du processus des transactions commerciales avec les structures concernées en conformité aux dispositions réglementaires en la matière ;

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

- La coordination de l'élaboration et la consolidation des dossiers d'appels d'offres avec les structures concernées ;
- Le suivi de l'avis d'appel depuis sa publication au BAOSEM ;
- La prise en charge de l'ensemble des correspondances avec les différents intervenants dans l'appel d'offres ;
- L'organisation avec la Commission d'ouverture des Plis, les séances d'ouvertures des plis et remettre les offres techniques et financières ainsi que le procès-verbal de la COP à la Commission d'évaluation des Offres ;
- La notification des attributions provisoires et définitives de marchés ;
- La constitution d'une banque de données ((Passation des marchés)) ;
- Le développement et le maintien du niveau de compétences de son personnel ;
- L'organisation de l'information et du reporting,

1.14.6 Le Département sécurité interne est chargé de :

- La Veille à la Sûreté du patrimoine de L'unité ;
- L'Identification et l'évaluation des risques et menaces sur le patrimoine de l'unité ;
- La mise en place des moyens nécessaires pour la mise en échec de toute menace ou acte de malveillance au niveau de L'unité ;

Section 2 : Présentation des résultats

Dans cette deuxième section nous allons présenter les résultats de notre recherche qualitative afin de répondre sur notre problématique.

1.1 Les bonnes pratiques de gouvernance au sein du complexe GL2/Z :

La gouvernance de Sonatrach encourage les entreprises à promouvoir l'éthique ou l'équité transparence et responsabilité dans toutes leurs transactions. On s'attend à ce qu'elles continuent à générer des profits. Le complexe GL2/Z respecte les lois et règlements algériens, ainsi que la législation locale des pays dans lesquels ils exercent leurs activités. De plus, ils ont un code de conduite qui s'applique à tous leurs employés.

- **L'Équité :**

Le gouvernement algérien est l'unique actionnaire de Sonatrach et le régulateur du secteur des hydrocarbures. Il a également une fonction plus large d'allocation des avantages aux fonctions sociales. Ce rôle triple et conflictuel crée un favoritisme à l'égard de Sonatrach pour tout ce qui concerne l'industrie des hydrocarbures.

Sonatrach a promis, en tant qu'entreprise responsable, de respecter ses employés et garantir d'un traitement équitable des salariés avec l'assurance d'une employabilité durable et de préserver leur santé, d'assurer leur sécurité et de garantir la sécurité de leurs installations. Ils ont mis en place un comité de suivi pour créer des chances égales pour des compétences égales, favorisant ainsi le recrutement, l'accès à la formation et des postes plus élevés pour les femmes. La Sonatrach a promis aussi de respecter l'environnement. ¹⁴⁸

¹⁴⁸<http://www.sonatrach.com/en/formation.html> consulté le (25/06/2019).

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

- **La transparence :**

Le code de conduite de la Sonatrach appliqué au complexe GL2/Z insiste sur le fait qu'elles s'efforcent d'atteindre une transparence totale au sein de la société, dans le respect des lois nationales en vigueur dans les pays où elle est implantée. Le gouvernement algérien affirme que son système de réglementation est transparent, mais le pouvoir de décision reste entre les mains des responsables de chaque organisation. L'accès à ces décideurs est souvent limité et combiné à une bureaucratie lente et orientée protocole, même de petites erreurs de paperasserie peuvent entraîner des retards importants¹⁴⁹. Sonatrach où elle bénéficie d'un traitement préférentiel de la part du gouvernement et ne doit pas nécessairement faire preuve de transparence dans ses opérations.

- **La Responsabilité :**

Le complexe GL2/Z respecte les lois et règlements algériens, ainsi que la législation locale des pays dans lesquels ils exercent leurs activités. De plus, ils ont un code de conduite qui s'applique à tous leurs employés et une politique de (QHSE) voir l'annexe.

L'Algérie dispose également d'un code national algérien sur le gouvernement d'entreprise, mais son adoption est volontaire. Il n'existe pas d'institution qui coordonne les politiques de gouvernement d'entreprise au sein du gouvernement et toutes les initiatives de gouvernement d'entreprise sont mises en œuvre individuellement, principalement en raison de la pression internationale. Hawkama El Djazair est l'Institut algérien pour la gouvernance d'entreprise et la seule autorité en Algérie à élaborer des politiques, à réglementer, à superviser et à promouvoir de meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise.

L'Algérie n'est pas un État membre de l'OCDE, ce qui signifie que la Sonatrach n'est pas tenue de suivre les principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales. L'Algérie est l'un des 12 États membres du cartel pétrolier OPEP. Elle a son mot à dire sur la

¹⁴⁹<http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2013/204588.htm> consulté le (25/06/2019).

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

manière d'assurer un revenu stable à ses États membres et de garantir un approvisionnement en pétrole aux consommateurs.¹⁵⁰

Ces pratiques-là sont destinées à toute une panoplie de parties prenantes, nous allons essayer de les identifier pour l'entreprise GL2/Z afin de mieux évaluer leur impact sur la pratique de la RSE dans cette entreprise.

1.2 La cartographie de partie prenante du complexe GL2/Z :

1.2.1 Identifier les parties prenantes du groupe Sonatrach :

- **Les salariés :** le complexe GL2/Z dispose de 857 salariés qui se divise en en trois catégories socioprofessionnelle (cadre, maîtrise, exécution).
- **Les Syndicats :** le complexe GL2/Z assure l'échange entre salariés et hiérarchies à travers les syndicats afin de favoriser le dialogue intra-entreprise.
- **Les Fournisseurs :** le complexe GL2/Z exerce ses métiers et mène ses opérations de telle sorte que ses fournisseurs, sous-traitant, et clients puissent avoir confiance en elle. Le complexe tisse des relations avec le sous-traitant pour assurer la bonne conduite dans plusieurs donne exemple :
- **Les Clients :** les clients du complexe GL2/Z se trouve dans le territoire national et internationale ces des clients exigeants qui cherche toujours à obtenir des garanties.
- **Les Actionnaires :** L'entreprise est érigée en société par actions elle est entièrement détenue et contrôlée par le gouvernement algérien donc l'état représente le seul actionnaire.

¹⁵⁰g <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/49012924.pdf> consulté le (25/06/2019).

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

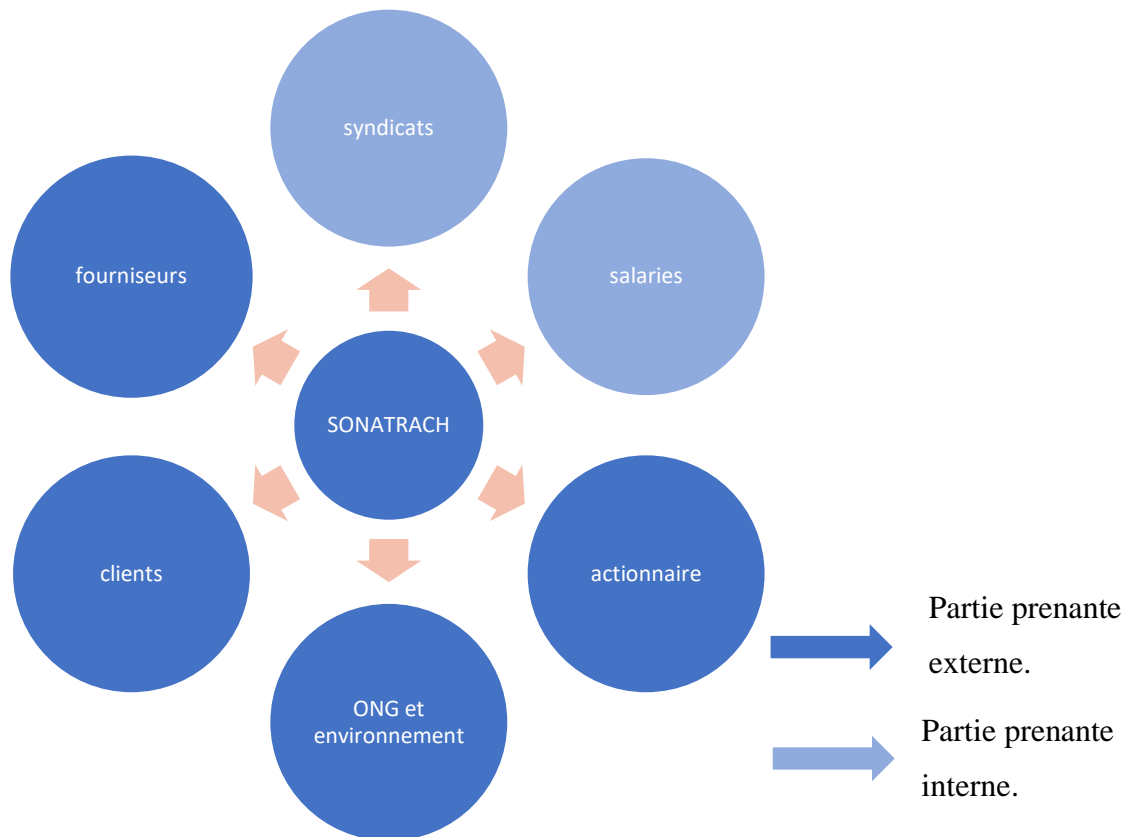
- **Les ONG et environnement** : ils représentent une partie prenante non-négligeable pour le complexe GL2/Z surtout que c'est une entité productrice de pollution.

1.2.2 Segmentation de partie prenante :

Après avoir identifié les parties prenantes place maintenant à la segmentation

- **Partie prenante interne et externe :**

Figure 23 : Partie prenante interne et externe du complexe GL2/Z



Source : élaborer par nous-mêmes suite aux entretiens effectués.

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

En effet, nous avons pu constater que les parties prenantes ont des attentes multiples.

Figure 24 : Identification des attentes des parties prenantes.

Les parties prenantes du complexe GL2Z	Attentes identifiées
Salariés	<ul style="list-style-type: none">• Equité et égalité entre l'homme et la femme et reconnaissance et récompense.• Bonnes conditions de travail.• Sécurité de l'emploi.• Formation et gestion de carier.
Etat	<ul style="list-style-type: none">• Respect des lois.• Respect des objectifs de rentabilité.• Amélioration de l'image de Sonatrach.• Transparence de gestion.
Clients/utilisateurs	<ul style="list-style-type: none">• Qualité, service, sécurité.
Fournisseurs	<ul style="list-style-type: none">• Stabilité et durabilité du partenariat• Respect des engagements contractuels.
Environnement – ONG	<ul style="list-style-type: none">• Respect de l'environnement.• Penser à des nouvelles activités non polluantes.

Source : élaborer par nous-mêmes suite aux entretiens effectués.

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

Après avoir défini et identifié les différentes parties prenantes de la GL2/Z, nous allons voir comment les bonnes pratiques de bonne gouvernance affectent réellement les pratiques de la RSE.

1.3 :

Consiste à un engagement de se comporter de manière responsable notamment dans trois domaines : économique, social et environnemental. Qui peuvent être divisées en trois piliers :

- ✓ L'activité économique de l'entreprise,
- ✓ Le développement social,
- ✓ La protection de l'environnement.

Tableau 5 : l'engagement du complexe GL2/Z dans des pratiques RSE

Domaines de RSE identifiés	Cadre des actions
Le domaine économique	Biens et services de bonne qualité et sécurisés.
Le domaine social	Création de l'emplois et absorption du chômage. Recrutement de femme Formation des employés. L'impact sur le développement du business. Protection de la santé et de la sécurité de travail. Amélioré les conditions du travail.
La protection de l'environnement	Traitement des rejets. Préservation des milieux naturels Promotion des énergies renouvelables.

Source : élaborer par nous-mêmes suite aux entretiens effectués.

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

- **Domaine économique :**

Pour satisfaire ces clients le complexe GL2/Z a été certifié en septembre 2015 ISO 9001 la qualité du produit normalisé selon les clients (qualité management).

- **Domaine sociale :**

- 1. Création de l'emplois et recrutement des femmes**

L'effort de renforcement et l'évolution des ressources humaines est élaboré par un programme et un planning pour obtenir un personnel qualifié afin d'effectuer une tâche précise suivant des objectifs pour cela le complexe GL2Z maintien un niveau de recrutement appréciable avec un accroissement notable de l'effectif féminin. Le tableau ci-après retrace l'évolution de l'effectif durant la période (2015-2018).

Tableau 6 : Evolution de l'effectif du complexe GL2/Z.

Année		2015	2016	2017	2018
Effectif global		654	661	794	857
Catégorie socio-professionnelle	Cadre	305	301	331	345
	Maitrise	343	354	454	503
	Exécution	06	06	09	09
Nouvelles recrues		107	29	14	112
Nouvelles recrues femme		47	1	2	23

*Avec un effectif prévu sur organigramme de 992.

Source : documents internes du complexe GL2Z Sonatrach.

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

2. La formation d'employé :

La formation est un volet important de la politique des Ressources humaines du complexe GL2/Z ce pour cela le complexe dispose d'un programme de formation voire l'annexe qui sera élaboré sur la base des besoins enregistrés par les différentes structures du complexe pour les nouvelle recrue et stagiaires ainsi que pour les fonctionnaires de l'entreprise pour assurer une qualité de savoir-faire afin d'obtenir un personnel qualifié.

Mais pas seulement, en effet à Sonatrach, la participation aux actions de formation et tout aussi obligatoire tel que recommandé à :

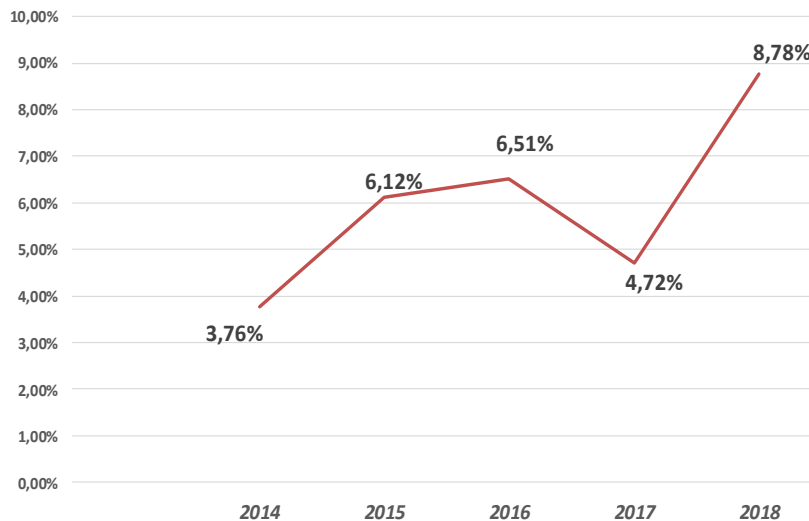
L'article 11 « tout travailleur est tenu, quel que soit son grade, en fonction de ses capacités, de contribuer activement aux actions de formation, de perfectionnement et de recyclage organisées par l'entreprise ».

L'article 235 de l'audite convention stipule clairement que tout travailleur ayant les compétences nécessaires est appelé assurer des formations internes « tout travailleur possédant une qualification, soit théorique, soit technique ou les deux à la fois ainsi qu'une expérience en entreprise d'au moins cinq (05) années dans une filière peut être appelé à exercer des taches de formation ».

Le graphe ci-après représente l'évolution des taux (%) en effort formation des cinq dernières années.

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

Figure 25 : l'évolution du taux de formation.



Source : bilan annuelle 2018 du complexe GL2Z Sonatrach.

Sachant que :

Figure 26 : Effort Formation année 2018

Effort Formation année 2018		
Masse Salariale	Coûts Formation	Taux
1 708 295,0000	149 921,6916	8,78%

Source : document de l'entreprise.

Durant l'exercice 2019 le complexe assurera 757 formations pour un cout de 181 808 600.00 Dinard, ainsi que 60 apprentis seront pris en charge par le complexe dont le montant global s'élève à 2 633.4 Mda.

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

❖ Les types de formation :

- Formation filière : c'est une formation qui s'effectue en six mois et plus et a pour but une évolution en vue de promotion.
- Formation de perfectionnement : cette formation est consacrée pour les agents afin de subvenir aux exigences des nouvelles technologies au poste de travail.
- Formation de consolidation : elle a pour mission de combler les lacunes qui ont été mise en relief lors d'une campagne d'appréciation.
- Formation externe : cette formation se déroule dans des universités ou des institutions spécialisées.
- Formation à l'étranger : ce type de formation sont fait à l'issue des contrats concluent avec des fournisseurs pour des nouveaux équipements.

❖ Les objectifs de formation :

Professionaliser les cadres dans les métiers ressources humaines, finances, juridique, audit...

Développer les compétences managériales.

La formation et le perfectionnement des personnels constituent une composante essentielle de la stratégie de Sonatrach. A cet égard, le travail de mise à niveau et de spécialisation du personnel est accompli par les outils de formation de Sonatrach comme :

IAP (Institut Algérien du Pétrole, du gaz, de chimie, de la Pétrochimie, des matières plastiques et des moteurs) qui a été créé le 29/11/1965. Elle fournit une formation de spécialisation pour l'obtention d diplôme post-universitaire.

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

3. L'impact sur le développement du business :

Le complexe GL2/Z suit une logique de diminution des coûts et d'externalisation des risques ont transformé en profondeur le paysage productif, et le proverbe « on n'est si bien servi que par soi-même » a cédé du terrain à « on a toujours besoin d'un plus petit que soi ». Dans ce contexte, la loi N° 04-19 du 25 décembre 2004 avait pour but de diriger les sociétés de sous-traitances dans le placement des travailleurs ainsi que le contrôle de leur emploi, un nouveau décret exécutif en date du 24 avril 2007 portant le N° 07-123 concernant la détermination d'une façon plus large et complétée aux conditions et aux modalités d'octroi et de retrait d'agrément aux sociétés de sous-traitance en question.

Les sous-traitants du complexe GL2/Z :

- Restauration

SPH (société de prestation hôtellerie) existe depuis 1998, spécialisé dans la restauration beaucoup plus surtout dans le secteur pétrolier, elle propose des déjeuners équilibrés pour 500 employés tous les midis pour un coût de 650.00 DA par agent et par repas.

- Transport

Société de transport d'Arzew (SOTRAZ) La société de transport d'Arzew, « SOTRAZ », créée le 4 décembre 2012, est une filiale détenue à 100 % par la holding Société d'Investissements et de Participations (SIP). Son objet social principal consiste au transport du personnel des complexes d'Arzew en jour normale ou en service quart, pour un coût de 225.68 DA/HT par agent et par jour. Elle est chargée de gérer et approvisionner le carburant des différents véhicules du service et gérer la maintenance du matériel roulant. SOTRAZ a enregistré un chiffre d'affaires de 2,2 millions de DA en 2017, contre 2 millions de DA un an plus tôt.

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

- Entretien et hygiène

Société de Maintenance industrielle d'Arzew (SOMIZ) La société de maintenance industrielle d'Arzew Spa (SOMIZ), créée en 1991 est une filiale détenue à 100 % par la holding Société d'Investissements et de Participations (SIP). Spécialisée dans le domaine de l'ingénierie, de la maintenance et la rénovation des installations industrielles. SOMIZ a affiché un chiffre d'affaires de 5,5 millions de DA en 2017, contre 5 millions de DA en 2016.

4. Protection de la santé et de la sécurité de travail :

Satisfaire au mieux les besoins des travailleurs en matière de santé au travail, tel est l'objectif de la Direction Affaires Sociales du complexe GL2/Z. Elle s'efforce de protéger les 857 salariés du complexe contre les risques liés aux conditions de travail et de leur fournir des prestations de qualité en matière de santé. Outre l'amélioration des prestations de service, SONATRACH accorde une attention particulière au développement de l'activité santé pour répondre au mieux aux attentes des travailleurs par l'ouverture de nouvelles infrastructures spécialisées et la modernisation des équipements.

Face à ce contexte de plus en plus social et responsable, le complexe GL2Z a adopté un système de management Qualité, Santé, Sécurité, Environnement (QHSE). Le complexe a été certifié en septembre 2015 (ISO 9001, ISO 14001), certifié OHSAS 18001 en juillet 2015 renouvelable chaque trois années par le bureau belge AIB Vinçote associé à l'organisme certificateur IQNET (International Certification Network).

- ISO 9001 : la qualité du produit normalisé selon les clients (qualité management).
- OHSAS 18001 : management santé et sécurité.

5. Amélioré les conditions du travail :

Pour favoriser l'épanouissement des salariés de la SONATRACH et de leurs familles, la Direction des Affaires Sociales du complexe GL2Z a organisé tout au long de l'année, au profit

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

des jeunes et des adultes, des activités sportives individuelles (lawn tennis, jeux d'échecs, pétanque) et collective (football, handball, cross footing et volley- Ball) et culturelles, des sorties en centres aérés, des séjours en camps de vacances et en cures thermales. Elle a aussi offert à ses collaborateurs des excursions en Algérie, à l'étranger et des visites aux lieux saints de l'islam (séjours Omra).

Activités pour travailleurs et leurs familles :

Activités sportives programmes régionaux.	Centre familial Zemmouri (Boumerdes).
Activités sportives festivités commémoratives.	Centre familial Sablettes (Mostaganem).
Activités sportives programmes nationaux.	Centre familial Madrid-Béni Saf.
Activités sportives festivités 24 février.	Séjours couples en station thermale Algérie.
Organisation d'un tournoi d'échecs	Centre de détente Zelfana.
Séjours famille camps de toile	Séjours couples cures étranger (Tunisie)
Centre familial Corso (Boumerdes).	Séjours à l'étranger (Dubai, Turquie, Jordanie, Malaisie, Portugal, Hongrie et Russie) 770 agents Séjours en Algérie (Sud algérien), Séjours Omra.

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

- **Actions et de la protection sociales :**

Particulièrement active dans sa politique de protection sociale des travailleurs et des retraités de la SONATRACH, la Direction des Affaires sociales du complexe GL2/Z demeure fidèle à sa démarche d'assistance à cette population, notamment dans les moments difficiles survenus lors d'accident, d'invalidité ou de décès, par des actions concrètes (assistance, aides financières, pensions...).

- **Accès au logement**

La Direction des Affaires Sociales est également très attentive au mieux-vivre de ses collaborateurs. Cette action passe par la mise en œuvre d'une politique d'aides en matière de logement. En accordant des prêts d'achat de logement et des prêts de construction.

6. La protection de l'environnement :

Le complexe GL2Z une unité de production de gaz naturel liquéfié, propane, butane, gazoline, et gaze de charge. Sa politique Qualité, Santé, Sécurité, Environnement (QHSE), décliné de la politique HSE du groupe SONATRACH. S'appuie principalement sur l'objectif stratégique qui est de réduire les impacts environnementaux et le complexe dispose d'un certificat ISO 14001 : management environnement (des procédures strictes concernant la purification) pour minimiser au maximum les risques de pollution

• **Traitement des rejets.**

Le complexe GL2/Z à trois types de rejet voir l'annexe : les rejets gazeux, le rejet liquide, le rejet solide.

-

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

- Les rejets gazeux

En d'autres termes des émissions de gaz de sert pour le réduire Le complexe GL2/Z a engagé des efforts et des investissements considérables dans la récupération des gaz torchés à différents niveaux. Les quantités de gaz torchés ont connu une baisse considérable durant ces dernières années.

- Les rejets liquides

Les rejets eaux du complexe GL2/Z sont traités dans une station d'épuration « STEP delta process » suivant le procédé de traitement par aération prolongée.

Notons cependant que l'exploitant nous signale que la station est à l'arrêt sans préciser depuis combien de temps. De même aucune précision n'est apportée quant à la remise en fonctionnement et aux mesures compensatoires prises en attendant (une rénovation est en cours, manque de pièce de rechange).

- Les rejets solides :

Les tamis usagés et autres déchets solides sont évacués vers d'autres complexes ou vers la décharge publique communale.

7. Préservation des milieux naturels :

Préservation des marais d'El Mactaa par la technique du forage dirigé Le marais d'El Mactaa est un site naturel protégé par la convention internationale « Ramsar » signée en 1971. Il se compose d'une zone humide d'environ 19 000ha et de plusieurs cours d'eau. Ce marais est situé au bord de la méditerranée dans le golfe d'Arzew entre les wilayas d'Oran, de Mostaganem et de Mascara. Afin de préserver l'équilibre écologique de cette zone sensible, le complexe GL/2Z a initié volontairement l'utilisation du procédé de forage horizontal dirigé qui consiste en la pose de canalisations souterraines et de franchissement des obstacles sans l'utilisation de tranchées.

Chapitre 3 : Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.

8. Promotion des énergies renouvelables :

Le complexe GL2/Z contribue énormément au développement d'activités énergétiques respectueuses de l'environnement. Plusieurs projets d'installation de panneaux solaire son en exécution dans le complexe.

Conclusion

Le complexe GL2/Z, division d'une grande entreprise qu'est Sonatrach, ne se préoccupe pas seulement des bénéfices financiers grâce à la bonne gouvernance, le complexe cherche à créer de la richesse et de la partager avec les parties prenantes « clients, fournisseur, employé...etc.), cela pour répondre à une démarche de responsabilité sociale d'entreprise.

L'orientation du complexe vers cette démarche est une nécessité incontournable car il fait partie d'un grand groupe qui occupe une place prédominante dans l'économie de l'Algérie ce qui l'oblige à éviter les injustices sociales ainsi que les catastrophes environnementales qui pourront changer l'image et la réputation du groupe Sonatrach.

A travers les résultats de notre recherche nous avons essayé de répondre à notre question principale concernant l'influence de la bonne gouvernance sur la responsabilité sociale des entreprises. Le complexe GL2/Z adopte les bonnes pratiques de gouvernance de la Sonatrach, ces pratiques se basent essentiellement sur la transparence et la responsabilité en respectant la législation. Cela a conduit implicitement à l'intégration des préoccupations sociales, environnementales et économiques conformément à l'éthique, en d'autres termes la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis des stakeholders (parties prenantes) en plaçant ses employés au cœur de ses préoccupations sociales. Ceci en fournissant l'effort sur l'attraction, le renforcement et la valorisation de tous les talents ainsi qu'une meilleure gestion des carrières au sein de l'entreprise. L'entreprise s'engage à faire de la santé, la sécurité et la protection de l'environnement non seulement une priorité, mais un devoir et une responsabilité collective et individuelle.

Le complexe GL2/Z doit investir dans les immobilisations corporelles car il est en état de dégradation afin d'installer de nouvelle technologie préservatrice de l'environnement pour avoir de nouvelles certifications et assurer une sécurité plus pertinente pour ces employés et cela en adaptant une bonne gouvernance au niveau de SONATRACH.

Conclusion générale

Conclusion générale

Notre propos tout au long de ce mémoire, était de démontrer et de traiter l'influence de la bonne gouvernance sur la responsabilité sociale de l'entreprise au sien de l'entreprise SONATRACH au complexe GL2/Z.

Cette recherche nous a conduit à faire deux études distinctes, la première était une recherche documentaire, où nous avons présenté les concepts clés de la gouvernance d'entreprise (les différentes définition, ses théories et ses codes, ses enjeux et ses parties intéressées...), ainsi que la responsabilité sociale de l'entreprise (ses dimensions et ses importances et les parties prenantes intéressées), ensuite nous avons présenté la relation qui existe entre la bonne gouvernance et la responsabilité sociale d'entreprise.

La deuxième, s'inscrit dans le cadre d'une étude sur le terrain qui nous a permis de recueillir des données que nous avons, ensuite, traitées, en suivant une méthodologie qualitative par l'utilisation des entretiens.

Nous pouvons plus au ou moins confirmer notre première hypothèse qui déclare l'adoption des bonnes pratiques de gouvernance facilite la satisfaction des parties prenantes dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises. Suite à la validation de l'existence de certaines mesures de bonne gouvernance qui sont la transparence la responsabilité et l'équité, l'entreprise a ressenti l'importance de ces parties prenantes en les identifiant et on les impliquant dans l'entreprise à travers la responsabilité sociale des entreprises , pour l'entreprise s'intéresse au côté économique et le cotés sociale en s'investissant dans le capitale humain puis de vue formation et égalité être l'homme et la femme dans les promotion et la gestion de carrière en leurs offrant aussi de la sécurité en appliquant un système de QHSE ,l'entreprise a

fait se prouve dans le côté environnementale en minimisant les rejets. De cela nous pouvons confirmer la première hypothèse qui déclare que l'adoption des bonnes pratiques de gouvernance facilite la satisfaction des parties prenantes dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises et infirmer notre deuxième hypothèse qui déclare l'entreprise n'applique pas les bonnes pratiques de gouvernance pour faire face aux exigences de ses parties prenantes.

Il est sûr que la mise en place de la bonne gouvernance influence la responsabilité sociale de l'entreprise.

Tout au long de l'élaboration de ce travail, nous avons rencontré plusieurs difficultés dont la principale réside dans l'obtention de l'information vu la confidentialité et le manque de temps accordé dans le stage vu l'instabilité politique du pays durant la période du stage.

Par ailleurs, notre étude aurait été plus complète si nous avions fait une étude quantitative aussi pour affirmer l'influence de la bonne gouvernance sur la RSE.

La bonne gouvernance et la responsabilité sociale de l'entreprise constituent un champ de recherche peu exploré et reste largement ouvert. Outre, plusieurs axes de recherche peuvent être explorés : à titre d'exemple

- La gouvernance d'entreprise et la RSE des entreprises privées.

Bibliographie

Bibliographie

1. Les ouvrages :

- ✓ Salvatore MAUGERI, « Gouvernance (s) », édition Dunod, Paris, 2014 ;
- ✓ S. Mesure et P. Savidan, dir, « Le dictionnaire des sciences humaines », Presses Universitaires France, Paris, 2006.
- ✓ Howard Rothman Bowen, « Social responsibilities of the businessman », New York, Harper, 1953.
- ✓ Livre vert. « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », COM (2001) 366 final, 18 juillet 2001.
- ✓ R. E. Freeman, « Strategic Management : A Stakeholder Approach, Boston : Pitman », 1984.
- ✓ Jean-Marie Peretti, « gestion des ressources humaines », 21^e Edition, Magnard-Vuibert – Paris, page 2016.
- ✓ Michel CAPRON, Françoise QUAIREL-LANOIZELÉE, « Mythes et réalités de l'entreprise responsable », Paris, La Découverte, 2004.
- ✓ Jacques IGALENS, Sébastien POINT, « vers une nouvelle gouvernance des entreprises », Dunod, Paris, 2009.
- ✓ Paillé, P. & Muchielli, A. « L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales ». Paris, Armand Collin. 2003.
- ✓ C. Keinert, « Corporate Social Responsibility as an International Strategy », Heidelberg : Physica-Verlag, 2008.
- ✓ Ahmed NACIRI, « Traité GOUVERNANCE D'ENTREPRISE L'approche scolaire », Presses de l'université du Québec, 2011 ;

- ✓ G. CHARREAUX, « Le Gouvernement des entreprises, corporate governance, Théorie et Faits », Economica, ,2 éditions,1997 ;
- ✓ Solomon JILL, « Corporate Governance and Accountability » - John Wiley & Sons Ltd, 3em Edition, 2010 ;
- ✓ Commelin Bertrand, « le gouvernement d'entreprise, la bourse et les entreprises », cahier français n°277,2001 ;
- ✓ Asher François, « Metropolis ou l'avenir des villes », Edition Odile Jacob, Paris, 1999 ;
- ✓ Claude ESSOMBA AMBASS, « Entre gouvernance privée et gouvernance publique ».
- ✓ Stéphane Rousseau, « Droit des sociétés », Montréal, LexisNexis.2009.
- ✓ Pascal Charpentier, « Management et gestion des organisations », édition Armand Colin, Paris.2007 ;
- ✓ Pablo Medina et Gilles Paché, « Les Relations Entre Chargeurs Et Prestataires De Services Logistiques : Quelles Perspectives Ouvertes Par La Théorie De L'Enracinement »,2006 ;
- ✓ Commission Economique des NU pour l'Afrique : « Principes directeurs relatifs au renforcement de la gouvernance économique et des entreprises en Afrique ».2002.
- ✓ Johnston, D.J. OCDE Principale Of Corporate Gouvernance, Parie, OCDE Secretary-General.2004.

2. Les articles et revues scientifiques, communications :

- ✓ John, Bruce Amos, Tim Plumptre, « principes de bonne gouvernance au 21e siècle » précis de politique, n°15, 2003.
- ✓ Olivier Weinstein, « Quelques controverses théoriques. L'entreprise dans la théorie économique », Revue Comprendre l'économie, vol1, 1994.

- ✓ Mitchell R., Agle B. et Wood D. « Toward a theory of stakeholder identification and Salency : defining the principale of who and what really counts », Academy of management Review, vol.22, 1997.
- ✓ Sophie Boutillier et Beatriz Castilla Ramos, « Gouvernance et responsabilité sociale des entreprises internationales : l'exemple d'une entreprise américaine implantée au Mexique », Dans Marché et organisations, (N° 9), 2009.
- ✓ E. Garriga & D. Melé, « Corporate Social Responsibility Theories : Mapping the Territory », Journal of Business Ethics , vol. 53, 2004.
- ✓ A.B. Carroll, « The pyramid of corporate social responsibility : Toward the moral management of organizational stakeholders », Business Horizons, vol. 34, 1991.
- ✓ Source : A.B. Carroll, « The pyramid of corporate social responsibility : Toward the moral management of organizational stakeholders », Business Horizons, vol. 34, 1991.
- ✓ L. Moir, « What do We Mean by Corporate Social Responsibility », Corporate Governance, vol. 2, 2001.
- ✓ Cécile Cézanne, Marianne Rubinstein. « La RSE comme instrument de la gouvernance d'entreprise : Une application à l'industrie française des télécommunications. "Innovation, Governance and Finance:Current Issues and New Challenges », Saint-Denis, France, 2010,.
- ✓ Bellakhdar Abdelkader, « Le Rôle De La Gouvernance Dans Le Soutien à La Responsabilité Sociale Des Entreprises », Finance and Business Economics Review JFBE, Volume (03), Numéro (01), 2019.
- ✓ BAHIA IGHILMANE, « La contribution de la GRH à la responsabilité sociale de l'entreprise », مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية, Université Alger 3, 2014.
- ✓ Hill, C. W. et Jones, « T. M. Stakeholder-agency theory ». Journal of management studies, 29(2),1992.
- ✓ Post, J. E., Preston, L. E. et Sachs, S. « Managing the Extended Enterprise : The New Stakeholder View ». California Management Review, 45(1), 2002.

- ✓ Charreaux, G, « Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises ». Revue Française de Gestion,1996.
- ✓ Cadbury Report, London, 1992.
- ✓ Eric Persais , « Bilan Sociétal: La Mise En Œuvre Du Processus RSE Au Sein Du Secteur De l'Economie Sociale ». Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives, 2006.
- ✓ J-P Gond et A. Mullenbach-Servayre, « Les fondements de la responsabilité sociétale de l'entreprise », La Revue des Sciences de Gestion n°205, Paris, 2003.
- ✓ Archie CARROLL, « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», Academy of Management Review, Vol. 4, no. 4, October 1979.
- ✓ Bruno AMANN, « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XIX, théorie des droits de Propriété », Revu Economica,1999.
- ✓ DEMSETZ. H, « Toward a Theory of Property Rights», The American Economic Review, Vol. 57, No. 2.1999.
- ✓ Coase. R, « The nature of the firm », Economica, Vol. 16.1937.
- ✓ Olivier Weinstein, « Quelques controverses théoriques », Comprendre l'économie vol. 1 Cahiers français n° 345.
- ✓ Jensen, M. 1986. « Agency Costs of Free Cash-Flow, Corporate Finance, and Takeovers », American Economic Review, vol.76.
- ✓ Dechow, P.et R. Sloan.1991, « Executive Incentives and the Horizon Problem : an Ampirical Investigation », Journal of Accountiong and Economics, vol .14.
- ✓ **Sites internet :**
- ✓ <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1794>.
- ✓ http://credo.iquebec.com/expose_theorie_agence.doc.
- ✓ <http://www.sonatrach.com/en/formation.html>
- ✓ <http://www.state.gov/e/eb/rls/othr/ics/2013/204588.htm>
- ✓ <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/49012924.pdf>

- ✓ <https://www.sgsgroup.fr/fr>.
- ✓ <http://ec.europa.eu/environment/emas>.
- ✓ www.un.org/french/globalcompact.
- ✓ <https://www.iso.org/fr/about-us.html>
- ✓ <https://www.labellucie.com/la-norme-iso-26000>
- ✓ <https://e-rse.net/definitions/norme-iso-14001-definition>
- ✓ ISO Management System, www.iso.org/ims.
- ✓ <http://www.infoqualite.fr/la-norme-iso-26000-principes-et-mise-en-oeuvre/.consulté>.
- ✓ www.oecd.org/home.
- ✓ <https://e-rse.net/definitions/rse-definition/#dfinitions-officielles-de-la-rse>.
- ✓ <https://responsabilite-sociale.com/2011/10/26/commission-europeenne-nouvelle-definition-de-la-rse/>

3. Mémoire et thèse :

- ✓ BENCHERIF Amel, « L'impact de La composition Du Conseil D'Administration Sur La rémunération Des Dirigeants », mémoire pour l'obtention du Diplôme de Magistère en Management des Hommes et Gouvernance d'Entreprise. Université Abou Bakr Belkaid– Tlemcen, 2011.
- ✓ Jaroslava Jurková, « LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES », mémoire pour l'obtention du Diplôme de Master, UNIVERSITÉ PALACKÝ D'OLOMOUC – romanes, 2011.
- ✓ M. Youssef Benghazouani, « LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES DANS LES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT », Mémoire présenté à la Faculté des Études Supérieures et de la Recherche pour l'obtention de la maîtrise en administration des affaires – MBA, mai 2012.

- ✓ ADRAR Célia, HAMIDOUCHE Kahina, « LA DEMARCHE RSE DANS LES PME CAS DES PME DE LA WILAYA DE BEJAIA », Mémoire pour l'obtention de diplôme de Master en sciences de gestion. Université Abderrahmane Mira Bejaia, juin 2018,
- ✓ Ivana Rodić, « Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen », Mémoire pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, institut européen de l'université de GENEVE, avril 2007.
- ✓ Jean-François Parenteau, « l'engagement envers les parties prenantes dans les démarches de développement durable des pme québécoise », pour obtention du grade de maitre en environnement, université de SHERBROOKE, 2014.
- ✓ KHEROUA Hind, « La perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les dirigeants d'entreprises algériennes comme mode de bonne gouvernance », pour obtention l'obtention du Doctorat option marketing, UNIVERSITÉ ABOU BAKR BELKAID TLEMCEN, 2014-2015.

Les annexes

Annexe A : l'entretien

Je suis étudiante en cycle de Master à l'École Supérieure De Management Tlemcen option stratégie des entreprises. Mon projet de mémoire de fin d'études s'intitule :

« L'influence de la bonne gouvernance sur la responsabilité sociale des entreprise »

Je vous prie de bien vouloir m'accorder de votre temps, afin de répondre à mes questions de recherche. Si vous ne voyez pas d'inconvénient, je vais utiliser un dictaphone pour enregistrer l'entretien.

Merci d'avance.

Direction

- Qu'elle est le système de gouvernance de l'entreprise dans le complexe ?
- Le complexe dispose d'une bonne gouvernance ?
- Qu'elles sont les investissements faites par l'entreprise afin de satisfaire ces parties prenantes ?

Département ressource humaine :

- Est-ce que l'entreprise organise des recrutements et ne fait pas de discrimination entre la femme et l'homme
- Est-ce que les parties prenantes dès l'entreprise sont suffisamment impliquées dans la démarche RSE de l'entreprise ? Si non comment ?
- L'entreprise offre-t-elle des formations pour ces employés afin de développer leurs compétences ?

Département qualité sécurité environnement :

- Qu'est-ce qu'on entend par une stratégie environnementale ?
- Qu'elles sont les actes de l'entreprise point de vue protection de l'environnement ?
- Qu'elles sont les normes appliquées au complexe ?
- Qu'elles sont les mesures de sécurité de travail ?
- Que fait l'entreprise pour réduction des émissions de gaz à effet de serre ?
- Le complexe adopte le management des déchets et rejet ? Comment ?
- Dans les dernières années, Le complexe a des projets dans l'Energie renouvelable « Poin de vue développement durable » ? si oui donnez-nous des exemples ?

Volet relation travail :

- Comment l'entreprise crée un climat confortable pour ces employés dans le complexe ?
- Qu'elle est contribution de l'entreprise dans la création de la valeur sociale ?
- Le complexe fait du sponsoring et mécénat ?
- Le complexe fait -il des actions de solidarité ?

Merci de votre collaboration

**Annexe B : DECLARATION GENERALE DE LA
POLITIQUE SANTE, SECURITE ET
ENVIRONNEMENT**

Annexe C : POLITIQUE QHSE -GL2/Z

Annexe D : rejets du complexe.

Rejets gazeux :

Sources	Nom du repère	Canalisation	Localisation (géographie / plan)	A quel process se reportent-elles ?
Torche BP	/	Torchère	Terminal	Moyen de sécuriser le process de fabrication
Torche HP	COV, NOx COx	Torchère	Terminal	Moyen de sécuriser le process de fabrication
Chaudière process	/	Cheminée	Chaudières	Production vapeur
Chaudière ABB	/	Cheminée	Chaudières	Production vapeur

Rejets solides

Les tamis usagés et autres déchets solides sont évacués vers d'autres complexes ou vers la décharge publique communale.

Rejets liquide

Sources	Nom du repère	Canalisation	Localisation (géographie / plan)	A quel process se reportent-elles ?
Huile	Huile de lubrification	Caisse à huile	Compresseur X41J	Liquéfaction 5 futs de 200 l/compresseur
		Caisse d'huile	Turbo générateur	Générateur électrique
			Turbo ventilateur	Lubrification
			Pompe alimentaire	Lubrification de la pompe MEA
Eau	Solution d'acide sulfurique	Fosse de neutralisation	Fosse de neutralisation	Lessivage des chaudières
	Solution d'acide sulfamique, nitrique		Dessaleur	Lessivage des dessaleurs
	Cyclohexyline	Lessivage	Chaudière	Dégazeur/Chaudière
	Phosphate Trisodique			Augmente le PH de l'eau des chaudières
	Carbonate de sodium			Lessivage en phase alcaline
	Acide citrique			Lessivage en phase acide
Ammoniaque	Elève le PH de la solution de lessivage dont le milieu est acide			

Table des matières

Remerciements	v
Liste des abréviations.....	vi
Liste des tableaux.....	vii
Liste des figures.....	viii
Sommaire.....	x
Introduction générale	2
Chapitre 1 :la gouvernance d'entreprise	7
Introduction	8
Section 1 : Concept de la gouvernance d'entreprise.	9
1.1 Historique :.....	9
1.2 Définition de la gouvernance d'entreprise :	11
1.3 Les types de gouvernance :	12
1.4 Les approches de la gouvernance d'entreprise :.....	13
1.4.1 L'approche actionnariale :	13
1.4.2 L'approche partenariale :	14
1.5 Les mécanismes de gouvernance d'entreprise :	31
1.5.1 Les mécanismes internes :.....	31
1. Le conseil d'administration :	31
2. Les actionnaires :	32
3. Les salariés :	32
4. La communication financière :	33
1.5.2 Les mécanismes externes :	33
1. Le marché du travail :.....	33

2.	Les marchés boursiers :	34
3.	Le marché de la dette :	34
4.	Les textes légaux et réglementaires :	35
Section 2 : Les éléments de la gouvernance d'entreprise.		36
1.1	Les composantes clefs de la bonne gouvernance des entreprises :	36
1.2	Codes et normes de bonne gouvernance économique et des entreprises :	38
1.2.1	Principes de l'OCDE pour la gouvernance des entreprises	38
1.3	Principes relatifs à la bonne gouvernance des entreprises dans le Commonwealth :	47
1.4	Normes comptables internationales :	47
1.5	Les normes internationales de vérification :	48
Conclusion.		50
Chapitre 2 : La responsabilité sociale des entreprises		51
Introduction		52
Section 1 : Concept de la responsabilité sociale des entreprises.		53
1.6	Historique :	53
1.7	Définition de la responsabilité sociale des entreprises :	55
1.8	Importance de la responsabilité sociale de l'entreprise :	58
1.8.1	Les parties prenantes :	58
1.8.2	Trois piliers de la responsabilité sociale de l'entreprise :	61
1.	Économique :	63
2.	Social :	65
3.	Environnemental :	67
1.9	Les théories de la responsabilité sociale des entreprises :	69
1.9.1	La théorie économique néoclassique :	69
1.9.2	Théorie des parties prenantes :	69
1.9.3	Théorie intégrative des contrats sociaux :	71

Section 2 : Les outils de la responsabilité sociale des entreprises.	73
1.1 Les normes les plus importantes :	73
1.1.1 Les Normes ISO :	73
1.1.2 La mesure ISO 14001 :	74
1.1.3 La mesure ISO 26000 :	74
1.2 La mesure SA 8000 :	77
1.3 La mesure EMAS :	79
1.4 La Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail :	80
1.5 Le Pacte mondial (Global Compact) :	81
1.6 Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : ..	83
Section 3 : De la gouvernance des parties prenantes a la responsabilité sociale des entreprises.	85
1.7 La définition des parties prenantes :	85
1.8 Dresser la carte des parties prenantes :	87
1.8.1 Identifier les parties prenantes :	87
1.8.2 Segmenter les parties prenantes :	93
1.9 Engager les parties prenantes :	101
1.10 La relation entre la gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociale des entreprises :	102
Conclusion	106
Chapitre 3 :Etude du cas SONATRACH complexe GL2/Z.	107
Introduction	108
Section 1 : Présentation du groupe SONATRACH.	109
1.11 Renseignements généraux sur la société SONATRACH :	109
1.12 Présentation du Complexe GL2-Z :	110
1.13 Missions essentielles du complexe GL2Z :	114

1.14	Organisation du complexe GL2Z	115
1.14.1	La Sous-direction Exploitation a pour missions essentielles :	117
1.14.2	La Sous-direction Personnel a pour missions essentielles :	118
1.14.3	Le Service Relation de Travail a pour mission :	121
1.14.4	Le Département Hygiène, Sécurité et Environnement a pour missions.	122
1.14.5	Le Département Passation des Marchés a pour missions :	122
1.14.6	Le Département sécurité interne est chargé de :	123
Section 2 : Présentation des résultats.....		124
1.1	Les bonnes pratiques de gouvernance au sein du complexe GL2/Z :	124
1.2	La cartographie de partie prenante du complexe GL2/Z :	126
1.2.1	Identifier les parties prenantes du groupe Sonatrach :	126
1.2.2	Segmentation de partie prenante :	127
1.3	:	129
Conclusion		140
Conclusion générale.....		142
Bibliographie		145
Annexe A : l'entretien.....		152
Annexe B : DECLARATION GENERALE DE LA POLITIQUE SANTE, SECURITE ET ENVIRONNEMENT.....		154
Annexe C : POLITIQUE QHSE -GL2/Z.....		156
Annexe D : rejets du complexe.		158