Revue Internationale de Management,
Entrepreneuriat et Communication
(RIMEC)

Revue semestrielle, n°3, Mai 2019

Spécial :
La Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Coordonné par Jacques IGALENS et Laouratou DIALLO

RIMEC, Revue éditée
par l'Université Internationale d'Agadir, Universiapolis

Directeur de Publication
Aziz BOUSLIKHANE, Président de l'Université Internationale d'Agadir

Comité éditorial
Aziz BOUSLIKHANE, Ilias MAJDOULINE, Jamal ELACHMIT, Abderrahmane AMSIDDER

Site Web : www.revue-rimec.org

Editeur : Université Internationale d'Agadir, Universiapolis
Dépôt légal : 2017PE0086
ISSN : 2605-602x
Imprimerie : Souss Impression Edition, Agadir 2019

Sommaire

Présentation.....05
Jacques IGALENS, Laouratou DIALLO

La constitution de l'entreprise sous forme de société commerciale est-elle compatible avec la RSE?.....09
Hubert LANDIER

La performance durable au cœur des entreprises responsables.....29
Houda HACHMI, Naima GHAILANI NOUROUTI, Amin LAGLAOUI

Réflexion théorique sur l'instrumentalisation de la performance globale.....47
Faisal ILMEN, Bouchra AIBOUD BENCHEKROUN

Les soubassements juridiques du DD et de la RSE - Un des leviers institutionnels incontournables pour la promotion de ces concepts au Maroc.....67
Aouatif BOUKIL, Abderrahmane MESSAOUDI

La complexe intégration professionnelle des femmes algériennes, entre avancées et résistances: le cas du groupe Cevital.....97
L'Hocine HOUANTI, Rey DANG, Marie José SCOTTO,Manel GUECHTOULIN
André BOYER

La perception de la responsabilité sociétale des universités en contexte camerounais.....127
Vanessa Noor NGOLOKONGOMB, Jean BIWOLE FOUDA

La RSE dans le contexte africain: quelles pratiques dans le secteur minier? Cas de la République de Guinée.....161
Laouratou DIALLO

Présentation

Si l'on accepte comme point de départ l'adresse que fit Koffi Annan à Davos en 1999 afin que soit conclu un pacte mondial entre l'ONU et le secteur privé, cela fait 20 ans que les thèmes du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises sont inscrits sur l'agenda des dirigeants. En 20 ans (1999-2019), il s'est passé beaucoup de choses; le pacte mondial a été un succès puisqu'il a entrainé l'engagement de 10 000 entreprises dans 164 pays mais il convient également de signaler la parution de la norme ISO 26000 en 2010 concernant les lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale et la COP 22 qui s'est tenue à Marrakech en novembre 2016, et qui a abouti à un appel lancé par la présidence marocaine "Climate Vulnerable Forum", par lequel 48 pays en développement ont fait serment de produire uniquement et "aussi vite que possible" des énergies renouvelables.

20 ans, c'est à la fois le temps long à l'échelle des organisations privées, notamment les entreprises, qui sont tenues de privilégier le court terme (et parfois le très court terme) mais c'est aussi le temps court pour nombre de changements dans nos environnements, le changement climatique ou la réduction de la biodiversité. Pour un pays comme le Maroc et pour un continent tel que l'Afrique, ces 20 ans ont été ceux de la prise de conscience que le développement économique pour nécessaire qu'il soit et qu'il demeure ne pouvait pas être obtenu à n'importe quel prix et notamment à n'importe quel prix social et à n'importe quel prix environnemental. En se dotant d'une stratégie nationale à l'horizon 2030, le Maroc a clairement fixé les enjeux autour de 7 thèmes (gouvernance, économie verte, biodiversité, changements climatiques, territoires sensibles, cohésion sociale et culture) eux-mêmes déclinés en 31 axes prioritaires et chiffrés par 137 objectifs.

Il est donc naturel que la communauté scientifique apporte sa contribution en termes de production et de partage de connaissances sur ces thèmes et c'est ce qui fut fait à Agadir du 22 au 24 février 2018

sur le thème: "Développement durable, RSE et innovations technologiques: état des lieux, enjeux et perspectives" à l'initiative de plusieurs communautés scientifiques nationales et internationales avec l'appui de la CGEM.

Ce 3ème numéro de la revue RIMEC, issu de ces travaux, est instructif à plusieurs titres. En premier lieu, il déborde le cadre marocain et prend en compte la réalité africaine à travers le cas de pays tels que le Cameroun, l'Algérie et la République de Guinée. Il sort également du cadre strict des Sciences de Gestion pour intégrer l'apport de la science économique et du droit. A certains égards, il combine à la fois des apports théoriques et des réflexions pratiques à partir de cas concrets. L'articulation entre les deux demeure, comme souvent, un gage de progrès pour les numéros qui suivront car il est certain que les axes qu'il présente devraient inspirer des recherches futures. Ainsi, sept contributions le composent : d'abord, Hubert LANDIER soulève, sous un angle juridique, la question de la pertinence de la RSE considérée dans le contexte de l'entreprise commerciale à travers sa contribution intitulée "La constitution de l'entreprise sous forme de société commerciale est-elle compatible avec la RSE ?". Il permet dans ce sens d'asseoir le cadre de la réflexion qui sous-tend l'élaboration de ce numéro et offre une vision quelque peu philosophique de la RSE. Ensuite, Houda HACHIMI et Faisal ILMEN introduisent le concept de performance globale dans leurs contributions respectivement intitulées, "La performance durable au cœur des entreprises responsables" et "Réflexion théorique sur l'instrumentalisation de la performance globale". La première traite du champ de la convergence entre RSE et performance entrepreneuriale tandis que la seconde passe en revue les outils de gestion, les systèmes de pilotage de la performance globale et les indicateurs RSE selon différentes approches. Dans sa contribution intitulée "Les soubassements juridiques du Développement Durable et de la RSE: un des leviers institutionnels incontournables pour la promotion de ces concepts au Maroc", Aouatif BOUKIL et Abderrahmane MESSAOUDI mènent une réflexion autour des mesures prises par l'Etat marocain pour

promouvoir ces deux concepts, en se focalisant de manière critique sur les leviers juridiques dédiés à leur institutionnalisation. LHocine HOUANTI et al. posent par la suite, à travers le cas du groupe Cevital, les prémisses d'un travail de grande envergure sur la difficile intégration professionnelle des femmes algériennes dans les entreprises du pays malgré des niveaux de formation élevés sanctionnés par des diplômes de l'enseignement supérieur. Par ailleurs, Noora Vanessa N'GOLOKO dans "La perception de la Responsabilité Sociétale des Universités en contexte camerounais" et Laouratou DIALLO dans "La RSE dans le contexte africain: quelles pratiques dans le secteur minier? Cas de la République de Guinée" permettent de transiter du Nord du continent vers l'Afrique Subsaharienne en traitant de la perception de la RSE et des pratiques en vigueur dans les universités camerounaises et le secteur minier en République de Guinée.

Jacques IGALENS
Professeur émérite Université de Toulouse – Président Institut International de l'Audit Social

Laouratou DIALLO
Enseignante Chercheure – Université Internationale d'Agadir

La constitution de l'entreprise sous forme de société commerciale est-elle compatible avec la RSE?

Hubert LANDIER
Vice-président Institut International de l'Audit Social
Professeur émérite à l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie
Secrétaire général de l'Association Condorcet pour l'innovation managériale

Résumé:
La remise en question du modèle de croissance en vigueur induite par ses multiples externalités a permis, dans une large mesure, d'inscrire la problématique de la RSE au centre des débats. Si celle-ci traduit l'intégration des principes du Développement Durable par les entreprises, son fondement dans le contexte de l'entreprise commerciale reste encore à démontrer. Qu'il s'agisse de l'entreprise commerciale ou plus généralement de la société de capitaux, l'objectif est de valoriser au mieux l'investissement réalisé par les actionnaires de manière à veiller à leurs intérêts. Dans ce sens, la RSE ne peut constituer un objectif premier et elle ne peut être envisagée que pour autant qu'elle contribue à la performance actionnariale de l'entreprise.
Mots-clés: RSE – Entreprise commerciale – Société de capitaux –Parties prenantes – Gouvernance d'entreprise.
Abstract:
The challenge to the current growth model induced by its many externalities has made it possible, to a large extent, to place the CSR problem at the centre of the debate. While this reflects the integration of sustainable development principles by companies, its foundation in the context of commercial enterprise remains to be demonstrated. Whether it is the commercial enterprise or more generally the capital company, the objective is to make the best use of the investment made by shareholders in order to ensure their interests. In this sense, CSR

can only be a primary objective and it can only be envisaged if it contributes to the company's shareholders performance.
Keywords: CSR – Commercial Enterprise – Capital Corporation – Stakeholder – Corporate Governance

Introduction générale

L'entreprise, n'ayant pas en soi la personnalité morale, constitue juridiquement un prolongement de la société commerciale ; c'est-à-dire, notamment pour les grandes entreprises cotées en bourse, de la société de capitaux.

L'objet de la société de capitaux est de valoriser au mieux l'investissement réalisé par les actionnaires, qui désignent à cet effet des mandataires sociaux. La mission de ces derniers est de veiller au mieux sur les intérêts de leurs mandants, c'est à dire des actionnaires, et c'est sur leurs résultats en ce sens qu'ils sont jugés.

La RSE ne peut donc pas constituer pour eux un objectif premier ; elle ne peut être envisagée que pour autant qu'elle contribue à la performance actionnariale de l'entreprise. Une politique RSE qui irait à l'encontre de l'intérêt des actionnaires pourrait être reprochée aux mandataires sociaux, et notamment au Président Directeur Général, comme un abus de biens sociaux.

La RSE n'est donc acceptable, d'un point de vue actionnarial, que sous les deux conditions suivantes, qui sont loin d'être toujours réunies :

- Contribuer à une amélioration significative de l'image de l'entreprise, et donc à ses chances de réussite, et ceci quels qu'en soient les effets, réels ou simplement affichés;
- Contribuer à un accroissement de la performance actionnariale, soit à court terme, soit à long terme.

Une prise en compte réelle de la RSE dans la gouvernance de l'entreprise exigerait ainsi de modifier le fondement de celle-ci et de la mettre au service de l'ensemble des parties prenantes et non des seuls investisseurs. Il s'agirait là d'une transformation juridique substantielle, en rupture totale avec les principes de l'Ecole de Chicago et du libéralisme de type anglo-saxon. Une telle évolution apparaît

toutefois comme une nécessité. C'est en effet le type de gouvernance sur laquelle débouche le capitalisme financier, à l'origine des désordres écologiques qui menacent aujourd'hui, du moins la planète terre, sinon l'existence même de l'humanité.

L'objectif du présent article est d'analyser la pertinence de la problématique de la RSE considérée dans le contexte de l'entreprise commerciale. Il y a donc lieu de répondre à la question suivante : la constitution de l'entreprise sous forme de société commerciale est-elle compatible avec la RSE?

A ce titre, trois axes seront développés :

- La question de l'existence juridique de l'entreprise commerciale au regard de conditions relatives notamment à l'histoire des idées ;
- Celle de la pertinence de la RSE considérée dans le contexte de l'entreprise commerciale ;
- La nécessaire transformation du cadre institutionnel de l'entreprise commerciale pour une intégration de la RSE.

1. L'entreprise, d'un point de vue juridique, n'existe pas

Dans son Livre vert sur la responsabilité sociale des entreprises, publié en 2001, l'Union Européenne en donne la définition suivante « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir «davantage» dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

De son côté, l'ISO (International Organisation for Standardisation), dans un document publié par le groupe de travail sur la Norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociale des Entreprises, en propose la définition 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».

S'agissant de l'entreprise, ces définitions se heurtent toutefois à un obstacle: l'entreprise n'a pas d'existence juridique, elle n'existe qu'à l'état de manifestation de l'activité de la société commerciale. Or, la société commerciale a un but, et un seul: valoriser le capital investi. La RSE et le développement durable, dans ces conditions, risquent de demeurer un vœu pieux ou une simple pétition de principe. Il faudrait pour que l'un et l'autre figurent parmi les principes d'action ultimes de l'entreprise, que celle-ci soit reconnue juridiquement en tant que telle et non plus en tant que prolongement de la société commerciale. Et il est permis d'ajouter ceci: une telle transformation constitue peut-être la condition d'une survie de l'humanité. L'entreprise, en tant que telle, n'a pas d'existence juridique. Ce fait singulier vaut dans le monde entier. Il s'agit là d'une résultante de l'histoire des idées. La révolution industrielle s'est fondée sur la propriété privée. La propriété privée peut être une propriété individuelle comme elle peut prendre la forme d'une propriété collective à travers la création d'une société commerciale. C'est donc elle qui constitue l'acteur économique reconnu par la loi. Et l'entreprise n'est que l'outil au service de la réalisation de ses objectifs.

Le droit du travail évoque l'employeur, mais l'employeur n'est autre que le représentant de la société commerciale. Et c'est la société commerciale qui jouit de la personnalité juridique. A titre d'exemple, plusieurs investisseurs ont décidé de mettre en commun les fonds dont ils disposaient en vue d'armer un navire à destination des Indes orientales, de construire une voie de chemin de fer, de creuser un canal ou de bâtir une fonderie. Ils vont fonder une société et convenir de ses statuts. Les membres de cette société, réunis en assemblée

générale, vont désigner un conseil d'administration, qui devra gérer la société en leur nom et leur en rendre compte. Le conseil d'administration va se donner un président et, dans le cas de la France, ce président, généralement, exercera simultanément la fonction de directeur général de l'entreprise. Il est donc mandaté par le conseil d'administration, s'exprimant au nom de l'assemblée générale des investisseurs – actionnaires ou porteurs de parts, en vue de servir leur intérêt commun. Quand l'actionnaire unique ou majoritaire n'est autre que celui qui dirige effectivement l'entreprise, cela facilite évidemment les choses.

Quoi qu'il en soit, fort de ce mandat, le «Président - Directeur Général» va utiliser les sommes réunies par les investisseurs afin de se procurer les moyens de réaliser ce qui constitue l'objet social de la société: armer un navire, creuser un canal, ou plus prosaïquement, mettre en boîte des petits pois. Il va donc investir en moyens matériels, puis embaucher la main d'œuvre nécessaire. Cette main d'œuvre se trouve liée à celui qui devient ainsi son employeur par un lien de subordination: la présence des salariés se justifie donc par la raison d'être de l'entreprise, et cette raison d'être correspond à ce qu'ont décidé ensemble les investisseurs, conformément à leurs intérêts, sachant que le PDG auquel ils les ont confiés devra leur rendre compte de la façon dont il s'est acquitté de sa mission.

Rien de plus démocratique en apparence, au moins dans le cadre de la société des actionnaires. Ce schéma correspond en effet à une figure politique: une assemblée se constitue autour d'un objet d'intérêt commun; elle se réunit, adopte une constitution faisant office de loi fondamentale pour les associés, vote des décisions, soit à une majorité simple, soit à une majorité qualifiée si cette loi commune le prévoit; elle délègue le pouvoir d'administration à une assemblée plus restreinte, dont elle a élu les membres (actionnaires ou « administrateurs indépendants »), comme le sont ceux d'un parlement, et ce parlement prendra à son tour des décisions en son nom et sous son contrôle. Afin de les mettre en œuvre, il se dotera d'un exécutif. Et c'est ensuite la cascade des délégations de

responsabilité, du PDG à chacun des salariés, chacun d'entre eux étant tenu d'agir sous couvert de celle-ci et de rendre compte à son «supérieur hiérarchique» de la façon dont il s'est acquitté de sa tâche.
Est-ce comme cela que ça se passe? Les choses sont, bien sûr, un peu plus compliquées ; d'abord, du côté des investisseurs. Il a souvent été dit que les actionnaires étaient «les propriétaires de l'entreprise». Cette assertion est juridiquement fausse. Les actionnaires (et les investisseurs en général) sont propriétaires d'une action ou d'une part du capital. Et cette part du capital, ou cette action, leur donne deux droits : d'abord celui de toucher des dividendes représentant une quote part du bénéfice réalisé par la société ; d'autre part, celui de désigner et contrôler l'action des personnes qui seront mandatées afin de gérer, au mieux de leurs intérêts, les fonds qui auront été ainsi mis en commun. Le pouvoir qu'ils exercent est donc un pouvoir au sein de la société commerciale, non un pouvoir qui s'exercerait au sein de l'entreprise.
Ce dispositif institutionnel est de la plus haute importance car il est permis d'affirmer que l'entreprise, en tant que telle, n'a pas de propriétaire. Un actionnaire qui se présenterait à sa porte en affirmant qu'il est chez lui pourrait, en droit, être éconduit. Quant à la propriété de la société commerciale, elle porte sur le capital mis à la disposition de l'entreprise, non sur l'entreprise elle-même. Le seul lien entre la société de capitaux et l'entreprise passe par la désignation, par les mandataires sociaux, de celui, de celle ou de ceux qui seront chargés, en leur nom, de gérer le capital mis à la disposition de l'entreprise afin que celle-ci le fasse au mieux fructifier. Parler de « propriété de l'entreprise » est donc un abus de langage, et ce n'est pas parce que cet abus est courant qu'il convient d'y céder. Les actionnaires sont propriétaires de leur action, cette action leur donne le droit de participer à l'assemblée générale des actionnaires et d'y voter. Ils peuvent également la vendre, éventuellement avec profit. Rien de plus.
On en vient donc aux dirigeants proprement dits de l'entreprise. Ils ont été mandatés par la société commerciale. Il s'agit, soit des membres du directoire, mandatés par le conseil de surveillance représentant les actionnaires, soit du directeur général mandaté par le conseil

d'administration, dont il est souvent par ailleurs président (ce cumul des fonctions par le P.-D.G. pouvant être dissocié entre président non exécutif et directeur général délégué). Ce pouvoir qui lui est ainsi confié, il va lui-même le déléguer de proche en proche, selon différentes fonctions, ce qui fonde la « hiérarchie » et permet d'en dessiner « l'organigramme ». L'objet de ces délégations de responsabilité successives reste, dans le cadre de la définition de fonction, de participer à la finalité de l'entreprise qui est de valoriser le capital investi. Ceci est très important également parce qu'il en résulte que le dirigeant qui ferait prévaloir, par exemple, la lutte conte les nuisances et le respect de l'environnement au détriment de l'intérêt des investisseurs pourrait être théoriquement taxé de détournement de fonds ou d'abus de biens sociaux; il lui faudra donc prouver qu'il est dans l'intérêt de ceux-ci de s'inquiéter de l'environnement; c'est ce qui s'appelle « prendre en compte les risques sociaux et environnementaux », ceci toujours dans l'intérêt bien compris des investisseurs.

2. La RSE a-t-elle sa place dans la politique de la société commerciale?

On aura compris que la RSE ne peut représenter qu'un objectif second par rapport à la finalité assignée à l'entreprise par les investisseurs. Et pourtant, nombreuses sont les entreprises qui se déclarent soucieuses de leur responsabilité vis-à-vis du personnel qu'elles emploient et à l'égard de leur environnement, nombreux sont les ouvrages, articles et colloques académiques qui sont consacrés à son développement. Comment expliquer une telle profusion?

Venant des acteurs académiques, il y a bien entendu le souci de promouvoir des solutions rendant compatibles l'activité des entreprises, les exigences de leur environnement humain et social, ainsi que les contraintes environnementales qui s'imposent aujourd'hui à l'humanité (on parlera alors de responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise). Cette approche est cohérente avec la théorie des parties

prenantes mise en avant par R.E. Freeman[1], qui pose l'entreprise comme devant être au service des ses différents shareholders que sont, certes les investisseurs, mais également les salariés, les clients, les fournisseurs et les collectivités humaines au sein desquelles s'exerce son activité.

L'entreprise, autrement dit, serait au service d'une finalité plus large que celle qui lui est assignée par les investisseurs. Le seul problème, c'est qu'un tel point de vue n'est généralement pas celui des détenteurs du pouvoir sur l'entreprise que sont les actionnaires, qui visent d'abord leur intérêt propre, donc la rentabilité du capital investi. Le problème n'est pas nouveau. Entre 1916 et 1919, Henry Ford eut à affronter deux actionnaires minoritaires, les frères Dodge, qui lui reprochaient d'avoir suspendu le versement du dividende auquel ils estimaient avoir droit en vue d'investir au plus vite dans le lancement du modèle T. Convoqué devant la cour du Michigan, il fit une déclaration, qui parut surréaliste, selon laquelle les profits étaient à ses yeux secondaires par rapport à l'opportunité de permettre l'accès du plus grand nombre des Américains au rêve de posséder une voiture. Ford perdit son procès. Il pratiquait sans le savoir le principe de la RSE mais il avait juridiquement tort.

La théorie des parties prenantes supposerait donc, afin de pouvoir s'appliquer, une modification du cadre institutionnel de l'entreprise[2].

Au-delà des intentions mises en avant, et si on fait exception d'un petit nombre de chefs d'entreprises visionnaires tels Henry Ford, comment analyser les pratiques des entreprises en matière de RSE (ou de RSSE) ? On en distinguera plusieurs:

Il y a en premier lieu le simple fait d'appliquer les prescriptions légales. Cela ne va pas de soi et il y a abondance d'exemples d'entreprises qui se sont efforcées de les ignorer, de les détourner ou même de les violer en connaissance de cause. Tel groupe pétrolier français est accusé par une ONG - qui parviendra à faire valoir son point de vue - d'avoir fait construire un oléoduc en Birmanie en

[1] R. E. Freeman, *Strategic management*, Cambridge university press, 1984.

[2] Dodge v. Ford Motor Co., 204 Mich. 459, 170 N.W. 668 (1919).

recourant à du travail forcé. Tels constructeurs automobiles, allemands et français, sont accusés d'avoir techniquement déjoué les tests portant sur les émissions de particules par leurs véhicules. Il faut également tenir compte des efforts de lobbying visant à retarder l'interdiction d'un produit considéré comme dangereux pour la santé (tabac, substances chimiques ou médicamenteuses) ou néfaste pour l'environnement (exploitation des schistes bitumineux), éventuellement en mettant en avant des « résultats de recherche» venant de chercheurs indirectement sponsorisés à cet effet et dont les conclusions entrent en contradiction avec les travaux sur lesquels s'appuient les pouvoirs publics, ceci afin de jeter le doute sur la valeur de ceux-ci et de retarder l'interdiction d'une activité lucrative[1]. Bonnes intentions personnelles et pratiques frauduleuses, venant de l'entreprise, peuvent ainsi très bien coexister.

De tels comportements peuvent bien entendu s'accompagner, venant d'une entreprise, d'une politique visant à améliorer son image. La RSE cosmétique se présente alors comme une forme de publicité. Les producteurs d'énergie déclarent tous s'intéresser aux énergies renouvelables : réalité ou simple politique d'image ? L'entreprise pétrolière convaincue d'avoir eu recours au travail forcé en Birmanie aura préféré négocier une transaction dont le montant aura été présenté publiquement comme une contribution volontaire au progrès des droits de l'homme. Nombre d'entreprises soutiennent des projets humanitaires et en font étalage : un tel engagement correspond-t-il à une véritable conviction ou s'agit-il seulement, à un coût finalement peu élevé, de se rendre sympathique pour l'opinion ou d'éviter le risque d'être publiquement mis en accusation ? De même, bien entendu, de nombre d'intentions véhiculées dans les documents internes ou de réalisations finalement peu coûteuses mais fortement médiatisées. Quoi qu'il en soit et quelles que soient ses convictions personnelles, le chef d'entreprise pourra toujours mettre en avant, devant ses actionnaires, le fait qu'il a ainsi agi en vue de l'intérêt bien compris de la société qu'il préside en leur nom.

[1] Cf . Naomi Oreskes et Erik M. Conway, *Les marchands de doute*, Le Pommier, 2010.

Ce souci de l'image explique l'attention apportée par les grands groupes au comportement de leurs sous-traitants, notamment de ceux qu'elles font travailler dans les pays à bas coûts de main d'œuvre. On se souvient des dégâts causés à l'image de Nike par le spectacle des conditions de travail dans les manufactures du sud-est asiatique[1]. De là, ont commencé des audits réguliers visant probablement moins à contribuer au progrès social qu'à réduire le risque d'image. Bien entendu, en cas de crise, les communicants seront mobilisés en vue de réduire au maximum l'impact dans la presse ou sur les réseaux sociaux.

La mise en avant d'une politique RSE peut être, par ailleurs, une manière intelligente de se donner une image sympathique auprès des salariés qu'elle emploie ou auprès de ceux qu'elle souhaiterait recruter. Le collaborateur peut se sentir fier de travailler dans une entreprise qui soutient des projets humanitaires. Les affiches qui ornent les murs des campus des grandes écoles où elles recrutent leurs cadres mettent ainsi en avant les «valeurs» que l'entreprise est sensée promouvoir : autonomie, esprit d'équipe, contribution au progrès, possibilités d'évolution, etc. La RSE y figure bien entendu en bonne place. Reste à savoir si cet affichage correspond effectivement à la réalité. Il est permis en effet de penser qu'il s'agit là d'autant de messages publicitaires, conçues par leurs « communicants », visant à améliorer l'«image employeur».

La RSE peut toutefois correspondre à une volonté stratégique de l'entreprise lorsque celle-ci anticipe une évolution de la législation qui représenterait pour elle une somme de contraintes supérieure à celles qu'elle se donne volontairement. Elle peut également anticiper sur l'abandon prévisible de certaines technologies, compte tenu de leur impact environnemental, de la rareté croissante de certaines matières premières ou de l'évolution des prescriptions légales. Il s'agit alors de se donner un temps d'avance sur la concurrence. Ainsi par exemple du développement des véhicules électriques en lieu et place des moteurs à combustion, et notamment des moteurs diesel. On observera

[1] Cf. Naomi Klein, *No logo*, Actes Sud, 2000.

seulement que la stratégie de l'entreprise demeure subordonnée à son objectif d'une rentabilité maximale, éventuellement plus ou moins étalée dans le temps, même si son action est dissimulée derrière de nobles intentions. A cela s'ajoute que la technologie de remplacement peut susciter des problèmes restés irrésolus, mais que l'on évitera de mettre en avant, tel le traitement des accumulateurs usagés dans le cas du véhicule électrique.

On remarquera ainsi que l'existence d'une fonction dédiée à la RSE ou au développement durable ne préjuge nullement de l'importance réelle que leur accorde l'entreprise, et ceci quelle que soit la sincérité de ceux ou celles qui en sont chargés. Les réalisations qu'ils ou elles s'efforcent de faire aboutir peuvent en effet correspondre à une politique d'image, venant des dirigeants de l'entreprise, ou, tout simplement, à la mise en œuvre de prescriptions légales, ou encore à un objectif dissimulé de rentabilité. La bonne volonté des acteurs se trouve alors manipulée et mise au service, non de l'intérêt général, mais de celui des investisseurs. Ce n'est pourtant pas toujours le cas. Il convient en effet de tenir compte ce qu'Adolph Berle appelait « la conscience du roi ». S'agissant des grandes entreprises, celui-ci prévoyait, en 1950, que la Direction des grandes entreprises, et notamment des grandes entreprises américaines, échapperait de plus en plus à l'influence des investisseurs et se soucierait de plus en plus des «problèmes de société»[1]. S'agissant des grandes entreprises, il se sera manifestement trompé. La conscience du roi, pourtant, est loin d'être absente des préoccupations de nombre de dirigeants d'entreprises patrimoniales. Elle se fonde sur l'existence d'un contrat social qui ne se limite pas à la recherche de l'intérêt financier des investisseurs ni à la dimension juridique des engagements de l'entreprise. Par exemple, un dirigeant qui a été à l'école avec certains des collaborateurs dont il est aujourd'hui l'employeur ne va pas délocaliser ses activités dans le seul souci d'augmenter son R.O.I. Il connaît ses équipes et il ressent une obligation personnelle à leur égard. Quel que soit l'encadrement institutionnel de l'entreprise et ses

[1] Adolf Berle, *Le capitalisme américain et la conscience du roi*, tr. fr. Armand Colin, 1957.

droits en tant qu'investisseur, il se sent un devoir moral à l'égard des membres de la communauté de travail qu'il anime et du territoire sur lequel il exerce ses activités. Il sort de la logique économique et financière pour se fonder sur une posture d'origine morale. A ses yeux, pour reprendre le vocabulaire de Karl Polanyi[1], les réalités humaines et sociales ne sont pas «enchâssées» dans une vision économique unidimensionnelle, c'est au contraire l'activité économique qui se trouve enchâssée dans son cadre social et culturel.

Cette démarche lui est évidemment facilitée par le fait qu'il y a identité entre le dirigeant et l'investisseur. Comme l'affirme un chef d'entreprise moyenne très connu: «pour décider un investissement humain, je dois demander l'autorisation de mon actionnaire, et ceci se trouve facilité par le fait que l'actionnaire, c'est moi... ». Mais il n'en va pas de même, bien évidemment, dans la public company américaine où le dirigeant est tenu de présenter ses résultats trimestre par trimestre et qui sait qu'il risque son poste s'ils ne sont pas satisfaisants selon les critères des marchés financiers. Voilà également pourquoi certains patrons d'entreprises patrimoniales, étant soucieux d'être fidèles à ce qu'ils considèrent comme étant de leur devoir sur le plan humain et social, cherchent à s'autofinancer afin d'éviter d'avoir à faire appel au marché financier. Pour eux, la société commerciale n'est qu'un simple habillage de leur activité professionnelle.

3. Une condition du développement de la RSE: la transformation du cadre institutionnel de l'entreprise

Si on laisse de côté le cas de l'entreprise patrimoniale, dont le statut juridique n'est qu'un simple habillage formel, la société commerciale, dès lors qu'elle soit à la bourse ou détenue par un fond de pension ou d'investissement, doit se soucier d'abord de sa rentabilité, celle-ci étant évaluée parfois à très court terme. L'entreprise se réduit alors à n'être plus qu'un moyen au service d'objectifs financiers. A moins de n'être qu'une pétition de principe dépourvue d'un réel engagement, sa responsabilisation sociale et sociétale exigerait préalablement sa

[1] Karl Polanyi, *La Grande transformation*, Gallimard, col. Tel, 2011.

reconnaissance en tant que sujet de droit et en tant que communauté humaine insérée dans une collectivité plus large. Il ne s'agirait rien moins que d'une révolution, non seulement juridique, mais également philosophique.

Notre système juridique est en effet directement issu du « siècle des Lumières » français. Voltaire, Diderot et quelques autres mettent alors en cause les contraintes exercées par le réseau complexe des droits et devoirs qui structuraient alors les communautés humaines. Ces droits et devoirs issus de la tradition et de la religion avaient pour conséquence, estimaient-ils, d'entraver la liberté individuelle. Il s'agissait donc de promouvoir celle-ci en la fondant d'une part sur la propriété privée et d'autre part sur la liberté du commerce. A peu près à la même époque, les philosophes utilitaristes anglais, et notamment Jérémie Bentham, proclamaient que l'agir humain reposait sur l'utilité que l'intéressé y trouvait, autrement dit sur son intérêt. Les bases du droit et les principes de l'économie politique étaient ainsi fixés.

La propriété, toutefois, était une propriété individuelle; elle assurait l'indépendance du propriétaire en lui permettant de travailler avec ses propres outils et de vivre de sa production; toutefois, aussi grande fut sa fortune, celle-ci ne lui permettait pas de réunir et de mobiliser les vastes capitaux nécessaires au développement de l'industrie naissante. D'où l'invention de la société de capitaux. La société de capitaux allait devenir sujet de droit dans les mêmes conditions que le sujet humain; elle serait propriétaire des biens investis dans l'entreprise, avec la vocation de les faire fructifier pour le compte de ses membres. L'entreprise était ainsi réduite à ses actifs matériels; d'une part, sa composante humaine était entièrement oubliée; d'autre part, ses externalités négatives (dégâts infligés à son environnement ou valeur des stocks de matières premières puisées dans les ressources non renouvelables de la nature, autrement dit, les biens communs) étaient laissées à la charge de la collectivité.

Le caractère intolérable d'une telle limitation de la responsabilité de ceux qui dirigent l'entreprise au nom des actionnaires apparaît aujourd'hui; et c'est dans ces conditions que l'on en est venu à parler

de RSSE. Mais ce n'est pas pour autant que l'on a remis en cause le pouvoir des détenteurs du capital au profit des autres parties prenantes de l'entreprise, et notamment de celles au détriment desquelles interviennent les externalités négatives. Il faudrait, pour cela, que l'existence de l'entreprise, sur le plan juridique, soit reconnue en tant que telle, indépendamment de l'existence des détenteurs du capital auxquels elle se trouve subordonnée.

Rappelons que la responsabilité de l'actionnaire se limite à l'usage qu'il fait de son action (l'acheter, la vendre, voter aux assemblées générales en faveur de ceux qui seront ses mandants). La responsabilité des administrateurs, de leur côté, consiste à agir conformément aux intérêts des actionnaires qui les ont désigné à cet effet, au moins dans le cadre des lois en vigueur là où la conduisent les activités de la société. Leur rôle n'est pas d'agir dans le sens des intérêts des salariés ou des collectivités publiques dès lors que ceux-ci ne vont pas dans le sens des intérêts des actionnaires. Les intérêts des uns et des autres ne pourraient être pris en considération que si l'entreprise bénéficiait de son autonomie par rapport à la société commerciale, ce qui supposerait qu'elle accède à la qualité de sujet de droit, indépendamment de celle-ci.

Comment y parvenir? La question est complexe, mais on peut mettre en avant plusieurs pistes d'action. Au lendemain de la deuxième guerre mondiale, nombre d'auteurs, et notamment d'auteurs américains, ont cru observer une évolution substantielle du capitalisme, le pouvoir des dirigeants, estimaient-ils, échappant de plus en plus aux actionnaires et à leurs mandants pour se concentrer en la personne des dirigeants. Tel était notamment le point de vue développé par Adolf Berle, déjà cité plus haut, par James Burnham[1] ou par J. K. Galbraith[2]. C'était compter sans la puissance des banques et des fonds d'investissements. Et il est clair aujourd'hui que les dirigeants d'entreprises cotées en

[1] James Burnham, *The managérial révolution*, 1941, tr. fr. *L'ère des organisateurs*, Calmann-Levy, 1947.

[2] J. K. Galbraith, tr. fr. *Le nouvel Etat industriel*, Gallimard, 1969.

bourse sont plus que jamais, malgré les espoirs de Berle, dépendants des exigences de leurs bailleurs de fonds.

Pendant longtemps, en France (de 1945 à 1974[1]), fut évoquée l'idée d'une «réforme de l'entreprise» visant à la faire échapper à l'influence unique des financiers. L'expression était maladroite dans la mesure où il s'agissait plutôt d'aboutir à sa reconnaissance en tant que telle. Les solutions mises en avant allaient dans le sens du modèle allemand de la co-surveillance, les salariés participant au même titre que les actionnaires à sa gouvernance et se trouvant représentés dans un conseil d'entreprise présidé par un élu du personnel et disposant de droits étendus[2]. Le collège des actionnaires et le collège des salariés eussent disposé ainsi de droits relativement équivalents, le chef d'entreprise devant tenir compte du point de vue des uns et des autres. Un tel dispositif institutionnel, toutefois, ne permet pas l'expression des intérêts des collectivités publiques et de leurs éventuelles préoccupations environnementales. D'où l'intérêt du projet porté par l'Académie du travail et des relations sociales de la Fédération de Russie, qui consisterait à fonder la gouvernance de l'entreprise sur des négociations entre management, syndicat et pouvoirs publics à partir d'un état des lieux établi sous forme d'un audit réalisé par une instance extérieure indépendante.

Ainsi seraient pris en compte simultanément le point de vue des investisseurs, celui des salariés et celui des pouvoirs publics, ceux-ci représentant les collectivités au sein desquelles l'entreprise exerce son activité. Dans un tel contexte, la RSSE ne serait pas un vain mot, se trouvant assise sur un véritable dispositif institutionnel. Bentham et les promoteurs de l'économie libérale affirment que l'individu est entièrement animé par le souci de son intérêt personnel. Or, cette figure de l'homo oeconomicus, qui fonde aujourd'hui tout notre système juridique et économique, ne correspond ni aux préceptes issus des grandes traditions religieuses ni aux faits sociaux analysés par les

[1] Année de présentation du « Rapport Sudreau ».

[2] Cf. notamment François Bloch-Lainé, *Pour une réforme d l'entreprise*, Le Seuil, 1963.

anthropologues. L'homo oeconomicus, cette invention des économistes, demande donc à être renvoyé au cimetière des idées fausses. Alors il pourra de nouveau être question de la «vie bonne» qu'évoquait Aristote, et des moyens de «faire société». Mais n'est-ce pas envoyer aux oubliettes tous les principes de la supposée «science économique»?[1]

Conclusion générale

On ne reviendra pas ici sur les dangers que le mode de développement qui s'est imposé mondialement fait aujourd'hui peser sur l'avenir de l'humanité. Les effets du réchauffement climatique, l'ampleur des pollutions de toutes sortes, la baisse accélérée de la biodiversité, la disparition de certaines ressources indispensables, imposent la RSSE comme une urgence. Or, la plupart des grandes sociétés cotées se préoccupent avant tout de leur rentabilité à court terme. II en résulte que l'humanité court à sa perte alors même que le péril où elle se trouve est aujourd'hui parfaitement documenté. La question cruciale est donc la suivante: comment en finir avec le comportement irresponsable de la plupart des public companies?

Une première solution serait de faire confiance à l'action des pouvoirs publics. Ceci, pourtant, ne serait guère raisonnable. D'une part, les pouvoirs publics sont très sensibles au lobbying venu d'industries hautement polluantes en faveur du statu quo. D'autre part, leur image auprès du public – et donc des électeurs, s'il s'agit de régimes démocratiques - est largement conditionnée par leur capacité à créer les conditions d'une croissance économique aussi forte que possible, compte tenu de ses effets attendus sur l'emploi et sur le pouvoir d'achat. Or, ceci a pour effet de rejeter à l'arrière plan les préoccupations écologiques. Autre obstacle: les difficultés de trouver, au-delà des déclarations d'intentions, un accord opérant au niveau international, qui constitue le niveau où devraient se traiter les problèmes environnementaux. Il n'en reste donc qu'une politique

[1] Gilbert Rist, *L'économie ordinaire entre songes et mensonges*, Les presses de la Fondation nationales des Sciences politiques, 2010.

consistant à faire évoluer la législation en interdisant les activités les plus polluantes ou les plus dommageables pour l'environnement, mais ceci d'une façon très insuffisante pour éviter le réchauffement climatique et ses effets désastreux.

Restent les deux voies proposées plus haut. La première consisterait à faire en sorte que l'entreprise échappe à la domination aujourd'hui exercée par la finance, compte tenu du mécanisme de la société de capitaux, et à faire en sorte qu'elle soit conduite à tenir compte de l'ensemble de ses parties prenantes, ce qui passe par la reconnaissance de l'entreprise en tant que sujet de droit. On peut espérer en effet qu'il en résulterait un débat qui laisserait une place à l'urgence environnementale. La deuxième serait d'en finir avec l'existence même de la société anonyme en tant que fiction juridique génératrice d'irresponsabilité et à faire confiance à l'entrepreneur qui risque son propre argent ou celui de ses proches. La «conscience du roi» qu'évoque Adolph Berle, c'est-à-dire le souci du bien commun, ne saurait être confiée à des organismes anonymes, elle implique un engagement personnel qui ne se limite pas à la volonté de «faire de l'argent». Or, le véritable entrepreneur n'a jamais comme perspective unique de «faire un maximum d'argent». Son action ne prend tout son sens que dans sa contribution à la communauté humaine dont il est membre et partie prenante.

Bibliographie

- Sur la réforme de l'entreprise

ALBERTINI J.-M., les métamorphoses de la propriété, Economie et humanisme, n°121, sup. annuel 1959
BLOCH-LAINE F., Pour une réforme de l'entreprise, Le Seuil, 1963
CARBONNIER J., Flexible droit, LGDJ, 1969
Centre des jeunes dirigeants, L'entreprise au XXIème siècle, Flammarion, 1996
LANDIER H., La CFTC pourquoi ? Le Cerf, 1975
LANDIER H., Renaissance, réinventer l'entreprise, réinventer notre civilisation, une urgence pour l'humanité, L'Harmattan, 2018
LANDIER H., Pour une réforme de l'entreprise, Futuribles, septembre-octobre 2018.
LASSEGUE P., La réforme de l'entreprise, étude critique sur la possibilité dune tierce solution, Sirey, 1948
LASSERRE G., Une relance de la réforme de l'entreprise par un technocrate, revue d'études coopératives, 3ème trimestre 1963 n°133
LASSERRE G., Réformer l'entreprise en 1975 ? Cujas, 1975
LAURAT L., Problèmes actuels du socialisme, Les Iles d'or, 1955
LOICHOT M., La Mutation, ou l'aurore du pancapitalisme, Tchou, 1970
LYON-CAEN G., Contribution à l'étude des modes de représentation des intérêts des travailleurs dans le cadre des société anonymes européennes, études de la Commission des Communautés européennes, série Concurrence – rapprochement des législations, n°10, 1970
MALTERRE A., Les cadres et la réforme de l'entreprise, France-Empire, 1969
NEUSCWANDER C., Le libéralisme contre la démocratie. Le temps des citoyens, Syros, 1997
NOTAT N. et SENARD J.-D., L'entreprise, objet d'intérêt collectif, La Documentation française, 2018.
PERROUX F., Aliénation et société industrielle, Gallimard, 1970
RICHER M., L'entreprise contributive : 21 propositions pour une

gouvernance responsable, Terra Nova, 2018
RIPERT G., Aspects juridiques du capitalisme moderne, LGDJ, 1951
SAVATIER R., Les métamorphoses économiques et sociales du droit civil d'aujourd'hui, Dalloz, 3ème édition, 1964
SAVATIER J., Du domaine patriarcal à l'entreprise socialisée, in Mélanges offerts à René Savatier, Dalloz, 1965
SUDREAU P., Rapport du Comité d'étude pour la réforme de l'entreprise, La Documentation française, 1975.
Revue « Panoramiques », La démocratie dans l'entreprise, une utopie ? 2000

- **Sur les effets de l'activité de l'entreprise sur son environnement humain et environnemental**

AKERLOF G. et SHILLER R., Marché de dupes, tr.fr. Paris, Odile Jacob, 2016
ANDERS G., L'obsolescence de l'homme, tome II, sur la destruction de la vie à l'époque de la troisième révolution industrielle, tr.fr. Paris, Editions Fario, 2011.
BERLE A., Le capitalisme américain et la conscience du roi, tr. fr. Paris, Armand Colin, 1957.
BURNHAM J., The managérial révolution, 1941, tr.fr. L'ère des organisateurs, Paris, Calmann-Levy, 1947.
FREEMAN R.E., Stategic management, Cambridge university press, 1984.
GALBRAITH J. K., Le nouvel Etat industriel, tr.fr. Paris, Gallimard, 1969.
OSTROM E., La gouvernance des biens communs, tr.fr., Bruxelles, De Boeck, 2010
JONAS H., Le Principe responsabilité, tr.fr. Paris, Editions du Cerf, 1990.
KLEIN N., No logo, tr.fr. Paris, Actes Sud, 2000.
ORESKES N. et CONWAY E.M., Les marchands de doute, tr. fr. Paris, Le Pommier, 2010.
POLANYI K., La grande transformation, tr.fr. Paris, Gallimard, col. Tel, 2011.

RIST G., L'économie ordinaire entre songes et mensonges, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 2010.

La performance durable au cœur des entreprises responsables

Houda HACHMI
Doctorante, Laboratoire de Recherche en Génomique Humaine LRGH, Faculté des Sciences et Techniques de Tanger
Naima GHAILANI NOUROUTI
Professeur universitaire, Laboratoire de Recherche en Génomique Humaine LRGH, Faculté des Sciences et Techniques de Tanger
Amin LAGLAOUI
Professeur universitaire, Équipe de Recherche en Biotechnologies et Génie des Biomolécules (ERBGB), Faculté des Sciences et Techniques de Tanger,

Résumé:
Cet article vise à explorer le champ de la convergence entre la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et la performance durable. Celle-ci renvoie à la nécessité pour l'entreprise d'assurer une meilleure gestion économique, sociétale et environnementale, de la conception des produits à leur mise à disposition sur le marché, en passant par la fabrication. On la considère donc comme une stratégie opportune pour tout type et taille d'entreprise qui souhaite s'insérer sur le marché et assurer sa compétitivité. Pour autant, opter pour une telle stratégie reste un défi organisationnel car ce qui différencie la performance classique de la performance durable n'est pas son utilité, mais plutôt l'impact qu'elle génère aux niveaux social et environnemental.
La contribution de la RSE au développement et à la performance durables tient compte des sept principes et valeurs exprimés à travers la norme ISO 26 000, et prend notamment en considération sept questions centrales incluant plusieurs domaines d'actions qui couvrent les trois piliers du développement durable. Ils sont relatifs à l'environnement, aux droits de l'Homme, à la loyauté des pratiques, aux relations et aux conditions de travail, au développement local ainsi qu'à tout ce qui s'applique aux consommateurs. L'appréhension et l'emploi de ces actions

au profit des entreprises constituent une piste vers une amélioration durable.
Mots-clés: Norme ISO 26000 - Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) – Développement Durable –Performance durable.

Abstract:
This article aims to explore the field of convergence between Corporate Social Responsibility (CSR) and sustainable performance. This refers to the need for the company to ensure better economic, societal and environmental management, from the design of products to their availability on the market, to manufacturing. It is therefore seen as a timely strategy for any type and size of enterprise wishing to enter the market and ensure its competitiveness. However, choosing such a strategy remains an organizational challenge because what differentiates the traditional performance from sustainable performance is not its usefulness, but rather the impact it generates on the social and environmental levels.
CSR's contribution to sustainable development and performance takes into account the seven principles and values expressed in the ISO 26,000 standard, and takes into account seven central issues including several areas of action that cover the three pillars of sustainable development. They relate to the environment, human rights, loyalty of practices, relationships and working conditions, local development and everything that applies to consumers. The apprehension and use of these actions for the benefit of companies is a path towards sustainable improvement.
Keywords: ISO 26000 - Corporate Social Responsibility (CSR) – Sustainable Development – Sustainable Performance.

Introduction générale

Depuis une quinzaine d'années, l'économie africaine affiche des taux de croissance positifs et qui connaissent une amélioration continue. Les prévisions futures sont encore plus optimistes, dans la mesure où plusieurs analystes admettent qu'au cours de la prochaine décennie, plus de la moitié des champions mondiaux de la croissance économique seront africains y compris le Maroc. Cette situation témoigne de la deuxième position de l'Afrique (5.2%) après l'Asie, hors Japon (5.7%), dans le classement mondial relatif à la croissance économique. Cette dernière qui pourrait être qualifiée d'exceptionnelle dans l'histoire du continent suscite des défis et des opportunités considérables. Or, le développement de l'économie et donc de la performance industrielle a eu des conséquences fortement négatives sur les trois piliers et composantes interdépendantes: Environnement, Social et Économie. Ce constat a justifié l'utilité et la pertinence du développement durable comme champ de réflexion et d'action pour les décideurs africains. Il est donc important aujourd'hui, pour ces derniers, d'évaluer l'impact de ces conséquences afin de réfléchir aux spécificités ainsi qu'aux singularités de l'innovation durable tant à l'échelle nationale qu'internationale. Ces réflexions permettent de revisiter les visions et les pratiques entrepreneuriales, afin de mieux les harmoniser avec les attentes et les aspirations des parties prenantes[12].

La question de la performance entrepreneuriale durable ici posée pourrait se résumer en une interrogation centrale: **quel est l'impact de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sur la performance durable?** Cette question principale suggère bien d'autres questions secondaires: comment favoriser l'émergence d'entreprises socialement responsables? Comment les entreprises peuvent-elles intégrer le développement durable et l'inclure dans leur stratégie?

Cependant, l'objectif de cet article n'est pas de débattre du bien-fondé de la RSE, mais plutôt d'examiner les enjeux majeurs relatifs à la problématique de la performance industrielle en relation avec le développement durable, avec une mise en perspective des axes de

[12] Maymo, V., & Murat, G. (2013). *La Boite à Outils du Développement Durable et de la RSE.* Paris, France: Dunod.

Responsabilité Sociétale des Entreprises favorables à la transition vers un modèle de croissance plus viable et plus durable. L'intérêt majeur qui sous-tend sa rédaction tient à la mise en évidence des corrélations pouvant exister entre développement durable, RSE, gouvernance et performance, tout en tenant compte des intérêts quasi divergents des différentes parties prenantes. Ainsi, nous nous intéressons à explorer l'apport de la RSE en matière de performance durable. Il s'agit dans ce contexte d'apporter un éclairage sur la notion de performance durable, de présenter les enjeux du développement durable face à la performance classique, de mettre l'accent sur la RSE en tant que vecteur de nouveaux défis, d'expliquer comment la performance durable constitue une réponse aux enjeux de la RSE, de proposer une approche pour l'intégration de la RSE fondée sur la démarche PDCA et de définir des perspectives quant au maintien et au développement de cette RSE.

1. La performance durable: cadrage théorique

La performance est un résultat chiffré exprimé par le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Elle tient compte à la fois de l'efficacité et de l'efficience. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixée; elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

On entend par performance durable, une stratégie de performance de l'entreprise prenant en compte les principes du développement durable. Organiser la performance durable suppose de repenser et de choisir des stratégies en intégrant de nouvelles compétences et de faire évoluer les critères d'appréciation de projets. Mais la performance durable, comme tous les processus qui ont lieu dans l'entreprise, requiert aussi des construits avec une forte dimension humaine, économique et environnementale. Cependant, elle s'inscrit dans plusieurs domaines notamment celui de la recherche responsable, de l'économie circulaire, de l'innovation sociale etc. Cette dernière peut ainsi déboucher sur:

- **Des produits ou des services éco-conçus**, car elle est source d'amélioration des produits existants ou de conception de nouveaux produits à caractère écologique;

- **De nouveaux processus** qui prennent en compte le respect de l'environnement (l'amélioration de son bilan carbone par exemple);
- **De nouveaux modèles** de performance qui s'inscrivent dans une dimension sociale ou sociétale[13].

1.1 Le développement durable face à la performance de l'entreprise

Bien que la performance soit un enjeu qui ramène la société vers le développement économique, sociétal et environnemental, certains facteurs sont susceptibles d'influencer la performance durable. Ce sont:

- **La réglementation:** il s'agit d'un facteur déterminant pour les entreprises qui s'engagent dans une démarche de développement durable notamment en matière de reporting et des normes en lien avec ce développement durable. Ceci peut mener des fois à refuser la réalisation ou la participation à quelques pratiques durables quand celles-ci ne s'alignent pas avec la réglementation en vigueur.
- **Les parties prenantes:** elles peuvent influer de manière positive ou négative sur l'organisation de l'innovation durable; les clients et les consommateurs sont considérés comme des sources de motivation pour les entreprises au contraire des fournisseurs ou des actionnaires qui peuvent constituer des obstacles à cette création innovante. Cependant, on considère les parties prenantes comme des acteurs clés dans la réalisation de la performance durable[14].

Si on se place du point de vue de la direction en situation de gestion quotidienne, mettre en pratique les enjeux de RSE peut sembler extrêmement difficile puisqu'il s'agit de traduire les principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Dans la perspective utilitariste de la RSE, l'entreprise est amenée à satisfaire toutes ses parties prenantes afin de soigner son capital réputation et garder ou acquérir sa

[13] Romon, F. (2003). *Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systémique*. Récupéré le 26 Mai, 2005, de https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00009312/document .

[14] Bello, P. (2014). *Stratégie et RSE ; la rupture managériale*. Paris, France, Dunod.

légitimité. Or, cela n'est pas sans poser de multiples questions concernant la manière d'y parvenir. Il paraît extrêmement complexe, voire potentiellement paradoxal, de satisfaire des groupes d'individus différents lorsqu'ils ont des attentes susceptibles d'être divergentes. L'autre question qui se pose est celle de la capacité de toutes les parties prenantes intervenant dans le projet innovant à exprimer leurs demandes et à pouvoir entrer en négociation avec les autres membres pour parvenir à la conciliation de leurs attentes, quand elle est possible. Envisager la RSE de façon critique semble indiquer qu'il est nécessaire de prendre en compte l'existence de rapports de force entre les parties prenantes.

En outre, il faut croire que le processus peut paraître plus complexe. Et là, on rappelle la réglementation sévère en matière de reporting ainsi que les normes en lien avec le développement durable qu'on considère comme des obligations de résultat qui restent relativement floues quant aux moyens à mettre en œuvre afin de les atteindre. Ainsi, l'obligation des entreprises à rendre des comptes sur leurs impacts environnementaux et sociaux, par le biais du rapport annuel, laisse en suspens la question des parties prenantes à cibler, celle de la nature des informations à leur divulguer, des indicateurs de pilotage et de mesure de la performance à mettre en place, du périmètre à considérer etc.[15].[16]Ainsi, malgré la mise en place de réglementations et la prise de conscience de devoir satisfaire les parties prenantes, articuler les trois piliers du développement durable – économique, social et environnemental – et atteindre une performance qualifiée de « globale », restent extrêmement complexes.

1.2. La performance durable: une réponse aux enjeux de la RSE

Pour répondre aux attentes émanant des diverses parties prenantes en matière de RSE, les acteurs de projet seront amenés à repenser l'organisation et les moyens de produire de leur entreprise. La prise en compte de ces nouvelles valeurs est source de diverses formes de

[15] Kamdem, E. (2016). *Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : Défis et Opportunités.* Paris, France: L'Harmattan.
[2.]Jaouen, A., & Le Roy, F. (2013). *L'innovation managériale.* Paris, France : Dunod.

performance à caractère viable. L'intégration du développement durable dans les entreprises mène aussi bien à une performance au niveau des processus avec l'éco-conception par exemple qu'à des performances organisationnelles. Elle peut également transformer le modèle économique de l'entreprise et conduire à la création d'entreprises sociales qui intègrent directement la dimension humaine et sociale à leur mission[2].

1.2.1. La performance via des processus d'éco-conception

L'intégration des enjeux de développement durable conduit les chefs de projets à innover au niveau des processus. Cela se traduit notamment par des pratiques d'éco-conception. Apparue dans les années 1990, l'éco-conception se définit comme la prise en compte de l'environnement dans la conception des produits; elle traduit le passage d'une approche focalisée sur l'unité de production et sur les processus de fabrication à une approche plus globale, considérant toutes les nuisances environnementales des produits tout au long de leur cycle de vie[1718]. On parle aussi des termes d'éco-design ou de Design For Environment (DFE).

L'éco-conception fait l'objet d'un intérêt croissant par les organisations car cette méthode présente l'avantage d'être multicritère, c'est- à-dire qu'elle ne se concentre pas uniquement sur une catégorie d'impact environnemental, mais sur l'ensemble des impacts environnementaux générés par un produit ou service. La démarche d'éco-conception se base sur une analyse du cycle de vie (ACV), qui comptabilise les entrants (matériaux et énergie) et les sortants (émissions polluantes et déchets) des processus de fabrication, distribution, utilisation et élimination[2]. C'est donc un raisonnement en termes de prélèvements et de rejets occasionnés, depuis la conception et l'extraction des matières premières jusqu'au traitement des déchets en fin de vie. L'objet est de minimiser tous les impacts environnementaux en générant le moins d'externalités négatives possibles. Par conséquent, l'éco-

[17]Janin, M. (2004, 05 Avril*). Démarche d'éco- conception en entreprise, un enjeu : construire la cohérence entre outils et processus.* Récupéré le 05 Avril, 2004, de https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-00005632/document.

[2]Hart, S. (1995, Octobre). *A Natural- Resource-Based View Of The Firm.* Récupéré en 1995, de http://faculty.wwu.edu/dunnc3/rprnts.naturalresourceviewofthefirm.pdf.

conception se différencie de l'ingénierie environnementale dans la mesure où les impacts environnementaux ne sont pas seulement déplacés, mais éliminés sur l'ensemble du cycle de vie du produit[5].

Dans un souci de convergence de performance économique et environnementale, l'éco-conception des produits, pour qu'elle soit intégrée au sein de l'entreprise, doit être synonyme d'éco-efficacité. En effet, cette stratégie préventive doit non seulement être efficace (respect de l'environnement) mais aussi efficiente (coûts à supporter pour l'entreprise). Cela signifie que la dimension environnementale (surveillance du contenu chimique du produit, contrôle de la consommation énergétique et anticipation du traitement du produit en fin de vie) et la dimension économique (démarche d'anticipation permettant de diminuer de nombreuses sources de coûts) doivent être associées.

1.2.2. Développement durable et performance organisationnelle

Le développement durable est susceptible de conduire à une performance organisationnelle significative. Les vraies réponses de l'entreprise au challenge du développement durable demandent, en effet, la transformation de tous les aspects de l'organisation. Cette performance concerne tant le management direct du développement durable en tant qu'activité ou nouvelle fonction de l'entreprise, que son management indirect, par la création de structures plus généralistes permettant le développement de relations transversales ou hiérarchiques avec différentes parties prenantes. Pour décliner et piloter leur politique de développement durable, les entreprises développent des structures spécifiques dont le rôle est de transcrire en objectifs et actions concrètes les attentes des parties prenantes internes ou externes dans le cadre d'une gouvernance partenariale[19].

De la performance organisationnelle significative peut également naître de l'intégration du développement durable dans l'entreprise par les modifications de ses systèmes. Ceux-ci sont définis comme les modalités,

[19] Marjolein, C., & Achterkamp. & Janita F.J. Vos. (2006). *A Framework For Making Sense Of Sustainable Innovation Through Stakeholder Involvement.* Récupéré le 30 Décembre, 2006 de http://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=11895

au sein d'une organisation, de répartition des ressources, de communication et d'information ou encore d'apprentissage.

1.2.3. Les systèmes d'allocation de ressources

Certaines entreprises peuvent choisir d'adopter des critères spécifiques liés à l'environnement ou au social pour allouer leurs ressources, financières notamment. On cite par exemple l'idée de mettre des critères sociaux et environnementaux pour ses acheteurs dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique d'achat responsable ou de sélectionner ses projets d'investissement en fonction de préoccupations liées au développement durable. Il convient même de réfléchir sur l'intégration du développement durable dans la rémunération de leurs différents personnels. En effet, les systèmes d'évaluation et de récompense doivent inclure une mesure de la performance sociale et environnementale pour faciliter l'engagement dans le développement durable. En récompensant les meilleures initiatives dans ce domaine, l'entreprise crée ainsi une certaine émulation interne, propice à la prise d'initiatives et à l'innovation de la part de ses salariés.

1.2.4. Les systèmes d'information et de communication

On attribue une importance extrême à la communication et l'information qui forment des éléments centraux d'une politique de développement durable. En externe, les entreprises performent sur ce point par l'organisation de manifestations périodiques (journées portes ouvertes sur les sites, forums avec les parties prenantes etc.) et/ou sur la publication d'informations liées au développement durable (lettres d'information, rapport environnement, journal etc.). L'outil le plus performant et en pleine expansion ces dernières années est, certainement, le rapport de développement durable utile pour rendre compte des initiatives menées par une entreprise envers différentes parties prenantes. En interne, les entreprises tentent de faciliter une bonne circulation de l'information et des communications verticalement et horizontalement (Martinet & Reynaud, 2004). Elles cherchent à ne pas s'enfermer dans une communication hiérarchique top-down mais, au contraire, à faciliter les échanges au sein de l'entreprise du bas vers le haut pour faire remonter les expériences et les difficultés rencontrées à tous les niveaux.

1.2.5. Les systèmes d'apprentissage

Il faut noter que les entreprises performent également dans leurs méthodes d'apprentissage de nouvelles compétences liées aux enjeux du développement durable ou dans leur optimisation, par adaptation, de compétences existantes. Les compétences recherchées par l'entreprise durable sont de deux types: de nature technologique mais aussi informationnelle. Les compétences technologiques concernent la capacité de l'entreprise à innover tant dans ses processus de production que dans l'imagination de produits éco-efficients (Hart, 1995). Par contre, les compétences informationnelles concernent plus spécifiquement la capacité de l'entreprise à s'adapter, voire même à anticiper, les évolutions de son environnement en matière de développement durable en mettant en place des systèmes aboutis de veille orientée développement durable afin de s'informer des évolutions technologiques, concurrentielles mais aussi institutionnelles dans ce champ.

2. Démarche d'intégration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises pour une performance durable

La force de la norme ISO 26000 (2010) réside principalement dans sa méthode appliquée d'approche dans le but de la faire vivre au quotidien au sein des organisations, en tenant compte de leurs caractéristiques et de la société dans laquelle elles opèrent. L'objectif de cette démarche qu'on propose est de construire un plan d'action opérationnel, pratique et durable tout au long du processus de transition vers une performance durable permettant aux organisations d'appréhender dans leurs activités quotidiennes les principes de la responsabilité sociétale. Ce plan d'action doit être suivi et mesurable, facilitant la lecture de la démarche par l'ensemble des parties prenantes et permettant ainsi à la société de développer les autres axes présentés par la norme: la communication et la crédibilité de la démarche.

Comme dans tout autre processus de mutation interne ou de conduite de changement, il convient d'intégrer la démarche de mise en œuvre de l'ISO 26000 et de ses recommandations, comme un vrai projet innovant qui va être construit avec ses étapes, ses jalons, son équipe, les responsabilités associées, etc. Ainsi, notre projet va se structurer de manière classique et

raisonnable avec huit phases que nous estimons incontournables et qui adhèrent à la démarche PDCA.

2.1 Le cadrage

C'est une étape préalable essentielle permettant de dimensionner le projet en déterminant les motivations réelles du corps de direction de la société à s'engager dans une telle démarche en se posant des questions sur le périmètre de cette démarche, les motivations de la direction dans cet engagement tout en prenant en considération le volet économique, sociétal et environnemental, les facteurs clés de succès de ce projet innovant, les risques potentiels à courir durant chaque étape, la structure et les budgets prévisionnels du projet, le temps que va prendre chaque étape pour sa réalisation.

2.2 État des lieux

C'est la plus importante des étapes et qui est étroitement liée aux recommandations du chapitre 5 de l'ISO 26000 dont le but implicite est la réalisation d'une analyse des forces et des faiblesses du projet en question face aux questions centrales et domaines d'action de l'ISO 26000 et donc de la pertinence et de l'importance de ces questions centrales et des domaines d'action pour l'entreprise et/ou le projet.

2.2.1 Identification des parties prenantes

Il s'agit de déterminer les acteurs qui répondent à la définition des individus ou groupes ayant un intérêt dans les décisions ou activités de la société menant le projet. Là, on propose d'y procéder concrètement en se posant de multiples questions pour définir les acteurs et caractériser les parties prenantes qu'il convient de dresser sur un tableau. Ensuite, il convient de faire recours à une hiérarchisation de celles-ci. Pour ce faire, on doit répondre à la question : Quel est le degré d'importance stratégique de cette partie prenante pour mon projet? Pour y répondre, on peut envisager d'utiliser une certaine grille d'analyse permettant la description de cinq niveaux d'importance:

- La partie prenante est peu influente;
- La partie prenante peut apporter une aide ou une remise en cause ponctuelle (dans l'espace et dans le temps);
- La partie prenante peut mettre en cause la réussite du projet ou qu'elle est indispensable à sa réalisation;
- La partie prenante peut mettre en cause l'accomplissement du projet innovant ou qu'elle est indispensable à sa réalisation;
- La partie prenante peut mettre en cause la société dans son existence ou qu'elle est indispensable à son existence.

2.2.2 Les acteurs de la sphère d'influence

L'une des difficultés de la mise en œuvre de l'ISO 26000 est d'appréhender la responsabilité « élargie » des sociétés durant leurs phases de réalisation de projets. En effet, une démarche de RS ne saurait se borner aux portes de la société et à ses seules activités. L'entreprise a nécessairement une part de responsabilité sur les impacts générés par toutes les activités qui constituent sa chaîne de valeur. On passe enfin à la synthèse des résultats sur un tableau précisant les parties prenantes identifiées, les classer selon qu'elles soient impactantes ou impactées, faisant partie de la sphère d'influence ou non ainsi que de leur importance stratégique.

2.2.3 Détermination des domaines de la RS qui constituent les enjeux forts du projet

Il s'agit d'hiérarchiser les questions centrales et les domaines d'action, afin de déterminer les enjeux clés du projet et donc les priorités pour bâtir les premiers plans d'actions de nature à améliorer sa performance sur l'ensemble des domaines de la responsabilité sociétale. Toute société menant un ou plusieurs projets a nécessairement des impacts positifs et/ou négatifs sur les sept thématiques couvertes par les questions centrales de l'ISO 26000. Or, tous les domaines d'action qui composent ces sept questions centrales ne sont pas nécessairement pertinents. Ce qui signifie que les impacts générés par l'établissement,

au regard de tous ces domaines d'action, ne sont pas tous de même nature et de même portée et donc, que la maîtrise de chacun de ces impacts ne constitue pas nécessairement un enjeu clé. Le degré d'importance stratégique est un deuxième facteur qui doit conduire le chef de projet innovant à différencier ces domaines d'action et à les hiérarchiser. Pour cela, il convient de définir des critères qui vont permettre au chef projet de déterminer ces enjeux clés. Cependant, on propose une série de critères traduits par trois étapes dans la réflexion:

- Quel niveau de performance peut-on accorder aux pratiques incorporées au projet dans le domaine d'action considéré?
- Quel niveau d'importance stratégique le projet accorde-t-il au domaine d'action considéré?
- Quelles sont les parties prenantes impactées par mon projet sur le domaine d'action considéré? ou impactantes? Ou ayant des attentes sur le domaine d'action considéré? Pour déterminer le niveau de performance, il convient d'aborder une grille d'analyse à cinq niveaux qu'on propose:

    - Prise de conscience;
    - Mesure;
    - Mise en place d'actions visant à faire progresser la performance durable du projet;
    - Maitrise partielle de performance;
    - Excellence et exemplarité.

Ensuite, on propose une autre grille d'analyse à plusieurs niveaux pour déterminer le niveau d'importance stratégique, selon qu'il peut être:

- Laissé de côté;
- Non prioritaire;
- Sa non-maitrise influence la réussite ou l'accomplissement du projet;
- Sa maitrise et indispensable à son existence.

Ensuite, pour déterminer les parties prenantes associées au domaine d'action, il convient de passer en revue la liste constituée au préalable. Il convient alors de se poser, pour chacune d'entre elles, des questions sur la nature des impacts qu'elle génère, les activités responsables, les attentes potentielles/réelles sur le domaine d'action et les pratiques du projet en la matière etc. Ainsi, si les réponses à ces questions sont plutôt positives, alors il convient de retenir cette partie prenante comme « associée » au domaine d'action considéré.

Enfin, les résultats de la hiérarchisation peuvent être synthétisés graphiquement pour permettre de retenir, dans un premier temps, les domaines d'action prioritaires qui vont venir nourrir les premiers plans d'actions[6]. [20]

2.3 Le choix des priorités

On choisit de mettre quatre catégories de domaines d'action (DA) déterminées en fonction de l'importance et de la performance. On y trouve:

- La catégorie des DA clés sur laquelle il convient d'agir rapidement au cours du projet;
- La catégorie qui constitue des enjeux à prendre en compte dans les 2-3 années à venir;
- La catégorie qui représente des enjeux forts mais déjà maîtrisés;
- La dernière appropriée aux DA constituant des enjeux à long terme.

Une sous-classification peut s'opérer dans chaque catégorie en fonction du nombre de parties prenantes associées aux domaines d'action et du degré d'importance de celles-ci. En effet, un domaine d'action auquel

[6]Afnor. (2010).[ISO] *26 000 Responsabilité sociétale - comprendre, déployer, évaluer.* Afnor édition (2010). La Plaine – Saint-Denis Cedex, France : Afnor Éditions.

le projet a associé plusieurs parties prenantes d'importance majeure devra être considéré prioritaire. Concrètement, il suffit, pour chaque domaine d'action de calculer la somme des niveaux d'importance des parties prenantes associées.

2.4 De l'état des lieux au premier plan d'actions

C'est une étape où il convient de prendre dans l'ordre, les domaines d'action des catégories déterminés auparavant puis de définir les actions à mener. Pour ce faire, il importe de considérer plusieurs réflexions vis-à-vis des capacités de financement et ressources disponibles, les parties prenantes associées susceptibles d'apporter une aide financière/technique, la mesure des impacts des actions définies, faire intervenir les actions de lobbying etc.

2.5 Mise en œuvre du programme et mesure de la performance

Il convient de suivre le plan d'action et de le décliner au sein des activités et des processus contributeurs à l'amélioration de la performance de chaque domaine. En outre, la mise en œuvre de la démarche doit prendre appui sur les systèmes de management afin de les faire évoluer dans le sens d'une meilleure responsabilité sociétale et en accord avec les principes de l'ISO 26000 et les étapes du projet innovant. Il est nécessaire de revisiter les valeurs et de les partager lors de la traduction des données de sortie de l'état des lieux. Il convient également de définir les objectifs des capacités humaines et financières déclinants des domaines d'actions clés tout d'abord et d'en assurer le suivi via des indicateurs. Pour ce faire, il convient de passer nécessairement par une phase de sensibilisation à tous les niveaux, à un développement des compétences et à un appui sur les systèmes de management existants.

2.6 Revue et amélioration

Il s'agit de passer en revue régulièrement les résultats de ces indicateurs mais aussi l'ensemble du contexte dans lequel opère la société pilote et d'analyser ces éléments. Ceci peut s'apparenter à des « revues de direction » s'appuyant sur l'analyse des données d'entrée, l'évaluation de l'adéquation et enfin les décisions à prendre. Ces revues peuvent prendre la forme de réunions dont la fréquence peut être plus ou moins annuelle, en cohérence avec la périodicité des évolutions du métier, et de ses enjeux clés.

2.7 Reporting auprès des parties prenantes

La communication auprès des parties prenantes est l'un des fondements de la démarche de Responsabilité Sociétale. En effet, dans le dialogue avec elles, les acteurs du projet se doivent de démontrer leur respect des principes de redevabilité et de transparence. Cependant, la communication permettra de démontrer le respect de ces principes. En interne comme en externe, il est recommandé de communiquer tout au long du projet. En interne d'abord, dès le début, le lancement d'une telle démarche mérite une annonce de la Direction, afin de recueillir l'adhésion de l'ensemble des acteurs de la société. De la même manière, chaque étape doit faire l'objet d'un reporting interne pour partager, tout au long de la démarche, les joies et les peines, les succès et les difficultés qu'impliquent ces changements de comportements décrits dans l'ISO 26000. En externe, l'ISO 26000 est explicite sur les aspects et les formes que peut prendre la communication. En effet, elle relève de 2 grands axes:

- Le dialogue « au quotidien » avec les parties prenantes;
- L'élaboration et la diffusion à intervalles appropriées d'un rapport sur la performance du projet innovant en matière de Responsabilité Sociétale.

2.8. Évaluation de l'intégration de la RS dans l'ensemble des pratiques, des processus, des résultats

Il s'agit d'une étape incontournable de la démarche. Qu'elle soit réalisée en interne ou en externe par un organisme tiers, elle doit permettre d'analyser la maturité du projet et, pour cela, se pencher sur des éléments tels que la conformité des pratiques à la vison et la stratégie, la recherche d'exemplarité, démonstration et pérennité des missions légitimes etc.

Conclusion générale

Dans cet article, il y'a eu emphase sur l'adoption de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en se basant sur le développement durable pour assurer une performance à intérêt socio-économique et environnemental. L'innovation durable prend différentes formes et aspects que ce soit au niveau organisationnel ou technique. Or, l'objectif est seul à savoir garantir une performance durable. Aussi, la méthode proposée pour l'intégration de la RSE est d'une grande utilité surtout qu'elle est basée sur la démarche PDCA.

Afin de développer sa RSE, l'entreprise doit donc:

- Utiliser la RSE pour une coopération renforcée entre les parties prenantes;
- Penser à intégrer la RSE dans les contrats entre les différents acteurs: la RSE doit être intégrée dans le discours et la pratique des acteurs interrogés, car elle figure encore peu sous cette dénomination dans les différents textes;
- Faire de la RSE un outil transversal à toute la société;
- Favoriser l'engagement solidaire du personnel.

Bibliographie

Afnor. (2010). ISO 26 000 Responsabilité sociétale - comprendre, déployer, évaluer. Afnor édition (2010). La Plaine – Saint-Denis Cedex, France : Afnor Éditions [6].

Bello, P. (2014). Stratégie et RSE ; la rupture managériale. Paris, France : Dunod [3].

Hart, S. (1995, Octobre). A Natural- Resource-Based View Of The Firm. Récupéré en 1995, de http://faculty.wwu.edu/dunnc3/rprnts.naturalresourceviewofthefirm.pdf [7].

Janin, M. (2004, 05 Avril). Démarche d'éco- conception en entreprise, un enjeu : construire la cohérence entre outils et processus. Récupéré le 05 Avril, 2004, de https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-00005632/document [8].

Jaouen, A., & Le Roy, F. (2013). L'innovation managériale. Paris, France : Dunod. [5].

Kamdem, E. (2016). Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : Défis et Opportunités. Paris, France : L'Harmattan [4].

Marjolein, C., & Achterkamp. & Janita F.J. Vos. (2006). A Framework For Making Sense Of Sustainable Innovation Through Stakeholder Involvement. Récupéré le 30 Décembre, 2006 de http://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=11895 [9].

Maymo, V., & Murat, G. (2013). La Boite à Outils du Développement Durable et de la RSE. Paris, France : Dunod [1].

Romon, F. (2003). Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systémique. Récupéré le 26 Mai, 2005, de https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00009312/document [2].

Réflexion théorique sur l'instrumentalisation de la performance globale

Faisal ILMEN, Bouchra AIBOUD BENCHEKROUN
Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Economie et Management (LIREM)
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de FES
Université Sidi Mohammed ben Abdallah

Résumé:

Aujourd'hui, la stratégie de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) constitue une exigence incontournable, pour toute firme qui cherche à suivre les attentes des différentes parties prenantes. A cet égard, la mise en place des outils, en l'occurrence les systèmes de contrôle, est désormais nécessaire en vue de suivre et de piloter les objectifs fixés par cette stratégie.

L'objectif visé par la présente contribution est d'analyser le paradigme de l'instrumentalisation de la démarche RSE en mettant en évidence, d'une part, l'ensemble des concepts clés liés à la notion de la performance et plus particulièrement celle qui est globale, et qui renferme plusieurs dimensions à caractère social, environnemental et économique, et d'autre part, de mettre en exergue les différents apports en matière de mécanismes de contrôle qui permettent de décliner la démarche RSE, plus précisément les indicateurs RSE (non financiers), dont la finalité est de mesurer leur contribution dans le pilotage de la performance globale.

Mots-clés : Système de Contrôle de Gestion - Responsabilité Sociétale des Entreprises - Performance globale - Indicateurs RSE

Abstract:
Today, the Corporate Social Responsibility (CSR) strategy is an essential requirement, for any firm seeking to follow expectations of various stakeholders, in this context, the implementation of control systems tools is now necessary to monitor and steer the objectives set by this strategy.
The main goal of the present theoretical contribution is to analyze the paradigm of an instrumentalisation of the CSR approach by highlighting, on the one hand, all the key concepts related to the performance notion and more particularly the global one that contains several dimensions social, environmental and economic, and on the other hand, to highlight the various contributions in terms of control mechanisms that make it possible to develop the CSR approach, in particular the CSR indicators (non-financial) whose purpose is to measure their contribution on the management of overall performance.
Keywords: Management Control System - Corporate Social Responsibility - Global Performance - CSR Indicators

Introduction générale

Le contexte des vingt dernières années est marqué par une appropriation massive du concept de développement durable par les entreprises. Si des débats contrastés subsistent au sens et à la portée de ce concept, l'actualité des dernières années traduit l'émergence d'un nouveau paradigme ou, pour reprendre l'analyse d'Aggeri et al. (2005), une nouvelle vague de rationalisation qui imprègne de plus en plus fréquemment les processus de décision dans l'entreprise. Le développement durable est ainsi appelé à devenir une composante essentielle et une stratégie à part entière dans le modèle de croissance de l'entreprise.

En effet, un engagement responsable de l'entreprise est dû à la recherche de sa légitimité sociale et de son efficacité économique et financière afin de continuer à créer de la valeur dans de bonnes conditions, et de s'adapter au contexte. Ainsi, pour pouvoir assumer durablement sa compétitivité, il lui faudra la capacité de profiter des opportunités de la mondialisation et de prévenir ses menaces, de viser

une performance durable dans un contexte incertain et d'être une entité capable de s'adapter au rythme des mutations, notamment, en conciliant les intérêts particuliers des parties prenantes vers l'intérêt général (Poisson et Molho, 2003). Il s'agit, donc, de relever trois défis d'ordre managérial, économique et environnemental (Spuzed, 2002). La justification de la RSE se trouve associée à la représentation de la nature et du rôle de l'entreprise et de sa raison d'être.

Par ailleurs, la mesure de la RSE pose des problèmes complexes, qui font différents choix épistémologiques visant l'élaboration d'instruments de mesure et de contrôle fiables. Ces nouvelles stratégies d'entreprise cherchant à intégrer un triple objectif : économique, social et environnemental apparaissent comme des réponses aux pressions de leurs parties prenantes comme les investisseurs « socialement responsables », salariés, syndicats, clients, fournisseurs ainsi que des acteurs de la société civile. Elles apparaissent comme des démarches de légitimation par rapport à l'évolution des attentes de la société.

Aujourd'hui, les entreprises sont obligées de repenser, indirectement, leur mode de management. Elles sont exposées à des enjeux en matière d'images de marque, de réputation, et des risques juridiques et industriels (Wolff, 2010). Ces nouvelles exigences en faveur d'une RSE se sont accompagnées de nouveaux mécanismes de régulation tels que des normes et réglementations venant stigmatiser les modes de gestion et les types de gouvernance des entreprises. La RSE constitue un investissement pour l'entreprise, elle suppose, en conséquence, un retour sur investissement, d'où la nécessité de rendre compte des performances de la stratégie RSE. En utilisant des outils de gestion interne, il s'agit du contrôle de gestion moderne « systèmes de contrôle » visant l'évaluation de l'utilisation des ressources, des actions et leur adéquation avec la stratégie et les objectifs RSE en vue de détecter les écarts liés aux indicateurs RSE et également de proposer des pistes d'amélioration et les adapter au contexte marocain.

Dans cette perspective, l'objectif de cet article est d'analyser et éclaircir l'ensemble des concepts liés à la performance globale en passant par la performance classique, la performance sociale et environnementale et en arrivant à une performance globale comme finalité de l'adoption

d'une stratégie RSE d'une part, et d'autre part, présenter les systèmes de contrôle qui permettent de suivre , mesurer et contrôler cette stratégie, et plus particulièrement les indicateurs RSE en vue de piloter la performance globale. Pour traiter cette thématique, nous avons choisi la problématique suivante: **« Quels sont les apports théoriques de l'instrumentalisation de la performance globale ? »**

Afin d'analyser théoriquement cette problématique, nous adoptons le plan suivant :

- la 1ère partie présente l'analyse de revue de littérature afférente aux concepts clés allant de la performance classique à la performance globale.
- la 2ème partie expose l'ensemble des apports théoriques par rapport à l'instrumentation de la performance globale en mettant en relief les concepts clés en la matière à savoir : les systèmes de contrôle de gestion classique et adaptés au contexte de la performance globale, ainsi que les indicateurs RSE comme des systèmes de contrôle mesurable, les facteurs qui engendrent la mise en place des indicateurs RSE.

1. La performance globale et la RSE : Revue de littérature

1.1 Les fondements de la performance globale : généalogie du projet managérial de développement durable

Dans la première partie de cet article, nous présenterons un panorama des évolutions théoriques du concept de la performance en citant le concept de la performance classique comme une notion floue dans la littérature, ensuite, on présentera une nouvelle vision qui prend en compte d'autres dimensions à savoir la performance globale dont la perspective est de mesurer les actions de la firme par rapport aux objectifs du développement durable.

1.1.1 Le concept de la performance

1.1.1.1 L'origine de la notion de la performance

Étymologiquement, le concept de « performance » vient de l'ancien français « parformer » qui, au XIIIème siècle, se traduisait par « accomplissement et exécuter ». Au XVème siècle, il apparaît en anglais avec to perform dont vient le mot « performance ». Il signifie à la fois l'achèvement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y atteindre (Essid, 2009).

Historiquement, le terme « performance » s'employait en amont dans deux domaines particuliers à savoir :

- La mécanique pour montrer les caractéristiques et le potentiel technique d'une machine.
- Le sport pour caractériser les résultats d'une compétition, le fait d'utiliser la performance pour une entreprise revient automatiquement à son utilisation comme métaphore sportive ou mécanique (Bourguignon, 1997).

1.1.1.2 La performance comme une notion insaisissable dans les sciences de gestion

Une appellation traditionnelle désigne la performance comme la réalisation et l'atteinte des objectifs de l'organisation, voire leur dépassement. C'est une notion polarisée sur le résultat annoncé, mais qui véhicule en plus un jugement de valeur sur le résultat finalement obtenu (positif ou négatif) et la démarche qui a permis de l'atteindre. Des notions voisines telles que l'efficience et l'efficacité cohabitent et se recoupent parfois avec la performance dans les écrits[21].

Dans la littérature économique, le terme « performance » demeure très complexe à cerner dans la mesure où il est largement polysémique dans les champs de la gestion. En plus, il est clair que la notion de performance intègre par définition une certaine « subjectivité ». Dans

[21] *L'efficience (le rapport entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre). Quant à L'efficacité, elle traduit la capacité d'une organisation à produire le résultat attendu, identifiable et mesurable.*

cette optique, Saulquin et Schier (2005) indiquent que la performance a plusieurs facettes et qu'il existe des observateurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, ce concept est ainsi déterminé par ceux qui vont exploiter l'information. La performance n'a d'intérêt que par rapport à l'utilité de l'information par l'utilisation. La dite notion n'a d'importance (de valeur) que par rapport à ce que l'utilisateur de cette information va en faire.

1.1.2 Les fondements de la performance globale : généalogie du projet managérial de développement durable

Le développement durable et la RSE, comme des concepts pivots, sont nés dans des sphères différentes, tout en passant dans une trajectoire jusqu'au début des années 1990 où le rapprochement des deux notions sera opéré sous l'influence de plusieurs acteurs publics, consultants et institutions internationales.

1.1.2.1 Le concept de la Responsabilité Sociétale des Entreprises

La Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) ne constitue pas une thématique d'apparition récente, il s'agit plutôt de la réapparition sous une forme actualisée d'une problématique aussi vieille que la discipline des sciences de gestion. En effet, les problèmes d'ordre éthique ou social soulevés par l'activité des entreprises ont toujours existé dans le domaine du management. Si ces questions ont été souvent occultées par le passé (Lépineux, 2003), elles revêtent de nos jours une forme spécifique et une importance particulière liées aux changements socio-économiques actuels.

Néanmoins, selon Dejean (2004), il est délicat d'élaborer une définition théorique unique de la RSE à cause de la multi-dimensionnalité d'analyse et des catégories conceptuelles. Pasquero (2005a) indique que cette notion a souvent été multidimensionnelle, oscillant entre pragmatisme et idéologie. Si l'on admet que cette deuxième remarque, plutôt qu'essayer d'élaborer cette définition, il apparaît plus adéquat d'analyser la source et la succession de l'ensemble des courants

d'analyse qui ont contribué à l'enrichissement et le changement progressif de la réflexion sur ce concept.

En effet, La RSE constitue une traduction du terme anglo-saxon « Corporate Social Responsibility » (CSR). À partir de la définition de la Commission Européenne dans son livre vert de 2001, elle qualifie la RSE comme : « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec différentes parties concernées (stakeholders) ». Tandis que le débat sur la RSE, en tant que - modèle discursif et pratique, peut sembler relativement nouveau, en revanche, la littérature nord-américaine énonce la vigueur et l'existence de cette question avant autour de l'éthique religieuse des dirigeants (Aggeri et Godard, 2006; Capron, 2006). Cela est particulièrement vrai si l'on considère la RSE explicite et non implicite. En effet, on ne peut admettre que les relations entre entreprises et sociétés, comme objet de questionnement et de crise, ne se soient développées que dans le contexte américain. Par exemple, en France, le rapport du Sudreau (1975) qui est à l'origine de la loi sur le bilan social (1977) a donné lieu à un grand débat national sur l'importance d'assurer une réforme de l'entreprise, une rupture par rapport à l'ordre productif issu du 19ème siècle, et sur la manière d'appréciation des performances sociales de l'entreprise.

1.1.2.2 La concrétisation du développement durable et l'enracinement de la notion de la notion de la performance

Le projet managérial du développement durable se concrétise depuis une dizaine d'années à travers une série d'engagements de grandes entreprises et des initiatives concentrées, volontaires, permettant d'organiser le débat en réseau d'entreprises, acteurs publics nationaux et organismes internationaux. Cette mobilisation importante des entreprises n'est pas une réaction spontanée mais le résultat d'un processus d'apprentissage qui met en jeu l'action conjointe de plusieurs acteurs. Le rôle des consultants britanniques a été déterminant dans l'émergence d'un nouveau référentiel universel et d'un langage managérial articulé autour des notions de « Triple Bottom Line » ou

triple bilan, licence To operate ou de performance globale. Ces notions renvoient à la nécessité de rouvrir le concept de performance pour intégrer, aux dimensions économiques, les dimensions environnementales et sociales. Cette perspective est moins centrée sur des préoccupations d'équilibres environnementaux et géopolitiques planétaires qu'à l'acceptabilité sociétale de l'action des entreprises. Elle appelle à une perspective plus orientée vers l'apprentissage permettant l'engagement entre les entreprises et leurs parties prenantes.

1.1.2.2.1 De la performance sociétale à la performance globale

Dans l'objectif d'opérationnaliser et de piloter les dimensions de la RSE, il fallait inventer un nouveau concept : il s'agit de la Performance Sociétale des Entreprises (PSE). L'objectif est d'éclaircir l'ensemble des approches théoriques liées à la concrétisation de la stratégie RSE en passant par la performance sociétale et en arrivant à la performance globale.

1.1.2.2.1.1 La performance sociétale des entreprises (PSE)

Concrètement, la notion de Performance Sociétale des Entreprises (PSE) se présente comme une synthèse consolidée des différents travaux sur la RSE (Carroll, 1979) d'une part et sur le concept de sensibilité sociétale (Wartick et Cochran ; 1985) d'autre part. Gond (2004) a essayé d'expliquer ce constat en affirmant que «les travaux académiques sur la responsabilité sociétale seront d'abord centrés sur un double questionnement des limites du concept en cherchant d'une part à en évaluer les frontières, et d'autre part à en cerner les fondements ».

Ensuite, les recherches académiques s'attacheront à caractériser les modes de gestion de cette responsabilité par les entreprises dans une optique plus managériale et moins philosophique, à travers la notion de sensibilité sociale, qui interprète la capacité de la firme à prévenir et gérer les problèmes sociétaux dans son environnement (Frederick, 1978). Dans cette perspective, la notion de performance sociétale se pose tout à la fois comme une synthèse des travaux antérieurs visant à regrouper les deux optiques précédentes et comme un prolongement de

cette réflexion en mettant au cœur des préoccupations la question de la mesure des actions concrètement mises en place par les entreprises ».
En effet, Carroll (1979) a été le premier à construire les principes d'une performance issue des concepts de la RSE. Cette performance consiste à mesurer, suivre et relater les efforts des firmes pour la prise en compte des aspects sociétaux et éthiques. En croisant les trois dimensions que nous avons évoquées, Carroll élabore un modèle pour classer les comportements des entreprises à l'égard de leur responsabilité sociale, et donc par corollaire, leur performance sociétale.

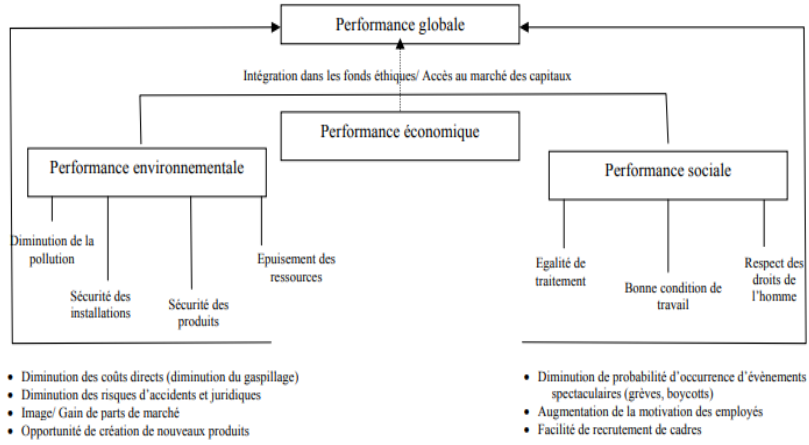
1.1.2.2.1.2 Les approches théoriques de la performance globale

Globalement, la performance globale représente la contribution de l'entreprise aux objectifs de développement durable. Elle s'inscrit dans le contrôle de la RSE. Elle suppose une multiplication des domaines de contrôle et un élargissement de leur périmètre. Elle exige, en théorie, l'implication et l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux (Quairel, 2006). Ainsi, l'évaluation de cette performance sort de la vision classique de l'entreprise (vision shareholder), responsable de ses performances financières envers les seuls actionnaires, pour adopter une vision de l'entreprise encastrée dans la société et ayant à rendre compte de ses comportements en matière sociale et environnementale à une multitude de parties prenantes (vision stakeholder) (Capron, Quairel, 2004).

Dans le même sens, les dispositifs actuels de la mise en évaluation de la performance globale dans le domaine de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) sont liés aux attentes des parties prenantes et suivies par les organismes extérieurs à la firme (notation extra-financière, classements et prix, enquêtes de réputation...).
Pour pallier ces difficultés d'opérationnalisation, Reynaud (2003) suggère une décomposition de la performance globale de l'entreprise en deux catégories : la performance économique et la performance socio-environnementale (ou sociétale). À partir de cette décomposition, l'évaluation de la performance de l'entreprise ne pourra se faire sans

prendre en compte les paramètres sociaux et environnementaux et mesurer leurs performances respectives.

Figure 1: Décomposition de la performance globale de l'entreprise



Source : Reynaud, 2003

2. l'instrumentalisation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises comme garant d'une performance pérenne : Analyse théorique

Les cadres théoriques de la RSE ont longtemps été marqués par une analyse philosophique de la responsabilité, faisant intervenir la liberté active et la conscience du manager, à partir ou au-delà du niveau sociologique. Ainsi que le souligne Acquier (2007b), l'idée de liberté et de responsabilité individuelle apparaît comme une hypothèse fondamentale de cette littérature.

2.1 Les outils de gestion comme courant de recherche

La littérature sur les outils de gestion a connu un développement remarquable suite à la diffusion de plusieurs types d'outils dans les différents domaines de gestion notamment : les normes qualité (ISO 9000), environnement (ISO 14000) ou encore les normes comptables (IAS/IFRS). Cette littérature englobe non seulement les sciences de gestion et l'ingénierie mais aussi la sociologie et le droit.

Jean-Claude Moisdon (1997) propose une définition plus précise, dans l'introduction de l'ouvrage collectif « Du Mode d'existence des outils de gestion », et définit un outil de gestion comme un « ensemble de raisonnement et de connaissance reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de qualité, de prix , de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion , que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider , contrôler » (Moisdon,1997).

2.2 Les systèmes de pilotage interne de la performance globale

La mise en évaluation de la performance globale prend en considération outre les approches monétaires les outils de management stratégique par la prise en compte des indicateurs de processus dits variables d'action « leading indicators » plutôt que des mesures de résultats « lagging indicators ». Récemment, on assiste à des évolutions importantes des systèmes de contrôle notamment : la Balanced scorcard, navigateur Skandia, Triple Bottom Line qui, dans leurs versions les plus actuelles, sont incontestablement les formes les plus abouties en matière d'outils de pilotage intégrant les préoccupations de développement durable et la mesure d'une performance globale.

2.2.1 Le Total Balanced Scorecard

Supizet (2002) énonce un principe qui imposerait à l'entreprise l'obligation de satisfaire sept clients : les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité. Ce préalable, étant posé, il propose un « Total Balanced Scorecard » dont le modèle repose sur une série de six relations causales entre les parties prenantes.

2.2.2 Le Navigateur de Skandia AFS

Théorisé par Edvinsson et Malone (1997) et mis en œuvre chez Skandia AFS, ce principe tient compte de l'un des aspects de la performance sociétale, plus précisément de celui ayant trait aux salariés et aux clients.

Il tire ses bases et fondements conceptuels de la notion de capital intellectuel.

Selon Germain et Trébucq (2003), l'attention particulière donnée aux ressources humaines constitue la nouveauté réelle du navigateur. Celles -ci bénéficient d'un nombre important d'indicateurs identiques aux autres dimensions de la performance. Cette partie est liée précisément aux salariés de la firme. L'axe humain correspond aux compétences des salariés et à l'engagement de l'entreprise pour la durabilité de son niveau.

2.2.3 Le Triple Bottom Line reporting (TBL) et le Global Reporting Initiative (GRI)

Le TPL et le GRI présentent une panoplie d'indicateurs se rapportant à la dimension globale de la performance. Le TPL défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, au capital social et à la qualité de l'environnement. Pour sa part, le GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports de développement durable et propose les indicateurs de performance correspondants. Pour Stephany (2003), la véritable valeur ajoutée du développement durable tient à la gestion des interactions entre les trois piliers précités.

Aujourd'hui, on assiste à un ensemble de systèmes de mesures « systèmes de contrôle » qui permettent de décliner la stratégie RSE au niveau opérationnel. On trouve notamment le tableau de bord prospectif dans sa version récente « Total Balanced Scorecard (T.B.S.C.) » composées des indicateurs de la performance sociale et environnementale, le navigateur skandia qui s'intéresse le plus à la notion de capital humain par la mise en place d'un axe humain qui tient compte de plusieurs indicateurs de la performance sociale. Pour le TBL, il contient une panoplie d'indicateurs dont 3 contributions doivent être prises en considération à savoir : la prospérité économique, le capital social et la qualité de l'environnement. Cependant, le GRI s'intéresse particulièrement à la mise en exergue d'une ligne directrice qui regroupe des indicateurs RSE.

2.3 . Les indicateurs RSE

Ils sont créés pour simplifier la communication externe avec les parties prenantes. Par la suite, ils se sont impliqués dans la stratégie et le management des firmes à cause des insuffisances majeures en matière de mesure, de pilotage, d'audit, de reporting, ainsi que la vérification et le benchmarking de la performance sociétale et environnementale (Epstein, 1996).

Les indicateurs de la RSE sont considérés comme des mesures et des données, essentiellement chiffrées et quantifiables, qui informent sur les performances des entreprises sur les trois axes du développement durable. En 2001, un rapport, établi par la GRI, énonce plusieurs types d'indicateurs que nous pouvons résumer comme suit:

Tableau n °1 : Exemple d'indicateurs de développement durable selon la GRI

Catégories d'indicateurs	Exemples d'indicateurs
Indicateurs de performance économique	- Chiffre d'affaires - Bénéfice net - Total des salaires et prestations versées - Versements aux fournisseurs de capitaux - Impôts payés
Indicateurs de performance environnementale	- Consommation de matières premières - Consommation d'eau - Consommation d'énergie - Déchets générés par la production - Émissions de Gaz à Effet de Serre (GES)
Indicateurs de performance sociale	- Répartition de la main d'œuvre par région par sexe, par type de contrat - Création nette d'emploi par exercice - Accidents de travail, taux d'absentéisme - Nombre d'heures de formation par personne et par exercice

Source: Global Reporting Initiative (GRI)

2.4 . Les indicateurs RSE pour le pilotage de la performance globale

Généralement, le cadre contingent et le cadre néo-institutionnel sont considérés comme les plus utilisés pour l'explication des facteurs et les pratiques de contrôle spécial (Sponem, 2006). Le premier se base sur des variables dites techniques, tirées de l'environnement technique, alors que le deuxième se focalise sur d'autres variables liées à l'environnement institutionnel.

2.4.1 L'approche contingente

L'approche contingente sert principalement à cerner les relations entre les caractéristiques intrinsèques de la firme et les attributs des systèmes de contrôle. En fait, il permet d'expliquer l'architecture des systèmes de contrôle de gestion en fonction de l'environnement technique qui insiste sur une efficacité organisationnelle grande (Sponem, 2002), par conséquent, elle contribue fortement à la compréhension des systèmes de contrôle (Covaleski et al., 1996).

Certes, cette théorie permet d'étudier les systèmes de mesure de performance et surtout leurs impacts sur la performance financière de l'entreprise comme elle a contribué à l'enrichissement de la littérature en tenant compte d'autres variables contingentes. À titre d'exemple, Waggoner et al. (1999) ont organisé les variables influençant le changement et l'évolution des systèmes de mesures des performances comme suit : les clients, les TIC, la place occupée sur le marché, la législation (ou la politique gouvernementale), l'appartenance à la nouvelle industrie, la nature du travail effectué et l'incertitude du futur.

2.4.2 L'approche néo-institutionnelle

Pour la théorie néo-institutionnelle, Quairel (2006) la considère comme la vision la plus privilégiée pour la mesure de la performance globale dans la mesure où elle se situe dans un terrain symbolique, en vue d'une recherche de légitimité, que sur un terrain de la maximisation de l'efficacité. Essid (2009) rejoint les résultats de Quairel (2006). En effet, il est possible d'avancer l'importance des variables néo-institutionnelles pour expliquer l'intégration de la RSE dans les systèmes de contrôle. Ces derniers donnent l'illusion de la rationalité aux acteurs internes et externes, traduisent un compromis pour des objectifs difficilement conciliables voire conflictuels et légitiment l'action de l'organisation.

Conclusion générale

Dans le but d'instrumentaliser la RSE et la contrôler de façon efficace, plusieurs outils de gestion ont été créés dans le but d'assurer un

pilotage rigoureux des objectifs stratégiques liés aux différentes dimensions sociale et environnementale. Malgré l'ambigüité qui règne en matière de systèmes de mesure de la RSE, plusieurs tentatives ont essayé de cadrer le domaine par plusieurs auteurs en proposant des outils de mesure de la performance globale notamment : la Balanced Scorecard initiée par Kaplan et Norton et développée par Hockerts,Bicker et Gminder en 2001 qui suggèrent l'intégration des autres indicateurs de développement durable. D'autant plus, le navigateur Skandia prend en compte l'un des facteurs pivots de la performance sociétale : facteur humain (satisfaction des salariés) en se basant sur le concept du capital intellectuel. Le bilan sociétal avancé par le centre des jeunes dirigeants et acteurs de l'économie et sociale (CJDES) se focalise sur deux principaux volets, à savoir, le dialogue avec les partenaires et le diagnostic des faits liés à la responsabilité sociétale, GRI, etc...).

Dans le même sens, l'instauration peut être suffisante pour la légitimité vis-à-vis des parties prenantes alors que pour le suivi et l'amélioration de la performance, il est indispensable d'innover des outils de suivi et les adapter au contexte de la firme. Plusieurs tentatives pour le cadrage des indicateurs RSE notamment la Globale Reporting Initiative (GRI) qui a pu citer une panoplie des indicateurs (indicateurs économiques, indicateurs sociaux, indicateurs environnementaux).

Pour l'analyse des contributions des indicateurs RSE dans le pilotage de la performance, deux approches théoriques (contingence et néo-institutionnelle) apparaissent comme transversales, et adaptables surtout avec les types de contrôle spécifique (contrôle de la dimension sociale et environnementale).

Toutefois, les théoriciens de la contingence recherchent une solution satisfaisante pour une entreprise spécifique (CLAUDE ALAZARD et al, 2004) c'est-à-dire la présentation des caractéristiques particulières de la firme et l'adapter avec les systèmes de contrôle, en se focalisant sur des variables telles que la taille, l'environnement, la culture...etc. Pour l'approche néo-institutionnelle, elle cherche à cadrer l'application des indicateurs RSE par rapport à des variables de l'environnement

institutionnel en se basant sur des variables telles que la législation et les normes professionnelles.
De ce fait , l'objectif au niveau pratique est de comprendre la façon avec laquelle les indicateurs RSE ont été adaptés dans les entreprises marocaines en prenant en compte les variables de l'environnement technique et de l'environnement institutionnel et par la suite, cela nous orientera à penser à la façon avec laquelle les firmes marocaines organisent, adaptent et contrôlent ces indicateurs RSE dans des systèmes de contrôle en mettant en exergue les particularités des entreprises nationales.

Bibliographie

- Bollecker M. et Mathieu P. (2004), « l'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale : une lecture conventionnaliste », congrès AGRH.
- Bourguignon A.(1995), « peut –on définir la performance ? », Revue française de comptabilité , n°269,juillet –août, p.61-66.
- Bourguignon A,(1996), « définir la performance :une simple question de définition ? ».In : Performance et Ressources Humaines. Paris(France) : Economica, Fericelli A.M., SIRE B.1996, p.18-31.
- Brilman J .L. (2003), « les meilleurs pratiques de management », Edition d'Organisation.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelee F. (2007), « La responsabilité sociale d'entreprise », Editions La Découverte, Collection Repères, Paris.
- Chandler A .D (1988), « Stratégies et structures de l'entreprise » , paris les Editions de l'Organisation traduit en 1972de Strategy and structure-Chapitre in the history of the industrial entreprise , 1962, Cambridge , the MIT Press.
- Claude Alazard, Sabine Separi, (2004) « contrôle de gestion » DECF épreuve n°7, édition Dunod 5ème édition.
- Covaleski M. A., Dirsmith M. W. et Samuel, S. (1996), «Managerial accounting research: The contributions of

organizational and sociological theories », Journal of Management Accounting Research, vol. 8, n° 1-35.
- Daniel Labaronne, Emna Gana-Oueslati. (2011) « Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la rse dans les PME », Edition « Management & Avenir ».
- Dimaggio P. ET Powell W. (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », American Sociological Review, vol.48, April, pp.147-160.
- Djerbi Zouhair. (2013) « Faire du social dans l'entreprise : une affaire de financiers ? ».
- Dupuich Françoise. (2012), « Regard croisé sur la responsabilité sociale des entreprises : RSE ». paris, L'Harmattan,
- Epstein M.J. (1996),«Measuring Corporate Environmental Performance: Best Practices for Costing and Managing an Effective Environmental Strategy ». Burr Ridge, Illinois Institute for Management Accounting and Irwin Professional Publishing.
- Epstein M.J. et Manzoni J.-F. (1997), « The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: translating strategy into action», Management Accounting (USA), vol.79, n°2, pp. 28-37.
- Essid Moez. (2009), « les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE », HAL Id.
- Germain Y. et Trébucq S.(2003), « l'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise : problématique et conjectures ».Actes de colloque de l'EFDM,16-17 octobre , Nantes.
- Gond J-P.et B.Leca (2004). « La construction de la notation sociale des entreprises, ou l'histoire d'Arese. », sciences de la société 62 :189-207.
- Igalens Jacques. (2012), « La responsabilité sociale des entreprises : défis, risques et nouvelles pratiques », EyrolleS.
- kaplan R. et Norton D (1999), « le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance », In « les systèmes de

mesure de la performance », (trad., par Philippon V.). Edition d'Organisation
- Maymo Vincent. (2013), « Développement durable et RSE », Edition Dunod.
- Milano P. (2002), P. Lawrance et J. Lorsh, « environnement, organisation, adaptation : la contingence structurelle », in Les grands auteurs en management, Ed Ems, pp. 113-126.
- Moisdon J-C. (2005), « comment apprend-n par les outils de gestion ? Retour sur une doctrine d'usage », in Lorino P .et teulier R., « ente connaissance et organisation : l'activité collective », La Découverte –Recherches, p.239-250.
- Pasquero J. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée », In Turcotte M-F.B.et Salmon A.(dir.), "Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise ", Presses de l4université du Québec.
- Pesqueux Y. et Biefnot Y. (2002), « L'éthique des affaires : Management par les valeurs et responsabilité sociale», Editions d'Organisation.
- Quairel, F. (2006), « Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) », Comptabilite, controle, audit et institution(s), AFC, Tunis.
- Reynaud E. (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique ? »,12e conférence de L'AIMS, Angers, journée du 15 mai.
- Saulquin J-Y et Schier G (2005), « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ? », Congrès GREFIGE, NANCY.
- Simons, R. (1995). « Levers of control: How managers innovate control systems to drive strategic renewal », Renewal. Strategic Management Journal, Harvard business School Press, Boston Massachussetts, Vol. 15.

- Sponem S. (2002), « L'explication de la diversité des pratiques budgétaires : une approche contingente », Actes du 23ème Congrès de l'AFC.
- Supizet J. (2002), « Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments », L'Informatique Professionnelle, décembre, n° 209, pp.15-20.
- Trébucq S. (2010), « Vers un modèle de cartographie stratégique intégrant une typologie généralisée des capitaux », congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, Nice, 5 mai.
- Waggoner D.B., Neely A.D. et Kennerley M.P. (1999), « The forces that shape organisational performance measurement systems: an interdisciplinary review », International Journal of Production Economics, vol. 60-61, pp. 53-60.
- Wolff, D. (2010), «Le développement durable, Théories et applications au management », Dunod.

Les soubassements juridiques du DD et de la RSE - Un des leviers institutionnels incontournables pour la promotion de ces concepts au Maroc

Aouatif BOUKIL
Enseignant chercheur - Université internationale d'Agadir

Abderrahmane MESSAOUDI
Professeur, NPG - Université Cadi Ayyad Marrakech

Résumé :
Deux méta ingénieries sociales intègrent la société marocaine et imposent une réforme globale, en l'occurrence le développement durable et la RSE. L'objectif primordial de cet article est de mener une réflexion autour des mesures prises par l'Etat marocain pour promouvoir ces deux concepts et de se focaliser de manière critique sur les leviers juridiques dédiés à leur institutionnalisation. Ces concepts reconnus à l'échelle mondiale suscitent l'intérêt des acteurs socio-économiques marocains et les incitent à s'y engager afin de s'adapter aux exigences du développement à l'international.
Mots-clés: Institutionnalisation - Développement durable - Responsabilité Sociale des Entreprises – législation - Maroc.
Abstract:
Two meta-social engineering companies integrate Moroccan society and require comprehensive reform, namely sustainable development and CSR. The main objective of this article is to reflect on the measures taken by the Moroccan State to promote these two concepts and to focus critically on the legal levers dedicated to their institutionalization. These internationally recognized concepts attract the interest of Moroccan socio-economic actors and encourage them to engage in them in order to adapt to the demands of international development.
Keywords: Institutionalization - Sustainable Development - Corporate Social Responsibility – Legislation - Morocco.

Introduction générale

Au Maroc et comme par ailleurs, le débat sur la RSE/DD n'est pas ancien, il est toujours d'une grande actualité et continue encore à faire l'objet de réflexion de la part de la communauté scientifique comme en témoigne la multitude de colloques, congrès et tables rondes consacrés chaque année à la thématique. La question est loin d'être un champ d'intérêt des chercheurs seulement, les professionnels ont également montré un intérêt particulier à la RSE pour les bénéfices qu'ils peuvent en tirer en termes de performance économique et sociale. Néanmoins, la polémique autour du sujet et l'adhésion massive au discours sur la RSE et DD ne reflètent nullement l'engagement concret des entreprises qui demeure malheureusement encore faible. Bien qu'on ait mobilisé d'innombrables leviers de dynamisation de la RSE, l'intégration de cette dernière dans les pratiques quotidiennes des entreprises reste très timide. On y invoque pour preuve le nombre d'entreprises marocaines certifiées RSE. L'engagement volontariste inscrit au cœur de la RSE est à notre avis défavorable à une responsabilisation sociétale devenue aujourd'hui incontournable de par la « criticité » des enjeux environnementaux et les conditions de travail lamentables dans beaucoup de nos entreprises. Fort de ce constat, nous nous interrogeons, toute réserve émise, sur l'éventualité de substituer la responsabilité légale à caractère répressif à cette responsabilité sociale fondée sur l'action volontaire. Surprenante que peut paraitre cette déclaration, elle reste néanmoins partagée par beaucoup de nos collègues chercheurs et spécialistes et particulièrement dans le contexte marocain. Cette voie de réflexion, qui fait l'objet de cette modeste contribution, nous renvoie ipso facto à explorer et discuter les textes de loi jusqu'ici édités et mis au service de la promotion d'une responsabilité sociale et environnementale.

Ainsi, s'annonce notre problématique exprimée comme suit : En quoi consiste exactement la loi dédiée à la RSE/DD par les pouvoirs publics au Maroc ? L'arsenal juridique mis en place a-t-il vraiment permis l'engagement souhaité ? Ne faudra -t- il pas renforcer davantage les lois en matière sociale et environnementale ?

A travers une revue de la littérature sur la RSE/DD et l'examen de tous les supports ayant trait à leur institutionnalisation, nous tenterons de répondre au questionnement soulevé. Après avoir présenté les concepts clés de la problématique, nous nous consacrerons à étaler dans un deuxième temps le cadre institutionnel du DD et de la RSE au Maroc. La troisième partie enfin sera réservée à la présentation et l'évaluation des soubassements juridiques de la RSE/DD au moyen d'une approche critique.

1. Le développement durable et responsabilité sociale des entreprises à l'échelle internationale

1.1. Définitions et évolution du développement durable

Les idées portées par le développement durable trouvent leur origine il y a plusieurs siècles (Steureret al. 2005[22]). Selon Lapayre et Bonnefont (2012), ces idées ont pris de l'importance avec les premières prises de conscience écologiques, consuméristes et sociales des années 1960 et 1970. A cette époque, les premières prises de conscience sur la protection de la terre et la préservation de ressources ont eu lieu suite à la croissance démographique de la population mondiale et les premiers chocs pétroliers de la dite époque. Pourtant, l'expression développement durable n'a vu le jour qu'en 1980 dans un document de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature et de ses ressources. La définition qui fera date est issue du rapport « Brundtland » paru en 1987 : un « développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs besoins ».

Etant une donnée récente, intégrant le monde marchand, le développement durable a intrigué plusieurs organismes et ONG, ce qui les a poussés à concevoir leurs propres acceptions. Dans le tableau suivant, nous en présentons quelques-unes, successivement énoncées. Il est à remarquer que les définitions proposées dans ce tableau dépendent

[22]Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., &Martinuzzi, A. (2005), "Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations". *Journal of Business Ethics, N°61.*

fortement du contexte d'énonciation et du rôle de chaque organisme énonciateur :

Tableau 1: illustration de la variabilité des définitions du Développement durable

Année	Organisme annonceur	Définition du développement durable
1987	Bruntland (ministre norvégienne)	«Le développement durable est un développement qui répond aux besoins des générations actuelles sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.»
1991	World WidelifeFund (WWF[23])	«Le développement durable, la croissance durable et l'exploitation durable ont été utilisés de manière interchangeable, comme si ces termes étaient des synonymes....Le développement durable est utilisé pour dire: améliorer la qualité de la vie humaine tout en vivant dans le respect de la capacité des écosystèmes.»
1992	La Banque Mondiale	«Le développement durable signifie de prévoir les politiques de développement et d'environnement à partir d'une analyse coûts-bénéfices et d'une analyse économique prudente qui renforcera la protection de l'environnement tout en favorisant une augmentation durable du bien-être social.»
2001	OCDE[24]	En succession de la déclaration de Bruntland, la contribution des entreprises au développement durable est une idée restreinte par l'OCDE au concept de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).
2007	Loi sur le développement durable au Quebec	«Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement».

Selon Bon (2009), « le concept du développement durable a évolué et s'est raffiné au cours des trente dernières années et plus particulièrement depuis 1987. L'étude de cette évolution peut se limiter

[23]The World Wide Fund for Nature is an international non-governmental organization founded on April 29, 1961, and is working on issues regarding the conservation, research and restoration of the environment.

[24] OCDE : l'organisation de coopération et du développement économique.

aux événements marquants et documents majeurs qui ont fait progresser, connaître et diffuser le concept de développement durable : la conférence de Stockholm (1972) et sa déclaration de la notion d'écodéveloppement évoquée par Sachs en réaction au concept de croissance zéro du Club de Rome (Halte à la croissance, 1972), la Stratégie mondiale de la conservation (1980), la Commission mondiale des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement (CMED-Rapport Brundtland, Notre Avenir à tous) en 1988, la Stratégie pour l'avenir de la vie (1991) et la Déclaration de Rio (1992).

Au niveau macroéconomique, la définition du développement durable (Bruntland1987) est déjà source d'interprétation (cf. les maigres résolutions de Johannesburg) mais c'est au niveau micro qu'elle est le plus soumise à caution. Elle n'offre que peu de pistes sur la façon dont ce concept peut être intégré aux actions de l'entreprise. Si l'on se réfère au triple bottom line qui préconise la prise en compte conjointe de l'économique, de l'environnemental et du social, les premières lignes idéologiques émergent mais la traduction opérationnelle fait encore défaut.

De nombreuses questions restent, en effet, en suspens. Des sceptiques vont se demander si le développement durable est bien nécessaire ou encore s'il est possible d'imputer à l'entreprise un développement qui ne le serait pas ? Des idéologues s'arrêtent sur les actions à mettre en œuvre dans l'entreprise en faveur d'un management durable. D'autres, plus pragmatiques, s'interrogeront sur les retombées monétaires d'une telle approche.

Quelle que soit l'évolution, la différenciation des définitions, ou la variation des interprétations, cela ne fait, au sens de Villeneuve (1998), que refléter la vitalité du concept et indiquer la nécessité d'en préciser les paramètres d'application du développement durable (cité par Bon 2009[25]). Ce qui compte au plus dans la définition du DD est le temps et l'espace. Le premier est une perspective essentielle pour l'application de ce type de développement et cela permettra, avec plus de recul,

[25] Bon V. (2009), Le développement durable : des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux, *Management & Avenir,* n°29, pp.172-190.

d'attribuer le qualificatif « durable » à une forme ou une autre de développement (Vaillancout, 1998[26]).

Le développement durable est une notion composée de trois piliers constitutifs de sa genèse. Le pilier économique servant à assurer la pérennité de l'entreprise et de ses effectifs, le pilier social privilégiant l'environnement humain de l'entreprise au travers du dialogue social, de l'égalité des chances et du bien-être au travail. Quant au pilier environnemental, il incite à la réduction des impacts de l'activité de l'entreprise sur l'environnement et la biodiversité. Ces piliers revendiquent des enjeux qui traitent une diversité d'éléments que sont :

- la préservation de l'environnement : Les ressources naturelles ne sont pas infinies. Ce constat de rareté et de tarissement des ressources naturelles se traduit par la nécessité de protéger ces équilibres écologiques pour préserver nos sociétés et la vie sur Terre.
- La favorisation de la cohésion sociale : C'est le devoir de chaque société à assurer le bien-être de tous ses citoyens.
- La promotion d'une économie responsable : l'enjeu est de concilier performance économique et valeurs éthiques.

Severino et Charnoz (2004) ont précisé qu'il faut plutôt parler de développements durables, comme autant de processus spécifiques à chaque pays – une découverte de soi au cours de laquelle une société identifie le mode de développement qui lui convient le mieux (Haussmann &Rodrik, 2002[27]). Dans cette envergure, notre questionnement émerge pour présenter l'état du DD dans le contexte marocain. Mais bien avant, nous évoquerons dans ce qui suit le concept de RSE et ses évolutions dans le temps.

[26] Vaillancourt, JG (1998), Evolution conceptuelle et historique du développement durable. Rapport de recherche. *Regroupement national des conseils régionauxde l'environnement* du Quebec (RNCREQ). 2° éd.

[27]Hausmann R. &Rodrik D. (2002), Economic Development as a Self-Discovery, *NBER*, 2002, working paper n° 8952.

1.2. Le concept de la responsabilité sociale des entreprises

1.2.1. Émergence de la RSE

Plus ancienne que la notion du développement durable, le concept de la RSE tire ses origines et ses fondements dans des pratiques d'entreprises plus vieilles surtout en Amérique du Nord. Ces pratiques étaient connues sous le nom de « philanthropie d'entreprise ». Au sens d'ELMalki (2010), le concept moderne de RSE a clairement des origines américaines et se référait au paternalisme dans les relations entre l'entreprise et la société qui l'entoure. Cependant, le développement de la RSE, comme concept académique, est plus récent et trouve son point de départ dans l'ouvrage de Bowen, considéré comme le « père fondateur » de la RSE. En effet, cet ouvrage témoigne de l'ancrage religieux de la RSE et marque l'entrée de la notion de RSE dans le monde académique.

Le concept de responsabilité est analysé en référence aux objets de connaissances, tels que la gestion, la philosophie, la sociologie, le droit, etc. Toutefois, cette approche conceptuelle plus ouverte permet de montrer la représentation de cette notion dans la vie sociale (Lépineux, 2003[28]). La RSE renvoie aussi à des concepts tels que l'éthique, la justice sociale, le bien-être, et couvre plusieurs champs et domaines de gestion tels que la stratégie, la finance, le management des ressources humaines, le marketing.

Le livre Social Responsibilities, publié en 1953, par Bowen, a été le déclic des débats autour de la RSE. Bowen fut le père fondateur du concept de la RSE selon Pasquero (2005[29]), la publication de cet ouvrage intervient dans un contexte particulier où il est demandé aux entreprises de dépasser le cadre strict de leurs obligations économiques et s'engager dans des obligations morales envers la société. Ce livre se montre comme une référence dans le domaine de la RSE et il aborde

[28]Lépineux F., (2003), Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ?, thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris, CNAM.

[29] Pasquero J. (2005), "La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique", in Turcotte M.-F. & Salmon A. (eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses Universitaires du Québec.

des questions qui restent sans réponse actuellement. Au sens de Bowen, l'objectif ne se limitait pas à l'étude et l'analyse des discours sur la RSE, mais aller au-delà et de les enrichir par des contributions de grands courants de la critique sociale et morale de l'époque. Bowen positionne son analyse de la doctrine macroéconomique et l'évalue en fonction de sa capacité à générer un niveau de bien-être plus élevé dans la société (Gond et Igalens, 2008[30]).

Plusieurs chercheurs ont analysé les divergences de conceptualisation de la RSE entre les États-Unis et l'Europe. Mais la sortie du concept de son cadre théorique simple et l'émergence des nouveaux concepts, telle la performance sociétale, ont vu le jour grâce aux spécificités culturelles américaines présentées comme des facteurs amplificateurs (Pasquero, a[31]; b[32]). Le premier facteur est l'individualisme, où le collectif représente l'addition des initiatives individuelles et où la RSE est considérée comme une réponse à la problématique de la relation entre intérêt privé (entreprise) et bien commun (société) dans le contexte d'une économie de marché. Le second facteur est le pluralisme démocratique qui considère la RSE en tant que « porteur de changement social » qui « fait l'objet d'une redéfinition permanente (...). Elle ne saurait être définitivement figée ». Comme troisième facteur, nous citons le moralisme à l'américaine ayant manifesté de l'intérêt pour la RSE. En effet, selon le même auteur, celle-ci a trouvé dans le vieux fond moraliste américain un chemin propice pour l'application concrète de ses principes et l'objet d'une analyse critique permanente des formes d'organisation socioéconomique.

Enfin, le dernier facteur socioculturel est l'utilitarisme. Ce facteur démontre que la RSE présente pour les entreprises le double avantage de limiter les risques de débordements, qui peuvent générer un coût énorme pour celles-ci (financier et/ou autre) et de les conduire à

[30] Gond J.-P. &Igalens J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Que sais-je ?, PUF.

[31]Pasquero, J. (1997). "Business Ethics and National Identity in Quebec: Distinctiveness and Directions." *Journal of Business Ethics*, 16(6), 621-633.

[32] Pasquero, J. (2004a). "Responsabilités sociales de l'entreprise : les approches nord-américaines." In : Igalens, J. (ed.), *Tous responsables*. Paris: éditions d'Organisation, 257-272.

adopter une démarche proactive et anticipative sur plusieurs plans (cité par Boukil, 2016[33]).

1.2.2. Evolution historique de la RSE

D'une manière théorique, le concept de RSE a fait l'objet de nombreux développements depuis les années 50, en relation avec les idéologies divergentes de plusieurs écoles de pensée ; avec l'évolution de l'état du monde et avec les types de réglementation publique qui en ont découlé (El Malki, 2010). Les premiers discours et théorisations de la RSE ont été fortement marqués par les concepts protestants de « public service » et « stewardship » (Benson cité par Masaka, 2008[34]).

Plusieurs définitions ont été avancées, différentes approches et orientations sont proposées pour entourer le concept, sans pour autant qu'un consensus se dégage. La construction théorique du concept de la RSE s'est étalée sur trois époques dont la première renvoie aux années 50 et 60 et au régime de type « associatif » où la RSE était encadrée. Caractérisée par une approche normative et philosophique de la RSE, cette période s'est focalisée sur la délimitation des responsabilités, sur la définition du concept de RSE, ainsi que sur des questions liées aux fondements éthiques et économiques de cette notion (Gond et Igalens, 2008[35]). Les années 70 représentent la seconde époque où le contexte valorise les mouvements sociaux et environnementaux ayant ciblé les entreprises. Le régime de marché est « sociétal » et la RSE demeure obligatoire. Le concept de RSE prend alors un tournant plus managérial et plus pragmatique. Ackerman et Bauer (1976[36]) provoquent une tournure vers la gestion concrète des problèmes

[33]Boukil. A, (2016), « compréhension et appropriation du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises dans le contexte marocain, cas des entreprises agroalimentaires. Une approche par le processus d'institutionnalisation ». Thèse de doctorat dirigée par P. Robert Demontrond. ED SHOS-Rennes.

[34]Masaka D (2008), *why enforcing corporate social responsability (CSR) is morally questionable*. Electronic journal of business ethics and organization studies, Vol 13 N°1 pp 13-21.

[35] Gond J.-P. &Igalens J. (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF, Que sais-je ?

[36]Ackerman, R. W. et Bauer, R. A. (1976). *Corporate Social Responsiveness*. Reston, VA: RestonPublishing.

sociaux et environnementaux des firmes. Ils introduisent à cet effet la notion de réactivité ou sensibilité sociale de l'entreprise (Corporate Social Responsiveness) qui renvoie « aux processus de gestion de la RSE par les entreprises ainsi qu'au déploiement et à la mise en œuvre des pratiques de RSE ». A partir des années 80 et 90, le régime de l' « efficacité» succède au régime sociétal donnant ainsi naissance à une RSE volontaire. Cette même période contribue à l'émergence de la Performance sociétale de l'entreprise (Corporate Social Performance) ou PSE. Celle-ci intègre à la fois le niveau des principes de responsabilité sociale et le niveau des processus de gestion des problèmes sociaux.
Pour plus de focalisation sur l'objectif de cet article, nous exposons toutes les mesures institutionnelles engagées par l'Etat marocain pour promouvoir ces deux concepts.

2. Le cadre institutionnel du DD et de la RSE au Maroc

2.1. Les dynamiques institutionnelles marocaines en faveur du DD

Le lancement des programmes, des chartes et des lois a nécessité une mise en œuvre et une opérationnalisation sur le terrain. Dans cette partie, nous citons l'ensemble des dynamiques institutionnelles attachées aux piliers constitutifs du développement durable.

2.1.1 La charte nationale de l'environnement et du développement durable

Lors du discours royal de la fête du trône de 2010, la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable a été établie. Celle-ci représente un tournant important dans les réformes institutionnelles marocaines, car c'est à compter de sa date de mise en vigueur que l'action politique a cherché à faire converger les trois piliers : sociaux, économiques et environnementaux. Cette charte est d'une part, portée par la Loi-cadre (99-12), qui représente l'appui fondamental de l'arsenal juridique, et d'autre part, opérationnalisée sur le plan technique de manière séquentielle à travers l'élaboration de trois stratégies : d'abord la mise à niveau environnementale (MANE), la stratégie nationale de la

protection de l'environnement (SNPE), et la stratégie nationale de développement durable (SNEDD).

Celle-ci s'appuie sur les éléments suivants :

La stratégie nationale en matière d'environnement s'articule autour des axes suivants :
- L'évaluation et la surveillance de l'Etat de l'Environnement
- Le renforcement du cadre juridique
- Le renforcement du cadre institutionnel,
- L'intégration de la problématique environnementale dans les stratégies de développement économique et social,
- La promotion de la coordination et le soutien aux activités nationales en matière de protection de l'environnement, en coopération avec les départements ministériels concernés,
- La sensibilisation, l'information et la formation continue.

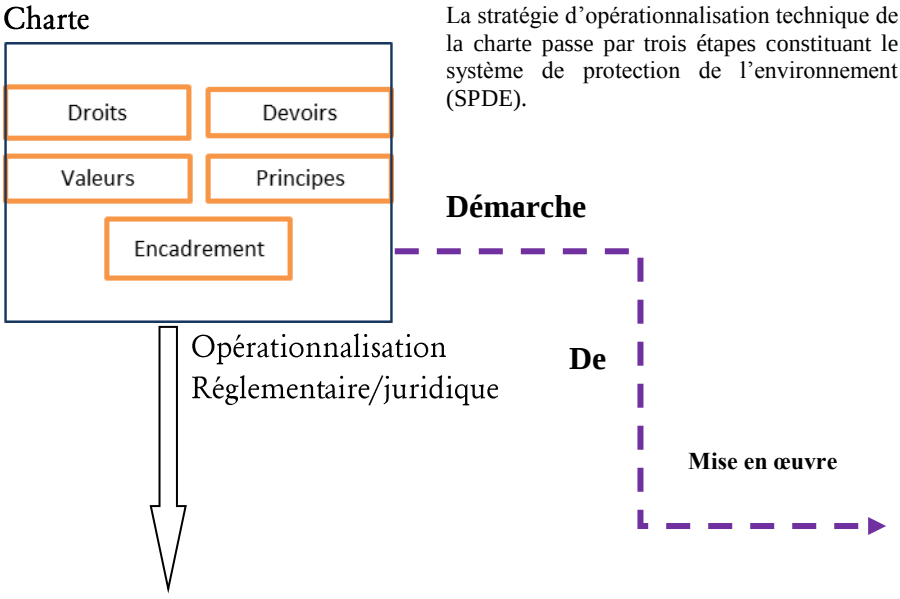
Figure 1: Axes de la stratégie nationale de l'environnement et du développement durable CNEDD

Ainsi, la SNDD[37] va procéder à l'analyse sous le prisme « développement durable » les principales stratégies et leur mise en œuvre, comme : i) le Plan Maroc Vert(PMV) qui a pour objectif l'augmentation significative des rendements agricoles et la préservation de son impact social par l'accompagnement des populations rurales au travers de projets d'agrégation, tout en jouant un rôle de protection et de conservation des ressources naturelles ; ii) la Stratégie énergétique et ses objectifs d'atténuation des émissions de gaz à effet de serre et de protection des ressources naturelles; iii) le Plan Halieutis pour la pêche maritime et ses objectifs de protection de la biodiversité marine et de la régénération des ressources halieutiques ; iv) la Vision 2010 & 2020du Tourisme et ses objectifs environnementaux, en particulier dans l'aménagement des complexes touristiques, le déploiement de la charte marocaine du tourisme responsable, la promotion des écolabels du

[37] SNDD : Stratégie Nationale du Développement Durable.

tourisme ; v) le Plan Emergence pour l'industrie et ses contributions environnementales comme le déploiement de zones industrielles à « Management vert », et comme la promotion de la certification environnementale ISO 14001 auprès des entreprises ; vi) le Plan Rawaj de développement du secteur commercial, qui accorde une place toute particulière au commerce de proximité et à sa protection, et qui limite les impacts environnementaux des lieux commerciaux modernes, en optimisant l'eau, l'énergie et la gestion des déchets ; vii) et l'INDH et ses objectifs de réduction de la pauvreté et d'amélioration du niveau de vie.

Nous avons essayé de schématiser l'ensemble des données liées à cette charte de la manière suivante:



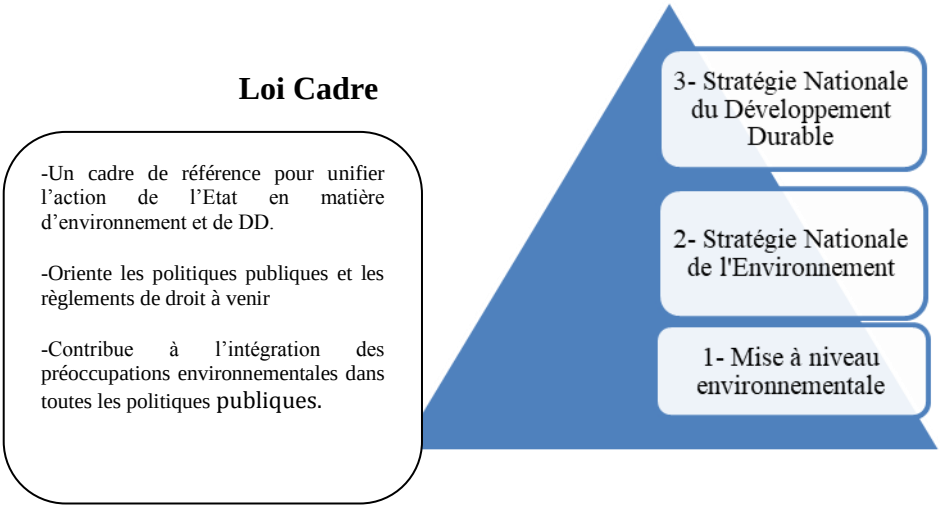


Figure 2 : Processus d'institutionnalisation de la charte nationale du développement durable

2.1.2 La nouvelle constitution de 2011

La nouvelle constitution est venue ensuite consacrer la bonne gouvernance (18 articles Titre XII) et l'indépendance du contrôle des établissements publics (article 159) et renforcer le rôle des populations locales dans le développement humain[38]. La constitution a été élaborée selon une approche méthodologique démocratique, inclusive et transparente. Elle a été faite par les Marocains pour tous les Marocains ; elle contient les fondements de l'identité marocaine plurielle; elle représente un acte linguistique refondé sur le pluralisme assumé. Elle développe une véritable charte citoyenne des droits et libertés ancrés au référentiel universel des droits de l'homme. Elle renforce notamment la notion d'égalité homme-femme par la consécration de la parité, accorde la primauté à la Souveraineté nationale et à la suprématie de la Constitution et organise la séparation des pouvoirs dans le cadre d'un

[38] art.139 « des mécanismes participatifs de dialogue et de concertation sont mis en place par les Conseils régionaux et les Conseils des autres collectivités territoriales pour favoriser l'implication des citoyennes et des citoyens, et des associations dans l'élaboration et le suivi des programmes de développement », art.142 « il est créé pour une période déterminée, au profit des régions, un Fonds de mise à niveau sociale destiné à la résorption des déficits en matière de développement humain, d'infrastructures et d'équipements... » .

régime de Monarchie constitutionnelle, démocratique, parlementaire et sociale. Elle accorde également une place importante à la régionalisation avancée dans son « Titre IX » répondant ainsi à l'objectif inscrit dans le « Rapport sur la régionalisation avancée », à savoir « doter le Maroc d'une régionalisation avancée d'essence démocratique et vouée au développement intégré et durable sur les plans économique, social, culturel et environnemental[39]».

La nouvelle constitution porte sur la démocratie citoyenne et participative ; la protection de l'environnement et le développement durable comme un droit de tous les citoyens ; la démocratie territoriale (régionalisation avancée) ; les principes fondamentaux en matière de bonne gouvernance, de moralisation de la vie publique et d'Etat de droit économique de même que l'accès à l'information comme un droit.

2.2. Les dynamiques institutionnelles en faveur de la RSE marocaine

En addition à la nouvelle constitution établie en 2011, les instances autoritaires marocaines ont veillé à la promulgation d'un arsenal économique et normatif que nous présentons sous forme de leviers de dynamisation du tissu économique marocain. Les leviers juridiques feront objet de l'interprétation critique de ce papier.

2.2.1 Les leviers éthiques et déontologiques

A. La charte RSE par la CGEM

« La responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. A cet égard, nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie[40]».

Les entreprises marocaines qui bénéficient du label de la Confédération Générale des Entreprises Marocaines -CGEM- se distinguent par leur engagement en faveur de la RSE. Elles reconnaissent observer, défendre

[39] Rapport sur la régionalisation avancée

[40] Extrait du discours royal à l'occasion des assises de l'investissement socialement responsable.

et promouvoir les principes universels de responsabilité sociale et de DD dans leurs activités économiques, leurs relations sociales et plus généralement, dans leur contribution à la création de valeur.

Les membres de la CGEM adhèrent aux objectifs du développement durable. Ils ajoutent à cet égard un ensemble de déclarations : « Nous nous engageons à agir de façon responsable et continue pour leur réalisation dans nos activités économiques, nos relations sociales, et de façon générale, dans notre contribution à la création de valeur. (...) . Nous nous engageons à respecter, à prévenir les atteintes et, dans toute la mesure de nos moyens, à promouvoir les droits fondamentaux et les attentes légitimes de nos parties prenantes[41] ».

La charte RSE élaborée par la CGEM est structurée autour de neuf axes d'engagements :
Respecter les droits humains ; Améliorer en continu les conditions d'emploi et de travail et les relations professionnelles ; Protéger l'environnement ; Prévenir la corruption ; Respecter les règles de la saine concurrence ; Renforcer la transparence du gouvernement d'entreprise ; Respecter les intérêts des clients et des consommateurs ; Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants ; Développer l'engagement sociétal.
La Confédération Générale des Entreprises du Maroc a défini et mis en place le Label CGEM pour promouvoir la responsabilité sociale auprès de ses membres. Ce Label a pour vocation de faire connaitre les entreprises socialement responsables pour les valoriser auprès de leurs partenaires institutionnels publics et privés, financiers et de service et leur permettre de tirer de ce Label des avantages concrets (crédits d'investissement, exonérations bancaires, crédits de fonctionnement, etc.). Ce Label –à durée de trois ans- est octroyé par la CGEM sur la base d'une évaluation managériale menée par l'un des tiers-experts indépendants accrédités par la Confédération.

[41]Extrait de La charte de la RSE établie par la CGEM

B. La normalisation marocaine

L'activité de normalisation entreprise par la Direction de la Normalisation et de la Promotion de la Qualité relevant du Ministère de l'Industrie du Commerce et des Nouvelles Technologies témoigne, d'une part, de la demande du marché en la matière, à laquelle elle répond par l'établissement de normes marocaines, et d'autre part, de la place qu'elle a acquise dans la dynamique de normalisation internationale. Elle a dirigé le réseau du groupe francophone de Normalisation de la responsabilité sociétale et contribue aux travaux du groupe arabophone pour la préparation du standard 26 000.

Les normes marocaines établies portent sur le management des aspects sociaux dans l'entreprise à travers la norme NM 00.5.600 : Système de Management des aspects sociaux dans l'entreprise, établi par l'Arrêté du Ministre de l'Industrie, du Commerce et de l'Énergie et des Mines du 17 août 2001[42] et qui a été révisé en 2007 (arrêté du Ministre de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Économie N° 231-07 du 9 février 2007, publié au B.O.N° 5504[43]).

Les autres normes qui touchent aux aspects sociaux portent sur plusieurs axes associés au management de la qualité (ISO 9000) ; au management environnemental (ISO 14001) ; aux systèmes de santé et de sécurité au travail (NM 00.5.800), etc.

2.2.2 Les leviers économiques

Le Maroc, pays en voie de développement, conscient des enjeux planétaires d'une part et de ses contraintes géophysiques et financières d'autre part, a sécurisé les bases d'une économie performante moins exposée aux aléas climatiques, avant d'entamer sa transition vers une économie verte. Les réformes adoptées durant les deux dernières décennies ont veillé à l'implication du pays dans des investissements sociaux, environnementaux et économiques. Le Maroc a procédé à la signature des conventions d'ouverture, de valorisation du capital humain, du respect des droits de l'homme. Nous soulignons que le pays a amélioré sa position en matière de lutte contre la corruption

[42] Bulletin officiel N° 4936 du 20 septembre 2001
[43] Bulletin officiel du 1° Mars 2007.

par la signature d'une convention dédiée à cette fin. Par ailleurs, il est passé de la position 45 en 1999 à 37 en 2000, puis 70 en 2003 et 77 en 2004. En 2005, il occupait la position 78 (Tlemçani, 2010[44]). Nous notons que les démarches marocaines s'inscrivent dans une conception curative que ce soit au niveau social qu'environnemental, dont l'objectif est de promouvoir l'investissement social responsable pour en faire un avantage compétitif pour les entreprises engagées en faveur de la responsabilité sociale.

Selon un bilan publié sur le développement durable au Maroc[45], la dernière décennie a été une accélération spectaculaire de l'ouverture et de la libéralisation de l'économie. La Charte de l'Investissement de 1995 et les nombreux accords de libre échange (UE / USA / Turquie / Pays Arabes) marquent le début de la décennie. Couplés aux stratégies sectorielles, ils donnent de la visibilité aux investisseurs et structurent des filières de l'économie marocaine. Les volumes d'investissement direct de l'étranger (IDE) se sont multipliés par 10 entre 1996 et 2011. En 2012, le Maroc était la première destination d'Afrique en matière d'IDE. Par ailleurs, l'évolution du cadre institutionnel avec une approche régionalisée et des guichets uniques : les CRI (Centres Régionaux d'Investissement) qui ont pour objectif de faciliter la création de nouvelles entreprises d'une part, et la création de l'agence de promotion des investissements (AMDI[46] : Agence Marocaine des Investissements) ont significativement contribué à renforcer l'attractivité du Maroc.

Le troisième et dernier point de ce papier sera consacré à l'interprétation critique des leviers juridiques dédiés à

[44]Tlemçani A. (2010), *Responsabilité sociale des entreprises, le cas du Maroc.* Article publié sur : www.iteco.be/antipodes/Entreprises-socialement,35/Et-aussi,55

[45] Développement durable au Maroc : Bilan et perspectives, DE rio à Rio +20. Juin 2012

[46] ADMI : est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. L'AMDI est l'organe national chargé du développement et de la promotion des investissements au Maroc. Sa mission est d'établir une structure d'accueil et d'orientation pour les investisseurs mais c'est également un organisme chargé de la coopération et de la coordination des activités de promotion aussi bien au Maroc qu'à l'étranger.

l'institutionnalisation du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises au Maroc.

3. Lecture critique des leviers juridiques

L'intégration volontaire des principes du DD et de la RSE a dû mobiliser les autorités marocaines en termes de révision des lois dédiées à cette fin. Cette révision reste encore insuffisante et ne recouvre pas les objectifs d'adoption de ces concepts dans notre société. Par conséquent, cette lecture critique nous permettra de dévoiler les « manquements » estimés essentiels pour arriver à une mise en œuvre réelle des principes et valeurs du DD et de la RSE au Maroc.

3.1 Le droit de l'environnement au Maroc

3.1.1 Une législation ancienne ayant subi une évolution récente

Le Maroc disposait d'une législation relative aux installations classées depuis 1914. Cette législation et la réglementation prise en application depuis, classent en trois catégories les établissements insalubres, incommodes ou dangereux suivant l'activité envisagée dans l'établissement projeté. Les deux premières classes étaient soumises à autorisation préalable. Ce Dahir du 25 août 1914 avait pour objectif moins la protection de l'environnement que celle des ouvriers amenés à travailler dans l'établissement. Dans des domaines très spécifiques comme les eaux et forêts, le Maroc a adopté dès 1917 une législation très restrictive pour protéger les milieux forestiers et les dunes. L'administration des eaux et forêts est confiée à une entité administrative ne répondant qu'au Chef du Gouvernement : le Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts. Toute occupation, tout abattage d'arbres, toute cession de terrain sont soumis à des contraintes, des interdictions ou des autorisations.

En revanche, le droit de l'environnement n'a commencé réellement qu'en 1992 avec la Loi 10-95sur l'eau qui traite notamment des questions de rejets d'effluents et de prélèvement d'eau douce et fut consacré par la Loi 11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement, la Loi 12-03 relative aux études d'impact sur

l'environnement et la Loi 13-03 promulguées par Dahir du 12 mai 2003 et les décrets pris en leur application.

Tableau2. Textes législatifs et réglementaires relatifs à l'environnement

Textes législatifs et réglementaires relatifs à l'environnement élaborés par le Secrétariat d'Etat chargé de l'Eau et de l'Environnement – Partie législative
Dahir n° 1-95-154 du 16/08/95 portant promulgation de la loi n° 10-95 sur l'eau Dahir n° 1-03-59 du 12/05/03 portant promulgation de la loi n° 11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement Dahir n° 1-03-60 du 12 /05/03 portant promulgation de la loi n° 12-03 relative aux études d'impact sur l'environnement Dahir n° 1-03-61 du 12/05/03 portant promulgation de la loi n°13-03 relative à la lutte contre la pollution de l'air Dahir n° 1-06-153 du 22/11/06 portant promulgation de la loi n° 28-00 relative à la gestion des déchets et à leur élimination
Partie réglementaire
Textes législatifs relatifs à l'environnement élaborés par d'autres départements Ministériels
Dahir du 10 Octobre 1917 sur la conservation et l'exploitation des forêts Dahir n° 1-02-130 du 13 juin 2002 portant promulgation de la loi n° 08-01 relative à l'exploitation des carrières Dahir n° 1-10-16 du 11 février 2010 portant promulgation de la loi n° 13-09 relative aux énergies renouvelables Dahir n° 1-10-145 du 16 juillet 2010 portant promulgation de la loi n° 22-10 relative à l'utilisation des sacs et sachets en plastique dégradable ou biodégradable Dahir n° 1-10-123 du 16 juillet 2010 portant promulgation de la loi n° 22-07 relative aux aires protégées

Ce processus a été renforcé par l'adoption de la Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable, dont l'élaboration a

été lancée suite aux directives du Roi Mohammed VI, lors de son discours du Trône du 30 Juillet 2009.

La concrétisation de ce processus s'est traduite par le processus d'intégration des principes de développement durable dans les stratégies sectorielles, la mise en œuvre de la Stratégie de Mise à Niveau de l'Environnement (MANE) et de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), ainsi que le lancement de l'élaboration :

- de la Loi Cadre portant Charte Nationale de l'Environnement et du Développement Durable, en application des orientations royales du Discours du Trône du 30 Juillet 2010;
- de la Stratégie Nationale de Protection de l'Environnement (SNPE) et
- de la Stratégie Nationale de Développement Durable (SNDD)

3.1.2 Insuffisances et perspectives d'amélioration de droit de l'environnement

3.1.2.1 Pour un code de l'environnement et une loi cadre pour le climat

A. Pour un code de l'environnement

L'élaboration d'un code de l'environnement est l'une des évolutions les plus attendues aujourd'hui. Beaucoup d'observateurs de la scène écologique marocaine estiment que le moment est venu d'y penser sérieusement et ne cessent de secouer et solliciter les instances concernées à entamer ce chantier fort important.

Plaidant pour l'élaboration de ce Code, le cabinet Artemis considère que celui-ci "doit être une construction nationale résultant d'un consensus entre les différents partenaires du secteur public, du secteur privé et de la société civile." Si une Charte de l'environnement existe déjà au Maroc, l'élaboration d'un Code de l'environnement se justifie, pour le cabinet Artémis, par le fait qu'au Maroc, les lois environnementales sont "éparpillées dans plusieurs textes, ce qui impacte le niveau de coordination des institutions concernées: ministères de l'Environnement, de l'Energie, de la Santé ou Haut-

commissariat des eaux et forêts, etc., d'où la nécessité d'un code, qui est plus que jamais d'actualité[47]".

B. Nécessité d'une loi-cadre sur le climat

Malgré le fait que la loi cadre portant Charte nationale de l'environnement et du développement durable a été adoptée par le Maroc, conférant ainsi une assise juridique à l'engagement du Maroc pour la protection de l'environnement, celle-ci doit être revue de fond en comble, au regard de députés du Parti de la justice et du développement (PJD). Pour le groupe parlementaire du parti de la lampe, il y a nécessité d'élaborer une nouvelle loi cadre, mieux ajustée à l'évolution rapide de la question climatique au Maroc, ainsi que les nouveaux engagements pris par le Maroc dans ce sens.

C'est pour cela que les parlementaires PJD ont déposé, en juin 2016, une proposition de loi cadre relative au climat, qui reprend les grands principes et les orientations de la nouvelle politique environnementale de l'Etat marocain et établit un certain nombre d'objectifs et d'engagements pour le climat.

À travers cette proposition de loi, le groupe parlementaire du PJD souhaite "soutenir les efforts institutionnels, législatifs et techniques déployés par le Maroc" sur le front environnemental, lit-on dans l'exposé des motifs de la proposition de loi.

Le groupe parlementaire du PJD vise aussi à "unifier les textes de lois liés au climat, éparpillés dans la législation nationale, dans une seule loi", ainsi qu'à "combler le vide législatif enregistré sur les questions climatiques et le changement climatique, afin de contribuer à ce que le Maroc tienne ses promesses et ses obligations internationales en tant que signataire de la Convention des Nations unies sur le changement climatique".

[47] Déclaration de R. Ghabaoui. Directeur général d'Artémis

3.1.2.2 Instituer une Responsabilité légale environnementale civile voir pénale

A. Engager la responsabilité civile sur les dégâts environnementaux

Un autre vide législatif concerne l'infraction environnementale. Tant la loi est claire concernant les préjudices subis par des personnes ou leurs biens par d'autres personnes, « Il en va tout autrement, lorsque le dommage a été subi par le milieu naturel (l'eau, le sol, la faune, l'air...) qui ne relève pas d'un patrimoine déterminé. La réparation dans ce cas ne semble pas chose aisée, à cause des règles classiques de la responsabilité civile », définies par le Code des obligations et des contrats[48]. En effet, l'article 77 de la loi en question stipule que "tout fait quelconque de l'homme qui, sans l'autorité de la loi, cause sciemment et volontairement à autrui un dommage matériel ou moral, oblige son auteur à réparer ledit dommage, lorsqu'il est établi que ce fait en est la cause directe. "En février, le Groupe de travail progressiste à la Chambre des conseillers a déposé une proposition de loi amendant le Code des obligations et des contrats, et visant à engager la responsabilité civile concernant les dégâts environnementaux. Objectif : aux préjudices matériels et moraux mentionnés dans le Code des obligations et des contrats, le Groupe de travail progressiste souhaite ajouter les préjudices de nature écologique. "Cette loi est très importante, vu que le corpus juridique marocain ne comporte pas de loi qui engage la responsabilité civile sur les dégâts environnementaux", indique A.Ouammou, coordinateur du Groupe de travail progressiste.
Si celui-ci s'attend à ce que "cette loi se heurte à un refus ou à des réticences, notamment concernant les zones industrielles où la pollution est importante", il précise, toutefois, que la loi "s'attaque à la pollution ayant causé des dégâts et des dommages à l'environnement, ou encore les dégâts causés aux arbres et aux plantes lors de travaux de construction." La proposition de loi n'inclut "pas de punitions. Le plus important est d'engager, d'abord, la responsabilité des contrevenants, qui devront réparer intégralement le préjudice écologique dans des

[48] Selon S. Moumni. Magistrat à la Cour de Cassation

délais raisonnables, et si cela s'impose, indemniser les personnes touchées par la pollution."

B. Un code pénal écolo à envisager

« Le législateur n'a accordé au droit de l'environnement, au sein du code pénal réformé et complété, qu'une place très réduite (cité par S.Moumni)[49] ». Celui-ci note que si le législateur n'a pas créé un délit unique de pollution du milieu naturel, c'est vraisemblablement pour « éviter que par sa généralité, il pénalise toutes les activités industrielles, ce qui ne serait pas non plus conforme à l'exigence de prévisibilité de la loi pénale ».

Néanmoins, le peu de place accordé au droit à l'environnement au sein du code pénal laisse à penser que le droit pénal de l'environnement "est encore à ses balbutiements, et se présente non seulement comme un droit relativement complexe, –les textes qui le composent sont éparpillés– mais aussi évolutif, puisqu'il doit s'adapter continuellement à l'évolution des connaissances scientifiques et techniques", selon le dit Magistrat.

3.2 Droit de travail

3.2.1 Un nouveau code de travail ; une révolution économique et sociale

La nécessité de disposer d'un nouveau code du travail favorisant l'investissement est présent dans les discours du Roi Mohammed VI :

> « .....Nous incitons le gouvernement et le Parlement à accélérer le processus d'adoption d'un code de travail moderne favorisant l'investissement et l'emploi, nous appelons également tous les partenaires sociaux à instaurer une paix sociale qui constitue l'un des facteurs de confiance d'incitation à l'investissement. ».

[49] Déclaration du magistrat à la Cour de cassation S. Moumni lors d'une réunion constitutive du comité sur l'environnement de l'AHJUCAF.

Par ailleurs, la relance économique et celle de l'emploi restent tributaires de l'encouragement de l'investissement. A ce propos, le discours royal aborde ce lien en évoquant les efforts à entreprendre afin de dépasser les entraves à l'investissement :

> « .... Mais nous ne pourrons fournir de l'emploi aux larges franges de notre jeunesse qu'en réalisant le développement économique nécessaire, lequel reste tributaire de l'incitation à l'investissement, oui l'investissement, toujours l'investissement. Je continuerai à œuvrer avec détermination pour en démanteler les entraves, jusqu'à ce que le Maroc devienne, avec l'aide de Dieu, un grand chantier de production, générateur de richesse....Toutefois, la réalisation de cet objectif passe par le respect des règles de bonne gouvernance de la chose publique, la mise en œuvre rapide et en profondeur, de réformes administratives, judiciaires, fiscales et financières, le développement rural et la mise à niveau des entreprises - en mettant l'accent sur les secteurs où nous disposons d'atouts et bénéficions d'un avantage en termes de compétitivité et de productivité...Nous insistons, en outre, sur la nécessité d'adopter la loi organique relative à la grève, ainsi qu'un Code de travail moderne, permettant à l'investisseur, autant qu'au travailleur, de connaître, à l'avance, leurs droits et obligations respectifs, et ce dans le cadre d'un contrat social global de solidarité».

Le nouveau Code de travail vient à un moment où le Maroc déploie tous ses efforts pour réussir les chantiers de la mise à niveau économique et sociale afin de répondre aux paris du développement et de relever les défis de la mondialisation et de la concurrence. En effet, il est aujourd'hui clair que la relance de l'investissement national et étranger, dans le secteur privé, est à même de jouer un rôle fondamental dans l'édification d'une économie moderne. Le présent Code de travail a été élaboré avec la participation des opérateurs économiques et sociaux qui sont profondément convaincus du rôle

qu'ils doivent jouer pour garantir un climat propice pour les relations dans le monde du travail, et ce pour s'inscrire dans le contexte du discours royal :

> « Convaincus que malgré le caractère essentiel que revêtent les conditions matérielles, financières et juridiques dans l'incitation à l'investissement et le décollage économique, celles-ci demeurent tributaires de l'existence d'un climat social et de relations de travail saines caractérisées par la coopération et de partenariat ».

3.2.2. Une lecture du Code de travail.

La présente législation du travail se caractérise par sa conformité avec les principes de base fixés par la Constitution et avec les normes internationales telles que prévues dans les conventions des Nations unies et de ses organisations spécialisées en relation avec le domaine du travail.

3.2.2.1 La structure globale du code du travail

Le nouveau code de travail est particulièrement élaboré en ce sens qu'il touche à tous les aspects liés à l'emploi. Il est par ailleurs objectif dans la mesure où il défend dans l'équité les intérêts de toutes les parties prenantes à savoir les employés et les employeurs.

Dans son architecture globale, le nouveau code de travail est composé de deux parties, la partie législative renfermant les textes de loi, et la partie réglementaire présentée sous forme de décrets d'application. La partie législative est composée d'un livre préliminaire, 7 livres définissant le bien fondé du code, 16 titres, 40 chapitres, et 589 articles.

Le livre préliminaire (Art 1-12) traite du champ d'application du code de travail, de la définition de la qualité du salarié et précise les dispositions générales relatives à la liberté du salarié à l'exercice syndical et la liberté au travail.

Le livre I (Art 13 -134). A pour objet la formation de la relation de travail et les supports régissant la relation de travail à savoir le contrat de travail et les conventions collectives.

Le livre II (Art 135-395). Est consacré aux conditions de travail et notamment la rémunération du travail
Le livre III (Art 396-474). Aborde la question de la représentation du personnel à travers les instances suivantes : les représentants syndicaux, les délégués du personnel et le comité d'entreprise.
Le livre IV (Art 475-529). Est réservé à l'intermédiation en matière de recrutement et d'embauche. Y sont développés les entreprises du travail temporaire, le conseil supérieur de promotion de l'emploi, les conseils provinciaux et régionaux de la promotion de l'emploi.
Livre V (Art 530-548). Met en exergue la fonction contrôle en matière de travail via les agents de l'inspection de travail.
Livre VI (Art 549-585). Traite des conflits collectifs et des modalités de règlement des conflits collectifs.
Le livre VII(Art 586-589) .Indique la date d'effet du nouveau code et les textes de lois abrogés par la nouvelle législation dès son entrée en vigueur.
Selon le nombre d'articles consacrés à chaque rubrique, **le livre** II semble retenir au plus haut point l'attention du législateur avec **261** articles sur 589 articles dans l'ensemble. Le livre II traite en effet des conditions du travail qui constituent un dossier épineux pour les parties prenantes et particulièrement les syndicats. C'est aussi un des axes fondamentaux des chartes sur la RSE. Sont développés dans ce deuxième livre phare du nouveau code de travail, les aspects liés à la protection des mineurs et de la femme ; la durée de travail ; les congés annuels et spéciaux ; l'hygiène et la sécurité au travail ; les salaires. **Le livre** I vient en deuxième lieu avec **122** articles. Les conventions relatives au travail sont également un élément crucial du dialogue social, d'où l'importance accordée par le législateur aux conditions de formation, de suspension et de cessation d'un contrat de travail. Cet intérêt pour la relation de travail s'étend également aux négociations collectives débauchant sur la mise en place des conventions collectives. La représentation du personnel objet du **livre** III parait être une préoccupation majeure du nouveau code de travail. 79 articles lui sont réservés. Ils traitent des conditions de constitution, d'administration, et de l'union des syndicats professionnels, ainsi que des délégués des

salariés, leurs missions, leur élection et les conditions d'exercice de leurs fonctions.

3.2.2.2 Les principaux apports du nouveau code de travail

Dans son mémorandum économique sur le Maroc à l'horizon 2040, la Banque mondiale souligne les améliorations apportées par le Code du travail de 2003 par rapport à la précédente législation. Il s'agit notamment du relèvement de l'âge minimum d'accès à l'emploi de 12 à 15 ans, la réduction de la durée moyenne hebdomadaire du travail de 48 à 44 heures, l'appel à la révision régulière des salaires minimum, l'amélioration de la santé au travail et des normes de sécurité, la promotion de l'équité sur le lieu de travail en garantissant l'égalité entre hommes et femmes et encourageant l'emploi des personnes handicapées et la garantie du droit d'association et de la négociation collective ainsi que l'interdiction aux employeurs d'engager des actions à l'encontre de leurs salariés au prétexte qu'ils sont membres d'un syndicat. La Banque mondiale rappelle un constat important du Haut-commissariat au plan : le Code du travail marocain ne régit les relations du travail que pour une minorité de salariés sur le marché du travail. Seule une minorité des travailleurs bénéficie d'un système de protection sociale.

3.2. 3 Nécessité d'amélioration pour un code de travail au service du développement durable et de la responsabilité sociale.

Aussi complet et rassurant qu'il puisse paraitre, ce nouveau code de travail reste néanmoins critiquable sur plus d'un aspect aux yeux des partenaires sociaux notamment les syndicats et le patronat qui appellent depuis quelques années à une réforme urgente du code de travail.

Le patronat et les centrales syndicales marocaines trouvent bon nombre de dispositions "inapplicables" ou "floues" au point de "pénaliser" systématiquement l'entreprise et les salariés. "13 ans après l'entrée en vigueur du code, notre économie n'est plus la même, nos défis non plus." Il faut un "code du travail adapté à l'économie moderne, aux défis de l'emploi et de la justice sociale", affirme J.Belahrach président

de la commission "emploi et relations sociales" de la CGEM. Afin de remédier aux imperfections que renferment la législation du travail, la CGEM dans son diagnostic du code du travail avance un ensemble de proposions d'amélioration qui ne sont pas toujours soutenues par les syndicats.

De l'avis de la CGEM, quelques dispositions du code restent incomprises et rigides, sujettes à des interprétations multiples et provoquent de nombreux litiges et conflits sociaux.

De leur côté, les syndicats plaident pour la relance du dialogue social autour d'une nécessaire réforme du code actuel et leurs doléances restent inchangées : l'augmentation générale des salaires et des pensions de retraite, la baisse de l'IR, le relèvement du seuil exonéré de l'IR, le respect des libertés syndicales, la mise en œuvre des points encore en suspens de l'accord du 26 avril 2011, le respect du Code du travail, l'institutionnalisation des négociations sectorielles et des conventions collectives, la nécessité de mettre en place une politique incitative pour le secteur informel.

Conclusion générale

Bien que nombreux, les leviers mobilisés en faveur de la responsabilité sociétale au Maroc n'ont malheureusement pas entrainé une adhésion concrète et une intégration salutaire de la responsabilité sociétale au sein des entreprises marocaines. Beaucoup d'entre elles sont encore réticentes et placent la RSE au dernier stade de leurs préoccupations.

Les statistiques officielles à ce sujet affichent en effet des chiffres bien au-dessous des espérances. L'engagement volontariste inscrit au cœur de la RSE est à notre avis une entrave de taille à une responsabilisation sociétale devenue aujourd'hui plus que jamais nécessaire. A partir de ce constat, nous nous sommes interrogée sur l'opportunité de changer le ton avec les acteurs concernés par la question en tenant à leur égard un discours plus intransigeant soutenu par un arsenal de lois dont la transgression sera désormais passible de sanctions dissuasives. Ainsi, ce modeste travail braque les phares sur les fondements juridiques de la RSE. Il s'agit de porter un jugement de valeur sur la portée de l'arsenal juridique en matière de respect de l'environnement et des droits des

salariés. Cette approche critique est précédée par une présentation et une lecture des textes de lois en question.

Cette recherche nous a conduite à formuler un constat et à émettre un vœu: le constat est que le Maroc dispose d'un arsenal de lois très élaboré. En revanche ces dernières sont éparpillées et parfois floues et non applicables et ce pour une bonne partie d'entre elles. Notre souhait est en conséquence l'examen de l'applicabilité de ces lois, en plus de l'organisation et le renforcement de ce levier pour un engagement contraignant plutôt que volontaire.

Bibliographie

Ackerman, R. W. et Bauer, R. A. (1976). Corporate Social Responsiveness. Reston, VA: RestonPublishing.

Bon V. (2009), Le développement durable : des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux, Management & Avenir, n°29, pp.172-190.

Boukil A. (2016), « compréhension et appropriation du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises dans le contexte marocain, cas des entreprises agroalimentaires. Une approche par le processus d'institutionnalisation ». Thèse de doctorat dirigée par P. Robert-Demontrond. ED SHOS-Rennes.

Bowen H. R. (1953), Social Responsibility of the Businessman, New York, Harper & Row.

El Malki T. (2010), « Environnement des entreprises, responsabilité sociale et performance. Analyse empirique dans le cas du Maroc », thèse de doctorat, ED DEFI. Université Aix-Marseille.

Gond J.-P. &Igalens J. (2008), La responsabilité sociale de l'entreprise, PUF, Que sais-je ?

Hausmann R. &Rodrik D. (2002), Economic Development as a Self-Discovery, NBER, 2002, working paper n° 8952.

Lapeyre A. et Bonnefont A. (2012), « Quelles sont les évocations du développement durable ? Une approche par la technique projective du collage », Management & Avenir, 2012/6 n° 56, p. 34-53.

Lépineux F., (2003), Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale ?, thèse de doctorat en sciences de gestion, Paris, CNAM.
Masaka D (2008), Why enforcing corporate social responsability (CSR) is morally questionable. Electronic journal of business ethics and organization studies, Vol 13 N°1 pp 13-21.
Pasquero J. (2005), "La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique", in Turcotte M.-F. & Salmon A. (eds.), Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Presses Universitaires du Québec.
Pasquero, J. (2004a). "Responsabilités sociales de l'entreprise : les approches nord-américaines." In : Igalens, J. (ed.), Tous responsables. Paris: éditions d'Organisation, 257-272.
Pasquero, J. (1997). "Business Ethics and National Identity in Quebec: Distinctiveness and Directions." Journal of Business Ethics, 16(6), 621-633.
Severino J.-M. et Charnoz O. (2004), Le développement durable, une exploration, Études, tome 400, p. 611-623.
Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., &Martinuzzi, A. (2005), "Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business-society relations". Journal of Business Ethics, N°61.
Tlemçani A. (2010), Responsabilité sociale des entreprises, le cas du Maroc. Article publié sur : www.iteco.be/antipodes/Entreprises-socialement,35/Et-aussi,55
Vaillancourt, JG (1998), Evolution conceptuelle et historique du développement durable. Rapport de recherche. Regroupement national des conseils régionauxde l'environnement du Quebec (RNCREQ). 2° éd.
Villeneuve, C. (1998). Qui a peur de l'an 2000? Guide d'éducation relative à l'environnement pour le développement durable. Sainte-Foy: Éditions Multi mondes et UNESCO. 303 p.

La complexe intégration professionnelle des femmes algériennes, entre avancées et résistances: le cas du groupe Cevital

L'Hocine HOUANTI
La Rochelle Business School
Rey DANG
EM Strasbourg
Marie José SCOTTO
IPAG Business School
Manel GUECHTOULI
IPAG Business School
André BOYER
Université de Nice

Résumé
Ce travail exploratoire représente la première étape d'un projet plus global d'étude de l'intégration des femmes algériennes dans les entreprises de leur pays. A partir d'une étude de cas, cette recherche vise à montrer la complexe intégration des femmes algériennes dans les entreprises, malgré des niveaux de formation élevés, sanctionnés par des diplômes de l'enseignement supérieur. Ce premier article présente le groupe Cevital et analyse la démographie de sa force de travail et la position des femmes dans l'entreprise.

Mots-clés: Algérie - Femmes - Activité économique - Entreprise - Démographie de la force de travail.

Abstract:
This exploratory work is the first stage of a larger project to examine the integration of Algerian women in the workplace in their country. From a case study, this research aims to show the complex integration of Algerian women in the workplace, despite high levels of training, leading to diplomas of higher education. This article presents the Cevital group and analyzes the demographics of its labor force and the position of women in the workplace.

Keywords: Algeria - Women - Economy activity - Workplace - Demographics of the workforce.**Introduction générale**

Selon l'ONS (Office National des Statistiques)[50], bien que les femmes représentent environ 50% de la population algérienne totale, le taux d'emploi des femmes[51] n'est que de 14% (contre 61% chez les hommes). Au vu de ces statistiques et comme le remarquent Igalens et al. (2011), la représentation des femmes au sein des organisations apparaît comme une problématique d'actualité, dans la mesure où les entreprises, dans un environnement complexe, prennent de plus en plus conscience que la participation des femmes et leurs compétences professionnelles peuvent constituer un atout.

L'avancement des femmes au sein des organisations est relativement limité en raison de stéréotypes liés au genre (Powell, 2000), de biais dans les processus de recrutement et de sélection (Davidson et Burke, 2004) ou encore de l'absence d'un mentor (Bruna, 2013).

Cependant, si ce constat peut être fait dans les pays occidentaux, principalement aux États-Unis ou en Europe (Metcalfe, 2006), nous savons peu de choses concernant la représentation des femmes au sein des organisations dans les pays du Maghreb et plus largement au Moyen-Orient, comme le souligne Metcalfe (2007). Par ailleurs, à notre connaissance, il n'existe aucune étude académique concernant cette problématique. En effet, les principaux axes de recherche consacrés à l'Algérie se focalisent sur l'économie politique liée au pétrole et au gaz (par exemple, Aïssaoui, 2001), sur son secteur financier (système bancaire, fonds souverain, etc.; voir Hadj-Nacer, 2009 ou Rajhi et Salah, 2011, pour exemples) ou encore sur des problématiques générales liées à l'entreprise (performance, environnement institutionnel, etc.; voir Chanut et al., 2013 ou Labaronne, 2013, pour exemples). En définitive, il existe une carence de recherches consacrées à la problématique des femmes algériennes au sein des organisations.

Notre étude vise donc à combler partiellement cette lacune en procédant à une étude de cas de l'un des fleurons de l'industrie

[50] L'ONS est l'Institution Centrale des Statistiques en Algérie.
[51] Défini comme étant le rapport de la population occupée âgée de 15 ans et plus.

algérienne. Deux motifs expliquent notre choix. D'une part, nous avons choisi d'étudier le cas de l'Algérie en raison de son taux de croissance, lequel est de 3%; le secteur industriel représente 62% de son PIB et elle dispose de ressources démographiques puissantes (ONS, 2014). D'autre part, la méthode de l'étude de cas nous paraît plus appropriée que l'étude qualitative (Yin, 1994), au motif que les études consacrées à la diversité dans les organisations nécessitent une collecte d'informations détaillées.

L'objet de cette étude est donc de rendre compte de la représentativité des femmes algériennes au sein de l'organisation. Pour ce faire, nous procédons à une étude approfondie d'un cas: le groupe Cevital (conglomérat algérien dans l'industrie agroalimentaire).

1. Cadre théorique

La représentation des femmes au sein du groupe Cevital est examinée à travers deux échelles d'analyse: individu et organisation.

1.1 Individu

A l'échelle de l'individu, nous développons deux perspectives théoriques qui tendent à expliquer les caractéristiques de la représentation des femmes au sein des organisations, à savoir les théories du capital et des ressources.

1.1.1 Théorie des ressources

L'hypothèse sous-jacente de la théorie des ressources (ou l'approche par les ressources) est la suivante: les entreprises prospères assurent leur compétitivité future sur la base de leurs capacités et de leurs spécificités uniques, lesquelles peuvent être, par nature, implicites ou immatérielles. Ainsi, l'essence de la stratégie est ou devrait être définie par les ressources et les capacités de l'entreprise (Rumelt, 1974).

Dans ce contexte, la théorie des ressources suggère que l'avantage concurrentiel et les résultats qui en découlent sont la conséquence des ressources et des capacités spécifiques de l'entreprise, lesquelles sont trop coûteuses à reproduire pour les autres concurrents (voir, Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984, notamment). Ces ressources et ces capacités peuvent constituer des facteurs importants pour l'avantage

concurrentiel durable de l'entreprise ainsi que pour l'accroissement de sa performance, si elles possèdent certaines caractéristiques. Celles-ci devraient être précieuses (en augmentant l'efficience et l'efficacité), rares, inimitables, et non substituables[52].

Cette approche implique que les rentes qui découlent de ces ressources et de ces capacités peuvent être classées en 2 catégories interdépendantes (Spanos et Lioukas, 2001): d'une part, les rentes considérées comme «pures» (Collis, 1994), fondées sur l'efficacité de la stratégie poursuivie par l'entreprise et, d'autre part, les rentes «indirectes», basées sur la configuration de l'entreprise dans la gestion de ses différentes ressources.

Dans ce cadre, l'approche par les ressources considère donc que les entreprises constituent un ensemble de ressources permettant d'obtenir un avantage concurrentiel. Celles-ci sont uniques et difficiles à reproduire. Barney (1991) affirme que les ressources en capital humain sont parmi les plus uniques et les plus difficiles à imiter. Cependant, certains auteurs font valoir que de nombreuses entreprises n'utilisent pas de manière efficiente leurs ressources en capital humain (Katzenbach, 1996). Ces dernières sont sous-utilisées lorsqu'elles n'intègrent pas les femmes ou les groupes divers dans l'entreprise. Selon Pfeffer (1994), la gestion du capital humain, en tant que ressource, est la stratégie la plus importante à considérer au sein d'une entreprise, dans l'objectif d'accroître sa compétitivité. Cet actif est devenu un élément essentiel de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

1.1.2 Théorie du capital humain

Le concept «capital humain» fut énoncé pour la première fois en 1961, par l'économiste Schultz, lequel le définissait en ces termes: «alors qu'il apparaît évident que les individus acquièrent des savoir-faire et des savoirs utiles, il n'est pas si évident que ces savoir-faire et savoirs constituent une forme de capital [et] que ce capital soit pour une part substantielle le produit d'un investissement délibéré» (Schultz, 1961). Dans cette lignée, Becker (1964) considère, par analogie au capital physique, que le capital humain désigne les compétences, les expériences

52 Acronyme VRIN : de valeur, rare, inimitable et non substituable (Barney, 1991).

et les savoirs humains qu'un individu peut acquérir par l'éducation et la formation. Celui-ci peut préserver et développer ce capital grâce à des formations continues ou à l'attention portée à sa propre santé. In fine, tout ceci engendre un revenu qui a pour effet d'augmenter la productivité des individus.

Appliqué au domaine de la gestion, le concept de capital humain correspond dès lors à l'agrégation d'éléments immatériels incorporés aux individus, tels que le niveau d'éducation, de formation et d'expérience professionnelle, l'état de santé ou la connaissance du système économique (Cappelletti, 2010). Le capital humain n'est donc pas une accumulation figée de potentialités, mais une combinaison des compétences de ses membres et de la qualité de leur management. De nombreuses études (voir Huselid, 1995; Pennings et al., 1998; Wright et al., 1994) appréhendent le capital humain selon les critères suivants: la formation de base, le niveau d'étude, l'expérience ainsi que la capacité à influencer les ressources de l'organisation. En d'autres termes, le capital humain, que constitue la somme des expertises spécifiques à chaque individu, rassemble les connaissances et les aptitudes accumulées par un individu de par son éducation, sa formation et son expérience.

Comme le souligne Cappelletti (2010), le concept de capital humain, qui associe les compétences, le management et in fine la performance, peut se rapprocher de la théorie des ressources que nous développons ci-après.

1.2 Organisation

Dans l'ouvrage classique «Men and Women of the Corporation», Kanter (1977a) démontre que les différences femmes-hommes, au sein de l'organisation, ne résultent pas uniquement des traits intrinsèques à chaque individu (ou sexe), mais qu'elles proviennent fondamentalement de la structure organisationnelle. Comme le souligne cet auteur, la représentation des femmes au sein de l'organisation peut donc s'analyser à travers sa politique, son organisation ou sa culture, qui constitue un deuxième niveau d'analyse.

La théorie genrée[53] des organisations permet d'appréhender ce phénomène. Dans le prolongement des travaux de Kanter (1977a, b), Acker (1990, 1992) a souligné la place des femmes dans l'organisation (Angeloff et Laufer, 2007). La théorie genrée des organisations place les relations de pouvoir au cœur de l'analyse de l'organisation, mais prétend que le genre constitue la «première façon de signifier les relations de pouvoir» (Scott, 1986). Cette approche prend pour angle d'analyse la structure même de l'entreprise pour démontrer qu'elle est génératrice des différences de genre et non pas les caractéristiques individuelles des hommes et des femmes (Kanter, 1977a). Cet auteur s'attache à trouver des modèles explicatifs au sein de la structure de l'organisation. Quant à Angeloff et Laufer (2007), ils rappellent que, dès 1966, la sociologue française Guilbert (1966) avait identifié le rôle des structures d'entreprise et des processus organisationnels dans la structuration des relations hommes-femmes en milieu professionnel, mais également au sein de la sphère privée.

De nombreuses critiques ont été formulées à l'égard des deux niveaux d'analyse précédemment exposés (Fagenson, 1990). S'appuyant sur ces observations, cet auteur a proposé un nouveau cadre théorique, appelé GOS (Gender-Organization-System), qui postule que la représentation des femmes au sein des organisations est affectée conjointement par leur «genre», par la structure de l'organisation et plus largement par le contexte sociétal et institutionnel dans lequel les femmes évoluent. Ce niveau d'analyse prend donc en compte simultanément les caractéristiques intrinsèques des hommes et des femmes, ainsi que le contexte organisationnel et sociétal, afin de mettre en évidence les disparités et les inégalités (Belghiti-Mahut, 2004).

Selon Omar et Davidson (2001), le cadre d'analyse GOS offre une approche holistique, laquelle permet d'examiner toute question relative à la représentation des femmes au sein des organisations. Cette approche met l'accent sur la nécessité de revoir les caractéristiques

[53] Par cette expression, nous désignons l'approche qui considère toute organisation comme étant marquée par le genre.

intrinsèques des individus ainsi que les facteurs organisationnels, sociétaux ou systématiques. Cette perspective fait valoir que le comportement des organisations peut être considéré comme une interaction entre le genre, les situations internes à l'organisation et le système socio-institutionnel dans lequel ces interactions ont lieu (Martin et al., 1983).

L'intérêt de l'approche GOS est qu'elle considère que des facteurs, tels que les valeurs culturelles ou les pratiques institutionnelles, peuvent affecter significativement les structures et les processus organisationnels dans lesquels évoluent les femmes (Martin et al., 1983). Yukongdi et Benson (2005) allèguent que la société civile a connu des changements quant aux valeurs afférentes au rôle des femmes et au concept d'égalité. Ceci est particulièrement marquant dans la région du Moyen-Orient (Metcalfe, 2008).

En résumé, la richesse et la complexité de l'approche GOS constituent un atout pour l'analyse de la représentation des femmes au sein de l'organisation, en la situant dans un contexte plus global, celui de la société et des rapports de genre qu'elle induit (Fagenson, 1990). En effet, les logiques et les processus d'organisation ne pourront s'analyser qu'à partir des caractéristiques des personnes, du contexte de l'entreprise, mais également de l'environnement social et institutionnel. Ce sont ces interactions qui permettront les changements et les évolutions. Ce modèle introduit donc de multiples variables interactives et montre l'intérêt d'une vision globale et distanciée.

Si l'on se réfère aux travaux de Britton (2000) qui prolongent la logique développée par Fagenson (1990), on peut considérer trois approches de l'organisation genrée:

- La première souligne le lien entre organisation et démographie de la force de travail. Une organisation sera qualifiée de «masculine» lorsque ses effectifs seront majoritairement de sexe masculin. Ce lien s'avère particulièrement intéressant à étudier dans le cadre d'un processus de féminisation, mais il peut parfois, selon Malochet (2007), entraîner une confusion entre genre des organisations et sexe des professions;

- La seconde approche relève des études féministes de l'organisation et éclaire la structuration de l'entreprise et de ses processus managériaux (division du travail, politique de rémunération, promotion, recrutement) autour d'un «neutre-masculin». Dans les deux premiers modèles, les caractéristiques des individus ou la structure de l'organisation sont présentées comme des facteurs indépendants, alors que des liens peuvent exister (Landrieux-Kartochian, 2005);
- La troisième approche (et la plus récente) apparaît plus «dynamique». En effet, elle envisage le genre de l'organisation comme la résultante d'un double processus, à la fois au niveau des individus, mais également au niveau des structures sociales et symboliques. Les rapports de genre restent un élément «endogène» du fonctionnement de l'entreprise, mais comme le soulignent West et Zimmerman (1987), l'approche structuraliste se complète par une approche interactionniste, qui englobe à la fois le genre, l'organisation et la société. On peut la considérer comme une synthèse des deux approches précédentes, laquelle ajoute à l'analyse des politiques et des pratiques organisationnelles celle de la «production quotidienne des différences» (Malochet, 2007).

Les recherches sur les organisations ont ainsi permis de révéler «l'importance des relations de genre dans la structuration des organisations et dans leur dynamique» (Landrieux-Kartochian, 2005). L'analyse genrée a montré que le pouvoir organisationnel reste masculin et que l'organisation favorise implicitement ce modèle «historique», lequel enferme les femmes dans des logiques d'exclusion et de discrimination (Landrieux-Kartochian, 2005).

2. La complexe intégration professionnelle des femmes algériennes: le cas du groupe Cevital

Dans cette seconde partie, nous précisons, tout d'abord, notre choix méthodologique. Ensuite, nous présentons le cas d'étude, à savoir le groupe Cevital.

2.1 Méthodologie de recherche

Notre choix de la méthode de l'étude de cas découle fondamentalement du phénomène étudié ainsi que des contraintes observées. Selon Yin (1994), le choix de la stratégie de recherche dépend fondamentalement de trois critères: (a) le type de question posée; (b) la nécessité de contrôler les individus participant à l'étude et (c) l'importance des événements contemporains par rapport aux événements historiques. Dès lors, comment mener cette recherche? En l'espèce, la question sous-jacente est donc la question du «comment?». Yin (1994) suggère trois stratégies appropriées: (a) l'expérimentation; (b) l'approche historique et (c) l'étude de cas. Il semble, dans ce cadre, que l'expérimentation soit exclue, dans la mesure où il est impossible d'isoler ou de contrôler les comportements des individus comme c'est le cas lors d'une expérience menée en laboratoire. L'approche historique, quant à elle, ne nous semble pas adaptée étant donné que nous nous intéressons, en premier lieu, à la tendance actuelle de la féminisation des entreprises algériennes. Nous privilégions donc l'étude de cas, en raison du caractère récent de ce domaine de recherche. Par ailleurs, notre travail vise à examiner un phénomène économique et social peu étudié. Par conséquent, l'étude de cas est particulièrement adaptée à notre type de recherche. En l'espèce, notre approche méthodologique s'inscrit dans la lignée des travaux d'Igalens et al. (2011), parmi d'autres, lesquels utilisent la méthode de l'étude de cas afin d'analyser les politiques de diversité au sein des organisations.

Conformément aux principes fondamentaux de l'étude de cas, nous avons diversifié et «triangulé» les sources de données, comme le préconisent Eisenhardt (1989) et Yin (1994). Nous avons poussé la collecte d'informations jusqu'à la «saturation», c'est-à-dire jusqu'à ce qu'aucune information nouvelle ne puisse émerger même en présence de nouvelles données (Strauss et Corbin, 1998). Les données ont été obtenues à partir, d'une part, de sources secondaires privées, émanant du groupe Cevital et, d'autre part, de sources secondaires publiques, provenant de son site Internet ainsi que des rapports annuels de l'entreprise.

Soulignons que les données mises à notre disposition ne peuvent être considérées toutes de la même façon. En effet, les données accessibles au public peuvent être consultées par tout un chacun. Elles peuvent donc être reproduites avec leurs références dans le texte, tandis que les données provenant des documents privés du groupe Cevital sont confidentielles et ne sont pas disponibles au public. Ici, nous voudrions remercier les personnes du groupe Cevital qui nous ont laissé libre accès à cette source d'informations précieuses.

2.2 Présentation du groupe Cevital et analyse du cas

Le groupe Cevital représente un fleuron de l'économie algérienne. Le chiffre d'affaires (CA) estimé à 2,5 milliards € en 2012 passera selon les prévisions de la direction à 5 milliards € en 2015. Depuis 1999, l'entreprise réalise ainsi une croissance à deux chiffres. Elle comptabilise plus de 13 000 collaborateurs en 2014 (taux de croissance de 31,4% par an depuis 1999).

Le groupe Cevital est une entreprise diversifiée présente sur dix segments d'activité: industrie, agroalimentaire, services, bâtiment, grande distribution, logistique et transport, énergie, etc. C'est un groupe de dimension internationale dans la mesure où il s'internationalise à travers des projets d'investissement en Afrique (Soudan, Ethiopie, Côte d'Ivoire) et des acquisitions en Europe et particulièrement en France.

Le groupe se fixe comme objectifs, la création de 25 000 emplois en Algérie et 100 000 collaborateurs dans le monde ainsi qu'un CA de 25 milliards de dollars dont 50% du chiffre réalisé à l'international.

2.2.1 Analyse statistique

Le tableau 1 présente l'évolution de l'effectif femmes au sein du groupe Cevital. Il montre que les femmes représentent, sur la période d'étude, moins de 5% des effectifs de Cevital. Cette tendance est stable

sur la période. L'indice d'hétérogénéité de Blau[54] est relativement faible, inférieur à 0,10. Le nombre de femmes est passé de 194 (en 2011) à 176 (en 2015), soit une baisse de 10%[55]. Par conséquent, les femmes occupent une place relativement marginale au sein du groupe Cevital, tant par leur nombre que par leur poids relatif.

Tableau 1 – Pourcentage de femmes dans l'effectif du groupe Cevital, 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre total de salariés	4 325	4 330	3 705	3 516	3 822
Nombre total de femmes	194	193	176	159	176
En pourcentage de l'effectif total (en %)	4,4855	4,4572	4,7503	4,5222	4,6049
Indice de Blau	0,0857	0,0852	0,0905	0,0879	0,0879

En raison de ses effectifs essentiellement masculins, le groupe Cevital peut donc être considéré comme une entreprise de type «masculine», au sens de Britton (2000) avec des effectifs essentiellement masculins. Selon la théorie des ressources, le capital humain est une ressource unique et difficilement imitable. Cependant, certains auteurs suggèrent que de nombreuses entreprises ne capitalisent pas efficacement cette ressource (Katzenbach, 1996). Appold et al. (1998) considèrent qu'une faible représentation des femmes au sein d'une organisation est un signe d'iniquité. De prime abord, la faible proportion de femmes chez Cevital semble suggérer une politique discriminante.

A l'instar de Johnson et al. (2013), nous appréhendons le capital humain des hommes et des femmes du groupe Cevital à travers leurs compétences et leurs expériences. En l'espèce, nous examinons leur statut, leur fonction et leur ancienneté.

[54] L'indice d'hétérogénéité de Blau (1977) se définit de la manière suivante : $(1-\sum p_i^2)$, où p_i représente la proportion de membres d'un groupe dans une catégorie et i désigne le nombre de catégories.

[55] La baisse s'explique par la réorganisation de l'activité. Certaines activités dépendantes du pôle agroalimentaire ont été sous-traitées ou filialisées (transport, sécurité, bâtiment...).

Le tableau 2 présente les catégories socioprofessionnelles par genre. Contrairement aux idées reçues, au sein du groupe Cevital, les femmes occupent principalement des postes de cadre: 36,08% (en 2011) contre 43,18% (en 2015). Cette progression n'est toutefois pas significative au seuil de 10% (t = 1,39[56]). Les hommes occupent, quant à eux, 21,16% des postes de cadre en 2011 contre 26,96% en 2015. La différence entre les hommes et les femmes cadres de l'entreprise Cevital est significative au seuil de 0,01% (par exemple en 2015, t = –4,25). Ce tableau indique également que le pourcentage d'hommes et celui de femmes ayant le statut de maîtrise sont relativement identiques: respectivement 33,57% et 30,68% en 2015 (contre respectivement 34,76% et 31,96% en 2011). La différence n'est pas significative aux seuils conventionnels. En revanche, nous constatons que les hommes sont significativement plus nombreux que les femmes dans la catégorie ouvriers et employés, respectivement 38,59% et 25,57% en 2015 (contre 43,26% et 31,44% en 2011). La différence est significative au seuil de 0,01% (par exemple, t = 4,70 en 2015). Enfin, si plus d'hommes que de femmes ont le statut de cadre supérieur (par exemple, respectivement 32 et 1 en 2015), en proportion, il n'existe pas de différence significative au seuil de 10%.

Tableau 2 – Catégories socioprofessionnelles par genre

	2011		2012		2013		2014		2015	
	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme
Ouvrier Employé(e)	1 787	61	1 736	55	1 440	42	1 250	39	1 407	45
Maîtrise	1 436	62	1 433	55	1 077	52	1 100	45	1 224	54
Cadre	874	70	931	82	981	81	975	74	983	76
Cadre	34	1	37	1	32	1	32	1	32	1

[56] Nous avons également procédé à un test non paramétrique, celui du Khi-deux, qui converge vers le test paramétrique, le t de Student. Sauf mention particulière, ces deux tests convergent et donnent le même résultat. Nous donnons prioritairement les valeurs du t de Student, afin de ne pas alourdir le texte.

supéri
eur

Le tableau 3 présente les fonctions distribuées par genre. Les quatre principales fonctions occupées par les femmes sont (par ordre d'importance): la production, les ressources humaines (RH), la qualité et la finance. En 2015, elles représentent près de 78% des fonctions occupées par les femmes. Les hommes, quant à eux, occupent des fonctions (par ordre d'importance) dans la production, la logistique, la qualité et l'approvisionnement/la planification. Nous constatons donc que les fonctions occupées par les hommes et les femmes sont significativement «genrées». Par exemple, les femmes sont significativement plus présentes (au seuil de 1%) dans les fonctions de production (t = 6,47), de Ressources Humaines (t = 4,59) ou financières (t = 5,21). Nous observons également que les femmes sont significativement plus présentes que les hommes dans d'autres départements tels que les achats ou le transit. Il ressort du tableau 3 que les fonctions occupées par les hommes et les femmes, au sein du groupe Cevital, sont significativement «genrées». Enfin, notons que les femmes sont significativement plus nombreuses dans les fonctions de direction (t = 3,67). Ce résultat surprenant demandera à être explicité par de nouvelles données, lesquelles sont en cours de récupération.

Tableau 3 – Fonctions distribuées par genre

	2011		2012		2013		2014		2015	
	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme
Production	2 207	51	2 294	54	2 417	56	2 339	57	2 640	73
Commercial	171	6	191	5	201	5	170	5	165	5
RH	64	39	73	27	90	31	82	31	80	31
Marketing	9	7	10	9	11	9	6	1	5	1
Qualité	351	20	306	35	197	17	178	17	181	17
R&D	14		12	1	13	1	11	1	6	1
Finance	27	14	27	15	29	15	29	15	31	16
Approvisionnement	107	12	164	12	164	14	174	8	175	8
Planification										
Achats	-	-	-	-	-	-	6	6	6	6

Logistique	540	3	530	4	187	2	280	2	276	2
DSI	15	5	19	3	17	4	19	3	19	3
Transit	26	6	31	6	29	6	29	6	29	6
Direction des projets	596	22	471	14	170	9	30	1	29	1
Direction	4	9	9	8	4	7	4	6	4	6

Enfin, le tableau 4 présente l'évolution de l'ancienneté en fonction du genre. Il montre une évolution de l'ancienneté des femmes au sein du groupe Cevital. En effet, en 2011, près de 66% des femmes avaient une ancienneté inférieure à 5 ans contre environ 58% pour les hommes; la différence est significative au seuil de 5% (t = -2,54). En 2015, 67% des femmes ont entre 5 et 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise Cevital contre 53% pour les hommes; la différence est significative au seuil de 0,01% (t = 3,84). Nous remarquons également que les femmes sont de plus en plus nombreuses à avoir plus de 10 ans d'ancienneté, bien que leur proportion et leur nombre soient significativement inférieurs à ceux des hommes. En définitive, le tableau 4 suggère que les femmes, au sein du groupe Cevital, commencent à acquérir une certaine expérience.

Tableau 4 - Ancienneté en fonction du genre

	2011		2012		2013		2014		2015	
	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme
Inférieure à 5 ans	2 382	129	1 965	112	1 104	67	710	25	885	32
De 5 à 10 ans	1 359	52	1 606	65	1 651	82	1 825	108	1 934	118
Supérieure à 10 ans	390	13	566	16	774	27	822	26	827	26

2.2.2 Analyse du site internet du groupe Cevital

Afin de compléter le travail précédent, nous avons effectué une étude du site internet du groupe Cevital. En effet, selon Point et Singh (2003, 2006), les sites internet constituent un moyen d'afficher les valeurs de l'entreprise et ses conventions. Hatch (1993) souligne qu'ils peuvent être considérés comme des objets révélant des informations sur la culture de l'entreprise et qu'ils jouent un rôle dynamique dans la concrétisation des valeurs. Par conséquent, à l'instar de Point et Singh (2003, 2006), nous utilisons le site Internet du groupe Cevital afin d'évaluer sa politique, son organisation et sa culture d'entreprise. Plus précisément, nous analysons les annonces de recrutement mais également la présentation des valeurs du groupe. Ceci nous permettra de mesurer son orientation politique en matière de gestion de la diversité et, plus particulièrement, de la représentation des femmes.

On ne peut identifier aucune politique particulière déclarée visant à favoriser l'intégration des femmes dans le groupe. Le site Internet insiste sur les valeurs d'écoute et de respect, quelles que soient les personnes: «cela se manifeste chez chaque employé par la prise en compte de l'impact de ses actions et comportements sur autrui, ainsi que le respect de tout un chacun indépendamment de sa position hiérarchique, de son appartenance sociale ou culturelle ainsi que de son genre» ou «les valeurs d'écoute et de respect doivent aussi se manifester au quotidien avec nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels»[57].

Dans la rubrique de présentation «Qui sommes-nous?», laquelle explique l'origine du groupe, on trouve la biographie du fondateur ainsi que la composition du conseil d'administration de l'entreprise. Le groupe étant un groupe familial, le fondateur et ses cinq enfants (dont une fille) font partie des dix membres du conseil d'administration.

Cependant, dans l'onglet «Historique du groupe», outre les différentes étapes du développement du groupe Cevital depuis sa création, on trouve mention de la «philosophie» du fondateur, lequel

[57] Site Internet du groupe Cevital.

fait référence à sa vision des ressources humaines, axée sur le choix des collaborateurs (hommes et femmes), la formation et les compétences[58]. Nous retrouverons cette citation sur la page LinkedIn du groupe.

A l'instar de Point et Singh (2006), nous nous sommes intéressés aux photographies présentées sur le site et à leur signification symbolique. Nous avons répertorié 71 images défilantes ou fixes présentant 38 personnages dont 8 images de femmes, soit 21%. Les hommes sont représentés dans les métiers techniques, le plus souvent en tenue de technicien. Les personnages féminins apparaissent soit en tant que cliente, soit en tant qu'hôtesse d'accueil ou vendeuse (1 image). Dans la partie du site consacrée au recrutement, sur les 6 personnages, 2 sont des femmes, toutes deux en position de recruteuse en face d'un candidat masculin. Les visuels révèlent un groupe dont la culture est principalement «technicienne», orientée produits (46% des images représentent des produits et des magasins du groupe), et masculine (71% des personnages qui apparaissent sont des hommes).

La politique RH du groupe est présentée de manière classique en insistant sur les notions de talent, de compétences et de formation des collaborateurs. L'équité de rémunération est mentionnée de manière générale en lien avec la contribution et les performances de chacun. Le discours présente les Ressources Humaines de l'entreprise comme une «source pérenne de prospérité». Aucune mention relative aux femmes n'est mise en exergue. En l'espèce, le genre est «neutre». Cependant l'analyse des offres de recrutement montre que le groupe annonce une politique de recrutement non dénuée de mixité à certains égards.

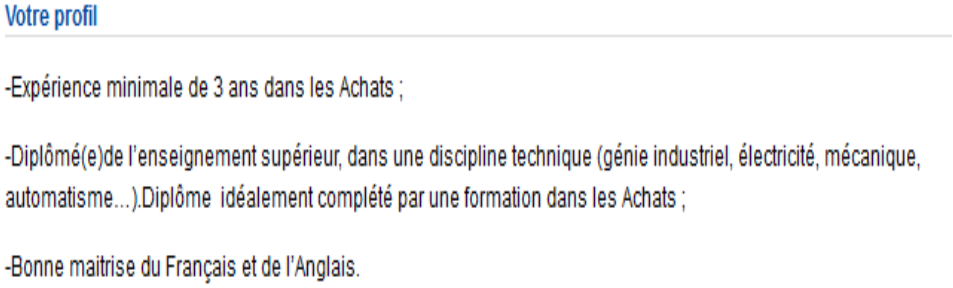
[58] Le groupe Cevital s'est, ainsi, constitué au fil des investissements, autour de l'idée forte de bâtir un ensemble économique. Porté par plus de 13 000 collaborateurs, il représente le fleuron de l'économie algérienne. Le fondateur du groupe Cevital. résume les clefs du succès en sept points: le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée, la recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués, l'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences, l'esprit d'entreprise, le sens de l'innovation, la recherche de l'excellence, ainsi que la fierté et la passion de servir l'économie nationale (source : site Internet).

De manière générale, on remarque que l'intitulé des postes oscillent entre mixité et assignation de genre, mixité pour les postes de chargé(e) du développement et de chargé(e) de communication mais également pour le poste de Responsable Qualité Projet. Par exemple, «dans le cadre de la constitution des équipes de la Direction des Projets et du Développement, le groupe Cevital recrute un(e) Responsable Qualité Projet» (**source:** site internet).

Autres exemples, l'assignation masculine est claire pour l'architecte «**chargé** du suivi des aménagements» et on constate une assignation féminine classique pour l'Assistante du Directeur Général; dans le cas du premier poste, il s'agit de «recruter un ingénieur en Bâtiment ou en Architecture, avec 2 à 5 ans d'expérience dans le domaine de la mise en place d'un réseau de distribution» (**source**: site Internet).

Une recherche plus approfondie sur les offres de recrutement un peu plus anciennes (en 2014) montre que, dans certains cas, l'entreprise «féminise» ses demandes dans le détail des profils. En effet, le titre du poste est masculin mais dans la description du profil, on constate qu'une candidature féminine est envisageable. C'est le cas pour le poste «Acheteur Senior-Pôle Industrie». Nous présentons ci-après la capture de la présentation du profil.

Figure 1 – Poste d'achteur senior – Pôle industrie



Source: site Internet

Nous avons élargi notre recherche à toutes les offres proposées par le groupe Cevital, afin d'examiner dans quelle mesure les offres d'emploi étaient ouvertes aux profils féminins et pour quels métiers.

Nous avons obtenu quatre captures correspondant aux différentes offres répertoriées sur le site par filiale, lesquelles sont présentées en annexe. Nous avons réalisé un premier classement sur la dénomination des postes, selon quatre critères d'assignation de genre: masculin, féminin, mixte (féminisation du titre ou mention H/F) et neutre (le titre du poste ne donne pas d'indication sur le genre et il n'y a pas d'indication de profil mixte). Tous ces postes sont proposés en CDI (Contrat à Durée Indéterminée). Sur 37 postes répertoriés, nous avons obtenu la répartition suivante :

Tableau 5 – Répartition des postes

Nombre de postes	Assignation de genre Masculin	Assignation de genre Féminin	Mixte	Neutre
37	21 (soit 59 %)	2 (soit 5 %)	5 (soit 14 %)	9 (soit 19%)

L'entreprise étant de type industriel, il est cohérent que la plupart des postes soient assignés à des profils masculins. Les deux postes assignés «féminin» sont classiquement des postes d'assistante de direction. Cependant, une proportion non négligeable des postes (14%) concerne des profils mixtes d'après le libellé du titre, et 19% des titres des postes sont neutres, sans indication de genre (en français).

Dans un second temps, nous avons poursuivi notre recherche en analysant, pour chaque poste, la description de la fonction, les missions et le profil demandé[59]. Globalement, pour l'ensemble des postes, la description des missions ne fait apparaître aucune approche genrée.

Cependant, la description de la fonction peut renforcer, dans certains cas, l'orientation genrée du poste. Il était intéressant,

[59] Par manque d'espace, nous ne présentons pas le tableau associé. Il est disponible sur demande auprès des auteurs.
Les données ont été regroupées dans 4 tableaux pour une plus grande facilité de lecture. Les postes ont été numérotés de 1 à 37 en indiquant également les références des pages internet. Nous avons repris les quatre critères de classement précédemment définis sur le titre du poste : Masculin, Féminin, Mixte et Neutre.

notamment pour les postes aux titres masculin et neutre, de vérifier si la description du poste et celle du profil demandé pouvaient renforcer ou atténuer l'assignation de genre masculin, ou encore, pour les postes au titre neutre (titre de responsable, par exemple), donner une indication de genre.

Pour l'ensemble des postes dont le titre est masculin, on peut distinguer trois groupes:

- Dans le premier groupe, au-delà de la dénomination du poste, des compléments d'information sont fournis par la rubrique «description du poste». On contaste alors que la description du profil renforce le caractère genré masculin du poste. Il correspond à la majorité des postes, 13 postes sur 21, soit 62%. Le poste d'architecte – chargé du suivi des aménagements, notamment, est clairement assigné masculin dans son titre et le profil demandé (comme nous l'avons vu précédemment) fait clairement référence à «un» ingénieur. En ce qui concerne les postes de conducteur de travaux, même si la présentation du profil est neutre, uniquement centrée sur les diplômes et l'expérience, la description du poste insiste sur le profil masculin recherché. De même, le poste de chef de projet informatique fait clairement appel à un recrutement masculin;

- Nous identifions un second groupe de postes pour lesquels, malgré le titre masculin du poste, les descriptions de postes ou de profils sont plus neutres, voire mixtes. On peut supposer que pour ces postes l'entreprise pourrait accepter une candidature féminine. On compte dans ce groupe 28% des postes. L'exemple du poste de mettreur-chiffreur est intéressant: si le titre est au masculin, la description du poste ne renforce pas ce caractère et le profil demandé est tout à fait neutre quant à la personne recherchée. On trouvera également dans ce groupe, les postes de cadre comptable, de chef de marché, de chef de département marketing et communication, de directeur marketing filiale et, de manière plus surprenante, celui d'opérateur;

- Un dernier groupe rassemble quelques postes pour lesquels, malgré le titre masculin, la description du profil est mixte. Deux postes seulement affichent cette ouverture: le poste d'acheteur senior-pôle industrie, que nous avons mentionné précédemment lors de notre premier niveau d'analyse, et le poste de directeur des Ressources Humaines. Pour ce dernier, la description du poste fait explicitement référence à un possible profil féminin, en mentionnant «Directeur/ Directrice» dans le texte de la présentation du poste.

En ce qui concerne les postes «mixtes» (deuxième groupe), pour lesquels il est clairement fait référence aux deux genres, nous en avons répertorié cinq dans les métiers commerciaux, de communication/marketing et de ressources humaines[60]. Ce sont des profils qualifiés (Bac +3 avec expérience). Cependant, pour le poste d'agent commercial(e), le profil défini dans l'annonce fait clairement référence à un homme «licencié en sciences commerciales ... communicatif». Nous avons classé le poste de directeur marketing dans les postes «mixtes» car, même si le titre du poste est masculin, il est précisé H/F (et c'est le seul poste où cette mention apparaît), la description du poste est également «mixte» et le profil demandé est tout à fait neutre quant au genre.

L'analyse des postes dont le titre (en français) dénote le caractère neutre montre une répartition assez équilibrée entre les postes pour lesquels le «neutre» fait explicitement référence à un candidat masculin, que ce soit dans la description du poste ou dans celle du profil[61], et ceux dont on peut penser qu'ils sont ouverts aux deux genres, compte

[60] Pour les postes de Chargé(e) de développement des réseaux de franchise, de Chargé(e) de communication, de Chargé(e) de formation et de développement des compétences et d'Agent commercial(e).

[61] Pour les postes de Responsable Magasin Central (profil demandé: technicien supérieur); de graphiste (description du poste «le graphiste»); de Responsable de la Comptabilité (description du poste « le Responsable Comptabilité est chargé»).

tenu de la neutralité de la description du poste et du profil demandé[62]. Deux postes sur les neuf, à savoir les postes de Responsable de Formation, Rattaché(e) au DRH) et de Responsable Formation et Développement des Compétences), font explicitement référence, dans leur description, à la possibilité d'un profil féminin (à savoir un(e) ...).

Cette analyse des offres de recrutement montre que, si la plupart des postes sont assignés à un genre ou à l'autre, la définition du poste ou encore la description du profil peuvent atténuer ou renforcer la prescription de genre. Le genre principal est masculin, ce qui correspond à un modèle d'entreprise «technique» avec prédominance des métiers masculins, les femmes ne représentant que 5% du personnel de cette entreprise industrielle. Cependant, quelques postes sont, de manière plus ou moins explicite, ouverts aux femmes mais dans des secteurs qui restent traditionnellement féminins (Ressources Humaines, Marketing, Communication) et sur des profils qualifiés (formation demandée: minimum Bac +3).

Le site permet également d'accéder aux pages Facebook et LinkedIn de l'entreprise. La page Facebook apporte peu d'informations nouvelles par rapport au site internet de l'entreprise, cependant la page LinkedIn présente plusieurs aspects intéressants pour une analyse plus approfondie de la culture de l'entreprise. On y trouve la présentation du groupe Cevital et une citation de son fondateur «M. Rebrab résume les clefs du succès en sept points: le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée, la recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués, l'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences, l'esprit d'entreprise, le sens de l'innovation, la recherche de l'excellence et la fierté et la passion de servir l'économie nationale» (**source:** LinkedIn).

Cette citation qui fait référence aux femmes de l'entreprise se retrouve également dans l'historique du groupe sur le site web.

[62] Par exemple pour les postes de technicien supérieur en architecture ou en génie civil ou de gestionnaire de commande.

La page LinkedIn de l'entreprise présente également plusieurs profils de salariés sous la rubrique «les employés du groupe Cevital». Il est intéressant de noter que sur les 10 profils présentés (et qui renvoient aux profils LinkedIn des collaborateurs/trices), 6 sont des femmes, jeunes, diplômées, occupant des postes de cadre dans l'entreprise et nouvellement recrutées (**source:** LinkedIn).

Conclusions et futures pistes de recherche

Cet article a pour objet d'examiner la complexe intégration des femmes algériennes au sein des organisations, malgré des niveaux de formation relativement élevés. Prenant appui sur les théories des ressources (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), du capital humain (Becker, 1964) et du GOS (Fagenson, 1990), nous avons analysé la représentation des femmes à l'échelle individuelle et organisationnelle. Nous avons privilégié la méthode de l'étude de cas, à savoir le groupe Cevital: conglomérat algérien de l'industrie agroalimentaire.

Il nous est apparu que le groupe Cevital ne présente dans les documents que nous avons analysés aucune politique formalisée visant à développer le recrutement des femmes, ni aucun autre aspect de la diversité. Cependant les profils féminins que nous avons observés renforcent les résultats des premières données statistiques, et notamment celles du tableau 3 des catégories socioprofessionnelles, en fonction du genre. Chez Cevital, les femmes occupent principalement des postes de cadre moyen. Ceci est assez représentatif de ce que nous appellerons le mouvement de «féminisation par le haut» des entreprises dites masculines[63] (Scotto et al., 2008). Les femmes au sein du groupe Cevital entrent par les métiers «supports» du Marketing (Communication), des Ressources Humaines (développement des compétences, recrutement), de l'export et du commercial (terrain et développement des réseaux de distribution). Ce sont des femmes jeunes mais qui possèdent, pour la majorité d'entre elles, une expérience professionnelle antérieure, acquise soit via des contrats CDD soit lors de stages, ou encore, des femmes nouvellement intégrées dans

[63] Entreprises où les femmes sont minoritaires (moins de 25%).

l'entreprise sur des créations de postes. Les profils féminins présentés sur la page LinkedIn du groupe Cevital ont été récemment recrutés dans l'entreprise: l'ancienneté moyenne de ces profils est de 2 ans, alors que les statistiques du tableau 5 montraient que 65% des femmes de l'entreprise ont entre 5 et 10 ans d'ancienneté.

L'entreprise est en expansion et développe de manière importante ses activités internationales. Elle a donc besoin d'accroître son capital humain afin de disposer des ressources humaines nécessaires à sa stratégie de croissance. Elle recherche ainsi des profils qualifiés et internationaux, et insiste tout particulièrement sur la maîtrise des langues étrangères pour les cadres (anglais, français, chinois[64]). Les femmes algériennes constituent, nous l'avons montré, une main-d'œuvre jeune, formée et diplômée. De manière pragmatique, le groupe Cevital utilise ces compétences féminines, mais demeure une entreprise «masculine» au sens de Britton (2000). Le processus de féminisation relève donc d'une approche Ressources/Compétences et n'est sous-tendu (en tout cas, rien dans les documents que nous avons analysés ne le laisse supposer) par aucune volonté explicite de la part de la direction générale. Le contexte du pays, notamment la montée d'un certain intégrisme religieux, peut constituer une explication quant à cette «discrétion». En outre, la féminisation des effectifs, liée à la promotion de la diversité du genre, ne représente pas, comme c'est le cas dans nombre d'entreprises en Europe, un atout en termes d'image pour le groupe Cevital.

Ce travail exploratoire s'est attaché à présenter, brièvement, une entreprise industrielle «classique» pour laquelle, en apparence, l'essor de la féminisation ne constitue pas un axe de développement, mais cette féminisation en demeure néanmoins réelle. Les données restent fragmentaires, nous en sommes bien conscients et, comme nous l'avons souligné précédemment, demandent à être étoffées. Ce sera l'objectif de la phase qualitative, laquelle comprendra plusieurs interviews de

[64] Un des profils féminins présentés sur la page *Linkedin* de l'entreprise est une interprète chinoise et qui a obtenu un diplôme d'une université chinoise.

dirigeants et de femmes occupant des postes de direction au sein de Cevital. Nous espérons reproduire l'analyse de cas avec plusieurs entreprises engagées, de manière plus ou moins ouverte, dans des processus de féminisation de leur force de travail, ce qui devrait nous permettre d'élaborer une approche comparative entre plusieurs modèles d'intégration des femmes dans l'activité économique de l'Algérie.

Cette recherche souffre toutefois d'un certain nombre de limites qui pourront faire l'objet d'études ultérieures. Premièrement, nous avons procédé à une étude de cas exploratoire. Selon Hlady Rispal (2002), cette méthode vise la «compréhension d'une ou de plusieurs situations de gestion et l'analyse dans le détail, ce que ne permet pas une recherche plus formalisée». Dans ce contexte, comme le soulignent Igalens et al. (2011), notre approche ne prétend ni à une généralisation théorique, ni à la généralisation des résultats. Dans une étude ultérieure, nous confronterons le groupe Cevital à une autre grande entreprise algérienne, afin d'examiner la représentation des femmes algériennes au sein des organisations. Deuxièmement, dans cette recherche, nous avons utilisé des caractéristiques sociodémographiques pour différencier les femmes des hommes chez Cevital en nous appuyant sur les cadres théoriques que nous avons développés. Nkomo et Taylor (1996) critiquent cette approche, soulignant que certaines de nos variables pourraient jouer un rôle de médiation ou modérer les effets de la diversité sur les résultats organisationnels. Par ailleurs, notre approche peut être considérée comme statique (Litvin, 1997), dans la mesure où l'hypothèse sous-jacente des caractéristiques sociodémographiques – telles que le genre – reflète essentiellement des différences de genre dans l'attitude, la personnalité et le comportement des individus. D'autres instruments de mesure pourraient être utilisés pour examiner la représentation des femmes dans les organisations. A travers l'analyse du site internet du groupe Cevital, nous avons essayé d'analyser ce phénomène de manière dynamique. Troisièmement, comme le souligne l'approche GOS, la représentation des femmes au sein des organisations est affectée par le contexte organisationnel (Ely, 1995 ; Smircich, 1983). Nous avons approximé ce facteur à travers le site internet du Groupe

Cevital. Cette approche peut être réductrice. Une étude qualitative auprès des dirigeants et des salarié(e)s pourrait confirmer notre analyse.

Bibliographie

Acker, Joan (1990). « Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations », Gender & Society, Vol. 4, N°2, p. 139-158.

Acker, Joan (1992). « Gendering organizational theory », dans Mills, A. et Tancred, P. (sous la direction de), Gendering organizational analysis, London, Sage, 248-260.

Aïssaoui, Ali (2001). Algeria: the political economy of oil and gas: Oxford, Oxford University press for the Oxford Institute for energy, p.

Angeloff, Tania et Laufer, Jacqueline (2007). « Genre et organisations », Travail, genre et sociétés, Vol. 17, N°1, p. 21-25.

Appold, Stephen J. ; Siengthai, Sununta et Kasarda, John D. (1998). « The Employment of Women Managers and Professionals in an Emerging Economy: Gender Inequality as an Organizational Practice », Administrative Science Quarterly, Vol. 43, N°3, p. 538-565.

Barney, Jay B. (1991). « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », Journal of Management, Vol. 17, N°1, p. 99-120.

Becker, Gary S. (1964). Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education: New York, NBER-Columbia University Press, 187 p.

Belghiti-Mahut, Sophia (2004). « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », Revue Française de Gestion, Vol. 30, N°151, p. 145-160.

Blau, Peter M. (1977). Inequality and heterogeneity: a primitive theory of social str: New York, Collier Macmillan, 307 p.

Britton, Dana M. (2000). « The Epistemology of the Gendered organization », Gender & Society, Vol. 14, N°3, p. 418-434.

Bruna, Maria-Giuseppina (2013). « Du « bon usage » des réseaux sociaux en entreprise : le cas de figure des cadres-femmes aux Etats-Unis », Management International, Vol. 17, N°4, p. 14-33.

Cappelletti, Laurent (2010). « Vers un modèle socio-économique de mesure du capital humain ? », Revue Française de Gestion, Vol. 207, N°8, p. 139-152.

Chanut, Odile ; Gharbi, Nadjoua et Bonet-Fernandez, Dominique (2013). « Environnements institutionnels et internationalisation des

réseaux de franchise: le cas contrasté des pays du Maghreb », Management et Avenir, Vol. 63, N°5, p. 187-208.
Collis, David J. (1994). « Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities », Strategic Management Journal, Vol. 15, N°Winter Special Issue, p. 143-152.
Davidson, Marilyn J. et Burke, Ronald J. (2004). Women in management worldwide, facts, figures and analysis: an overview: Aldershot, England, Ashgate Publishing, 354 p.
Eisenhardt, Kathleen M. (1989). « Building Theories from Case Study Research », Academy of Management Review, Vol. 14, N°4, p. 532-550.
Ely, Robin J. (1995). « The Power in Demography: Women's Social Construction of Gender Identity at Work », Academy of Management Journal, Vol. 38, N°3, p. 589-634.
Fagenson, Ellen A. (1990). « At the Heart of Women in Management Research: Theoretical and Methodological Approaches and Their Biases », Journal of Business Ethics, Vol. 9, N°4/5, p. 267-274.
Guilbert, Madeleine (1966). Les Fonctions des femmes dans l'industrie: Paris, Mouton & Co, 393 p.
Hadj-Nacer, Abderrahmane (2009). « The Challenges of Setting-Up a Sovereign Wealth Fund in Algeria », Revue d'économie financière, Vol. 9, N°H-S, p. 115-118
Hatch, Mary J. (1993). « The Dynamics of Organizational Culture », Academy of Management Review, Vol. 18, N°4, p. 657-693.
Hlady Rispal, Martine (2002). La méthode des cas : Application à la recherche en gestion: Bruxelles, De Boeck Supérieur, 250 p.
Huselid, Mark A. (1995). « The Impact of HRM Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance », Academy of Management Journal, Vol. 38, N°3, p. 635-672.
Igalens, Jacques ; Louitri, Abdenbi et Sahraoui, Doha (2011). « GRH et encadrement au féminin : cas d'une PME marocaine », Management & Avenir, Vol. 43, N°3, p. 82-102.
Johnson, Scott G. ; Schnatterly, Karen et Hill, Aaron D. (2013). « Board Composition Beyond Independence Social Capital, Human Capital, and Demographics », Journal of Management, Vol. 39, N°1, p. 232-262.

Kanter, Rosabeth M. (1977a). Men and women of the corporation: New York, Basic Books, p.
Kanter, Rosabeth M. (1977b). « Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women », American Journal of Sociology, Vol. 82, N°5, p. 965-990.
Katzenbach, Jon R. (1996). Real change leaders : how you can creat growth and high performance at your company: London, Brearley, 357 p.
Labaronne, Daniel (2013). « Performances des firmes publiques algériennes : une question de privatisation ou de gouvernance des firmes ? », Management et Avenir, Vol. 63, N°5, p. 33-53.
Landrieux-Kartochian, Sophie (2005). « Femmes et performance des entreprises », Travail et Emploi, Vol. 102, N°1, p. 11-118.
Litvin, Deborah R. (1997). « The Discourse of Diversity: From Biology to Management », Organization, Vol. 4, N°2, p. 187-209.
Malochet, Guillaume (2007). « La féminisation des métiers et des professions. Quand la sociologie du travail croise le genre », Sociologies pratiques, Vol. 14, N°1, p. 91-99.
Martin, Patricia Y. ; Harrison, Dianne et DiNitto, Diana (1983). « Advancement for Women in Hierarchical Organizations: A Multilevel Analysis of Problems and Prospects », Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 19, N°1, p. 19-33.
Metcalfe, Beverly D. (2006). « Exploring cultural dimensions of gender and management in the Middle East », Thunderbird International Business Review, Vol. 48, N°1, p. 93-107.
Metcalfe, Beverly D. (2008). « Women, Management and Globalization in the Middle East », Journal of Business Ethics, Vol. 83, N°1, p. 85-100.
Metcalfe, Beverly Dawn (2007). « Gender and Human Resource Management in the Middle East », International Journal of Human Resource Management, Vol. 18, N°1, p. 54-74.
Nkomo, Stella M. et Taylor, Cox Jr. (1996). « Diverse identities in organizations », dans Clegg, S., Hardy, C. et Nord, W. R. (sous la direction de), Handbook of organization studies, London, Sage pubications, 338-356.

Omar, Azura et Davidson, Marilyn J. (2001). « Women in Management: A Comparative Cross-Cultural Overview », Cross Cultural Management: An International Journal, Vol. 8, N°3/4, p. 35-67.
Pennings, Johannes M. ; Lee, Kyungmook et Van Witteloostuijn, Arjen (1998). « Human Capital, Social Capital and Firm Dissolution », Academy of Management Journal, Vol. 41, N°4, p. 425-440.
Pfeffer, Jeffrey (1994). Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force: Boston, Harvard business school press, 281 p.
Point, Sébastien et Singh, Val (2003). « Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from Corporate Websites across Europe », European Management Journal, Vol. 21, N°6, p. 750-761.
Point, Sébastien et Singh, Val (2006). « (Re)Presentations of Gender and Ethnicity in Diversity Statements on European Company Websites », Journal of Business Ethics, Vol. 68, N°4, p. 363-379.
Powell, Gary N. (2000). « The Glass Ceiling: Examining the Good and the Bad News », dans Davidson, M. J. et Burke, R. J. (sous la direction de), Women in Management: Current Research Issues, London, Sage Publications, 236-249.
Rajhi, Taoufik et Salah, Hatem (2011). « Concurrence et compétitivité bancaire en Algérie: économétrie de panels sur la période 2000-2007 », African Development Review, Vol. 23, N°1, p. 16-29.
Rumelt, Richard P. (1974). Strategy, structure, and economic performance: Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, p.
Schultz, Theodore W. (1961). « Investment in Human Capital », American Economic Review, Vol. 51, N°1, p. 1-17.
Scotto, Marie-José ; Sappe, Robin et Boyer, André (2008). « Réussir la diversité du genre. Une expérience de développement de l'égalité professionnelle femme/homme dans le secteur de la Construction, souvent considéré comme « masculin » », Management et Avenir, Vol. 18, N°4, p. 18-41.
Smircich, Linda (1983). « Concepts of Culture and Organizational Analysis », Administrative Science Quarterly, Vol. 28, N°3, p. 339-358.

Spanos, Yiannis E. et Lioukas, Spyros (2001). « An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective », Strategic Management Journal, Vol. 22, N°10, p. 907-934.
Strauss, Anselm Leonard et Corbin, Juliet (1998). Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory Thousand Oaks, London, p.
Wernerfelt, Birger (1984). « A Resource-Based View of the Firtn », Strategic Management Journal, Vol. 5, N°2, p. 171-180.
West, Candace et Zimmerman, Don H. (1987). « Doing Gender », Gender & Society, Vol. 1, N°2, p. 125-151.
Wright, Patrick M. ; McMahan, Gary C. et McWilliams, Abagail (1994). « Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective », International Journal of Human Resource Management, Vol. 5, N°2, p. 301-32.
Yin, Robert K. (1994). Case study research: design and methods, 2nd edition: Thousand Oaks, Sage, 171 p.
Yukongdi, Vimolwan et Benson, John (2005). « Women in Asian Management: Cracking the Glass Ceiling », Asia Pacific Business Review, Vol. 11, N°2, p. 139-148.

La perception de la responsabilité sociétale[65] des universités en contexte camerounais

Vanessa Noor NGOLOKONGOMB
Doctorante - Membre du Groupe de Recherche sur la Performance des Organisations (GREPO) - Université de Yaoundé II/Cameroun
Jean BIWOLE FOUDA
Agrégé en Sciences de Gestion - Membre du Groupe de Recherche sur la Performance des Organisations (GREPO) - Université de Yaoundé II/Cameroun

Résumé

L'objet de cette étude est d'appréhender la perception de la Responsabilité Sociétale des Universités (RSU) au Cameroun. La théorie descriptive des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995) est mobilisée pour permettre de décrire les caractéristiques liées à l'organisation et les comportements spécifiques des managers (Ayadi ; 2003). Nous adoptons une méthodologie qualitative de nature exploratoire en nous intéressant aux établissements d'enseignement supérieur (EES) à l'instar des facultés d'universités publiques, des facultés d'universités privées et des institutions privées d'enseignement supérieur. La collecte de données s'est effectuée à l'aide d'entretiens semi-directifs, administrés au sein de cinq établissements d'enseignement supérieur. Nos résultats révèlent que la RSU en contexte camerounais se caractérise par quatre dimensions : la formation, la recherche, le développement sociétal et une gouvernance responsable. Il apparaît également des comportements jugés socialement responsables pour chaque dimension. De plus, nos résultats mettent en évidence le fait que les missions traditionnelles d'enseignement et de recherche sont menées dans une optique de développement de la

[65]Le terme sociétal sera préféré à celui de social car il épouse un sens plus large intégrant les aspects économique, sociaux, environnementaux et même culturelle. Tandis que le terme social se réduit ici aux relations entre les individus.

société, et donc tendent à revaloriser indirectement la troisième mission. A l'inverse, la troisième mission, qui est celle de l'appui au développement, concourt à une redynamisation des missions d'enseignement et de recherche.

Mots-clés: Responsabilité Sociétale des Universités - Parties Prenantes - Théories des parties prenantes - Cameroun.

Abstract:
The purpose of thisstudyis to understand the perception of the University Social Responsibility (USR) in Cameroon. Descriptive stakeholder theory (Donaldson and Preston, 1995) isused to describeorganizationalcharacteristics and managers' specificbehaviors (Ayadi, 2003). Weadopt a qualitative methodology of exploratory nature by focusing on highereducation institutions (HEIs) such as public universities, privateuniversities and privatehighereducation institutions. The data collection wasconductedusing semi-structured interviews administered in five highereducation institutions. Our resultsrevealthat the RSU in Cameroocontextischaracterized by four dimensions : training, research, societaldevelopment and responsiblegovernance. It alsoappearsbehaviorsdeemedsociallyresponsible for each dimension. Moreover, ourresults highlight the factthattraditionalteaching and research missions are carried out with a view to the development of society, and therefore tend to indirectly revalue the third mission. Conversely, the third mission, whichis to support development, is to revitalizeteaching and research missions.

Keywords: University Social Responsibility – Stakeholders - Stakeholder theory - Cameroun.

Introduction générale

L'emploi constitue la principale forme d'insertion sociale, le facteur le plus sûr d'amélioration des conditions de vie et de prévention contre les risques de pauvreté et de vulnérabilité. De façon générale, l'accès à l'emploi par les jeunes est très souvent relié à leur niveau d'instruction, l'insertion professionnelle s'évaluant à partir de la relation école travail et donc de l'investissement dans la formation initiale. De nombreux auteurs ont mis en évidence le rôle crucial de l'éducation en matière de développement social et de croissance économique. Elle construit et préserve l'identité culturelle, maintient la cohésion sociale, lutte contre la pauvreté et pour une culture de la paix (de Gaudemar, 1997). Il serait donc difficile de nier que le bien-être et le développement d'un pays dépendent de son niveau d'éducation et de recherche (Kantanen, 2005). A cet effet, l'enseignement supérieur se positionne aujourd'hui comme un garant majeur de ce développement.

Auparavant, l'université médiévale avait pour mission première la diffusion et l'extension des frontières de la connaissance, plutôt que le progrès de la connaissance en soi (Vorleys et Nelles, 2008). De profondes mutations ont eu lieu au milieu du XIXe siècle, donnant lieu à une « première révolution académique » (Etzkowitzet al. ;2000) avec l'introduction de la recherche en tant que deuxième mission. Par la suite, une deuxième révolution au sens de Etzkowitzet al(2000)apparait et est marquée par l'essor de l'économie du savoir, faisant ainsi des universités le moteur même de la croissance économique (King et Nash, 2001 ; Yusuf, 2007). A travers cette révolution, les universités, qui autrefois étaient considérées comme véritables tours d'ivoire, sont désormais transformées en institutions plus engagées au plan socio-économique (Vorleys et Nelles, 2008). A cet effet, le rôle de l'université ne se limite plus seulement à la diffusion et la production des connaissances, mais elle se doit également de s'intéresser aux problèmes de la société tels que l'insertion professionnelle de ses produits. Cet aspect est également mis en évidence à travers la déclaration mondiale sur l'enseignement supérieur de l'UNESCO en 1998 qui stipule que « l'enseignement supérieur et la recherche sont désormais des composantes essentielles du développement culturel, socio-économique

et écologiquement viable des individus, des communautés et des nations».

A ces missions peut également être associée la notion de responsabilité. En effet, la mission, en tant qu'ensemble de devoirs et d'obligations confiés à une institution, joue un rôle fondamental aux yeux de cette institution dans le sens où elle fonde les responsabilités de celle-ci. Ainsi donc, la responsabilité, entendue comme devoir de répondre de ses actes, est tributaire des devoirs et obligations inscrits dans la raison d'être, dans la stratégie et dans les valeurs promues par l'institution (Dorval,2015). Vallaeys (2008) identifie trois types de responsabilités : « les responsabilités morale et légale qui régissent nos actes, et la responsabilité sociale ou sociétale qui s'intéresse à l'impact de nos actions » (Vallaeys, 2008).Si les responsabilités morales et surtout légales des universités sont bien cernées dans la plupart des contextes, la responsabilité sociétale de ces institutions demeure encore peu explorée et même parfois remise en cause (Freitag, 1995 ; Gibbons et al., 1994 ; Pelletier, 2006).

En Afrique, les exigences d'efficacité externe et de compétitivité, auxquelles les universités ne peuvent se soustraire, « entraînent la nécessité de concevoir les cursus de formation permettant aux étudiants de se positionner, dès leur sortie comme des "offreurs de compétences" et non pas comme de simples demandeurs d'emploi » (Cirusef ; 2008). Il en est de même au Cameroun où le chômage serait plus élevé chez les jeunes de 15 à 34 ans (8,9%) (INS, 2012), et aurait pour cause principale la rigidité et le cloisonnement du système d'enseignement qui ne saurait réagir rapidement aux transformations du marché du travail. Les principales contraintes liées à la question de l'éducation reposent sur la faible adéquation entre compétences des travailleurs et besoins des entreprises, la gouvernance interne du système éducatif de faible qualité, l'insuffisance et le mauvais état des infrastructures scolaires, le manque de travailleurs qualifiés, les formations trop généralistes, en inadéquation avec le marché du travail (BIT, 2013).

De ce fait, les demandes pour une responsabilité accrue des EES émanent non seulement des étudiants, mais aussi d'autres parties prenantes telles que les gouvernements et les employeurs qui

demandent des diplômés compétents, et plus largement la société civile avide d'information concernant la qualité des universités (Bourdin, 2008). Des interrogations subsistent quant à la capacité des universités africaines à s'adapter à leur milieu et à répondre aux exigences de développement de la société.

Au regard des performances récentes de l'université camerounaise, le questionnement sur la RSU dans ce contexte s'avère être une nécessité, quand on sait que les récentes réformes n'ont malheureusement pas donné lieu aux effets escomptés face à la crise de l'enseignement supérieur décriée par Makosso (Makosso, 2006). Cependant, la RSU au Cameroun est-elle identique à celle des universités Occidentales ? plus précisément, **Comment se traduit la Responsabilité Sociétale des Universités en contexte camerounais ?**

Pour répondre à cette question, nous nous proposons dans un premier temps d'aborder le contexte d'émergence de la notion de RSU, ses tentatives de définition ainsi que ses fondements théoriques. Dans un deuxième temps, nous présentons l'étude de cas en tant que démarche méthodologique adoptée, enfin, nous procédons à une interprétation des résultats obtenus avant de les mettre en relief avec la littérature existante sur le sujet.

1. La Responsabilité Sociétale des universités : approche conceptuelle et fondement théorique

Avant de nous intéresser aux différentes conceptions de la RSU, nous revenons d'abord sur ses origines et son contexte d'émergence.

1.1. Contexte d'émergence de la RSU

Lieu par excellence de la transmission des connaissances, l'université est le centre d'acquisition des comportements éthiques et des compétences, à travers sa mission d'enseignement. Véritable catalyseur d'innovation et de production de nouvelles connaissances par sa mission de recherche, elle participe à la construction sociale de l'individu et l'édifie sur les enjeux économiques, culturels, environnementaux et sociaux de la société dans laquelle il évolue. Ainsi, elle se positionne comme un acteur central dans l'atteinte des objectifs du développement durable et

ses responsabilités vis-à-vis de la société et de ses composantes ne peuvent en être que conséquentes.
La question de la responsabilité sociétale apparaît dans les discours de la sphère universitaire dès les années 1990 avec la déclaration de Dar-es-salaam sur les libertés académiques et la responsabilité sociétale des universitaires, le 19 avril en Tanzanie. A travers cette déclaration, la Tanzanie affirme l'engagement de ses institutions d'enseignement supérieur à :

offrir des programmes académiques appropriés aux besoins et aspirations professionnelles des étudiants[...] les programmes d'enseignement doivent répondre aux problèmes de la société dans son ensemble sans préjudice des besoins de la recherche et de la production des connaissances[...] les institutions d'enseignement supérieur doivent apporter leur soutien à d'autres institutions similaires et d'autres membres individuelles de la communauté académique, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays[...] elles doivent œuvrer à la pleine réalisation des droits économiques, sociaux, culturels, civils et politiques des personnes et s'efforcer de prévenir l'utilisation pernicieuses des sciences et de la technologie au préjudice de ses droits[...](Codesria, 2001)[66].

Par la suite, la responsabilité sociétale de la communauté intellectuelle africaine est évoquée le 29 novembre, lors de la déclaration de Kampala sur la liberté intellectuelle et la responsabilité sociétale des intellectuels. Cette déclaration stipule que :

« Les membres de la communauté intellectuelle doivent encourager et contribuer aux actions positives pour corriger les inégalités anciennes et contemporaines fondées sur le sexe, la nationalité et/ou autre handicap social [...] Ils doivent s'acquitter de leurs rôles et de leurs fonctions avec compétence, intégrité et au mieux de leurs capacités [...]Etexercer leurs

[66]http://www.codesria.org/

fonctions conformément aux normes morales et scientifiques les plus strictes »(Codesria, 2001)[67].

Cette volonté affirmée des institutions universitaires africaines de délaisser leur tour d'ivoire vers une tentative de symbiose avec la société en générale est également exprimée par d'autres Etats.
En octobre de la même année, 22 présidents, recteurs et vice-chanceliers d'universités réparties dans le monde, affirment, à travers la déclaration de Talloires, leur engagement à contribuer à l'atteinte des objectifs du développement durable. Selon cette déclaration :

Les universités jouent un rôle capital à travers l'éducation, la recherche, la conception de leur politique, l'échange d'informations nécessaires pour la réalisation de ces objectifs. Ainsi, les présidents d'université doivent amorcer puis encourager la mobilisation des ressources internes et externes afin que leurs institutions relèvent ce défi urgent [68].

A partir des années 2000, l'intérêt suscité par la RSU prend de l'ampleur notamment au Brésil (Tassigny et al, 2015) et dans l'ensemble de la communauté universitaire internationale. On note également un appel à plus de responsabilité sociétale de la part des structures en charge de l'éducation, ceci à travers la proclamation de la « Décennie des Nations Unies pour l'éducation en vue du développement durable (DEDD) », par les Nations Unies, en 2002.
L'objectif principal de cette décennie, qui allait de 2005 à 2014, était « d'intégrer les principes, les valeurs et les pratiques du développement durable dans tous les aspects de l'éducation et de l'apprentissage » (UNESCO, 2005)[69]. Plus précisément, il s'agissait « d'encourager les changements de comportement afin de créer un avenir plus viable du point de vue de l'intégrité de l'environnement, de la viabilité économique et d'une société juste pour les générations présentes et futures »(UNESCO, 2005).

[67]http://www.codesria.org/
[68]http://www.ulsf.org/talloires-declaration/
[69]http://unesdoc.unesco.org/

A la suite de la déclaration de Talloires de 1990, qui était principalement axée sur des préoccupations d'ordre environnementale et écologique, 29 présidents d'universités de 23 pays souscrivent à la Déclaration de Talloires sur les rôles civiques et les responsabilités sociétales de l'enseignement supérieur, en 2005. D'après cette déclaration :

Il est du devoir des universités de promouvoir dans les facultés, ainsi qu'auprès du personnel et des étudiants, un sens de responsabilité [sociétale] et un engagement au bien dans la société, qui, pensons-nous, est incontournable pour le succès d'une société démocratique et juste. [...] Nos institutions reconnaissent que nous ne vivons pas en autarcie vis-à-vis ni de la société, ni des communautés dans lesquelles nous sommes localisés. Nous avons plutôt l'obligation absolue d'écouter, de comprendre et de contribuer à la transformation et au développement social [70].

Dès lors, de nombreuses initiatives sont observées de par le monde, à l'instar de la loi sur les Libertés et Responsabilités des universités (LRU) instaurée en 2007, en France, l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Universités (ORSU) créé en 2012, la création d'une structure de responsabilité sociétale en 2013, à l'université de Manchester[71] (Thompson et Skyrme, 2017).Toutes ces initiatives constituent un cadre propice au développement des stratégies et comportements socialement responsables des institutions universitaires.

[70]http://talloiresnetwork.tufts.edu/wp-content/uploads/DeclarationinFrench20081120123625.pdf

[71] Cette structure a pour but de développer une stratégie de responsabilité sociale à travers cinq orientations : un engagement envers la communauté, une mise en œuvre des procédés responsables, une recherche à impact, la promotion de la durabilité environnementale et une évaluation socialement responsable (Thompson et Skyrme, 2017).

1.2. La Responsabilité Sociétale des Universités : Des définitions contextuelles

Tout comme la RSE, la RSU se révèle être un concept flou pour lequel il n'existe pas de définition consensuelle. L'ORSU la définit comme étant :

L'intégration de toutes les préoccupations culturelles, sociales, économiques et environnementales à la fois au niveau de son fonctionnement interne et dans ses relations avec le monde du travail, les collectivités territoriales et les autres composantes de la société (ORSU, 2012).

Si cette définition présente l'avantage de permettre une interprétation flexible du concept à travers son caractère général, elle représente également un risque d'y constituer un fourre-tout, tant au niveau de sa compréhension que de son application. Le concept, qui commence à gagner en notoriété, a conduit de nombreux auteurs à mener des études contribuant à sa clarification.

Quezada (2011) identifie trois approches d'analyse de la RSU : une approche normative, une approche transformationnelle et une approche managériale. A partir de ces approches, il est possible de classer les différents points de vue émergeant de la littérature.

L'approche normative se base sur l'application d'un ensemble de principes et de valeurs, développés par l'université, qui entraînent l'élaboration d'un code de conduite éthique et établissent les principaux comportements attendus dans chaque communauté universitaire. Quezada (2011) identifie deux aspects de cette approche :

- Les principes et valeurs de l'université : l'engagement envers la vérité ; intégrité ; l'excellence, l'interdépendance ; l'interdisciplinarité
- Les principes et valeurs de la vie universitaire relatifs à la vie en société : la dignité de la personne ; la liberté citoyenneté, démocratie et participation ; la sociabilité et la solidarité pour la coexistence ; bien commun et équité sociale ; développement

durable et environnement ; acceptation et appréciation de la diversité.

Pour cet auteur, la RSU consiste à « partager les aspects les plus pertinents de la culture universitaire avec la société à travers un processus d'échange et d'interaction de principes et de valeurs, qui fusionnent et se mélangent à des fins de rétroaction » (Quezada, 2011).
Dans la même perspective, les analyses d'Annoot (2012) révèlent que ce partage de valeurs et de principes représente un ancrage territorial pour l'université. Elle assimile la RSU à « une réponse aux besoins des habitants d'un territoire local ou régional en matière de vie sociale et de culture » (Annoot, 2012) et identifie quatre orientations de son application :

- L'amplification de la formation des étudiants aux valeurs de citoyenneté et, particulièrement, en valorisant les initiatives des étudiants sur leur territoire ;
- La participation à l'élévation du niveau de qualification des jeunes et à la lutte contre les inégalités sociales et scolaires en faisant connaître les compétences spécifiques des établissements ;
- La large diffusion des résultats de la recherche universitaire en éducation ;
- L'offre d'expertise des universitaires pour répondre aux besoins de l'économie, de la vie sociale et de la culture .

D'autres études, menées par Vasilescu et al (2010), s'inscrivent également dans cette approche en mettant un accent sur l'engagement civique, la citoyenneté des acteurs de l'université, les aspects écologiques et environnementaux (Vasilescu et al, 2010). Selon les auteurs, la RSU consiste en le « Développement d'un sentiment de citoyenneté civile visant à encourager les étudiants et le personnel académique à fournir des services sociaux de leur communauté locale ou à promouvoir l'engagement écologique, environnementale des collectivités locales » (Vasilescu et al, 2010).

L'approche transformationnelle confie à l'université un rôle d'orientation à travers des réflexions et des contributions permettant de créer une société meilleure, plus équitable et plus juste. Dans cette perspective, l'université se doit de montrer les voies permettant de construire une société meilleure, en répondant aux attentes de ses parties prenantes. Les contributions de nombreux auteurs peuvent être classées dans cette approche (Tetrovà et Sabolovà (2010) ; Esfijani, Hussain et Chang, 2013 ; Danis-Fatôme, 2014 ;Pompeu, Marques et Braga, 2014 ; El Ouazzani, 2015).

Tetrovà et Sabolovà (2010) soulignent l'importance d'une responsabilité sociétale au sein des universités, du fait qu'elles représentent des centres d'intelligence, de connaissance et d'activités innovatrices, et jouent par conséquent un rôle clé dans le développement scientifique, culturel, social et économique de la société. Elles présentent la RSU comme un processus enrichissant entre l'université et ses parties prenantes qui consiste à identifier les principales parties prenantes, de comprendre leur rôle et leurs attentes et d'appliquer les stratégies correspondantes à cinq niveaux : économique, éthique, social, philanthropique, environnemental.
Dans la même optique, Pompeu, Marques et Braga (2014) ont mis en valeur le rôle catalyseur de la formation offerte par l'université au développement local. Leurs travaux avaient pour objectifs de déterminer si les mécanismes de responsabilité observés à l'université pouvaient contribuer à l'amélioration de la qualité de la vie en communauté. Les auteurs sont arrivés à la conclusion selon laquelle l'engagement de l'université dans la résolution des problèmes de la société doit se faire à travers :

Un resserrement des liens existants entre la connaissance et la pratique professionnelle [...] la promotion des formations à destination des professionnels qualifiés à même de transformer l'environnement dans lequel ils travaillent, de sorte à ce qu'ils deviennent conscients de leur rôle potentiel et de leur périmètre d'action en tant qu'agents du changement au sein de la société (Pompeu, Marques et Braga, 2014).

Toujours dans la même perspective, Esfijani, Hussain et Chang (2013) ont tenté de clarifier le concept à partir des composantes de la littérature existante. Ils proposent une définition de la RSU en tant que « concept selon lequel l'université intègre à toutes ses fonctions et activités les besoins de la société par un engagement actif avec la communauté, d'une manière éthique et transparente qui vise à répondre à toutes les attentes des parties prenantes ».

Toutes ces représentations de la RSU mettent en avant le rôle déterminant de l'université dans la transformation de la société et dans la satisfaction de ses parties prenantes.
La vision de l'université comme source de valeurs sociétales est relevée par El Ouazzani, pour qui la RSU « est un processus ouvert qui pousse l'université à s'interroger continuellement sur la manière d'établir le lien entre ses différentes activités, les besoins de ses parties prenantes et les impératifs du développement durable » (El Ouazzani, 2015).
L'approche managériale, quant à elle, analyse les impacts des activités de l'université dans la société et prône une gestion responsable de ces impacts. Parmi les contributions qui s'inscrivent dans cette logique, celles de Vallaeys,De la Cruz et Sasia(2009) et Vallaeys (2007, 2008,2014)sont sans doute les plus marquantes. L'auteur définit la RSU comme étant une :

Politique éthique d'amélioration continue des activités de la communauté universitaire (étudiants, enseignants, personnel administratif), par l'intermédiaire de la gestion des impacts éducatif, cognitif, professionnel et environnemental de l'université, dans un dialogue participatif avec la société pour promouvoir le développement humain (Vallaeys, 2007).
A cet effet, une université socialement responsable doit diagnostiquer en permanence ses impacts directs et indirects afin de neutraliser ou, dans une moindre mesure, d'atténuer les externalités négatives et s'inscrire dans un processus d'amélioration continue. Vallaeys, De la Cruz et Sasia(2009) identifient quatre axes sur lesquels repose ce processus d'amélioration :

- Un management éthique qui promeut un comportement organisationnel responsable de tous les membres de la communauté universitaire, basé sur des pratiques éthiques, démocratiques et durables sur le plan de l'environnement
- Une formation professionnelle et citoyenne qui consiste à former des citoyens engagés dans le développement de la société. Cela implique que l'orientation curriculaire est en relation étroite avec les problèmes réels (économiques, sociaux, écologiques) de la société et est en contact avec des acteurs externes impliqués dans ces problèmes.
- Une gestion sociale de la connaissance conduisant à une gestion socialement responsable de la production et de la diffusion de connaissances. Ceci implique une production et une diffusion de connaissances socialement pertinentes, une large diffusion des processus et des résultats de l'activité scientifique afin de promouvoir l'accessibilité sociale du savoir et la portée sociale de celui-ci pour le développement de la société.
- Une participation sociale impliquant une interaction efficace avec la société et conduisant à la réalisation des projets avec des acteurs externes de manière à établir des liens pour un apprentissage mutuel et un développement social.

La mise en œuvre de ce processus s'effectue en quatre étapes :

- L'engagement : qui fait référence à un engagement clair de la part de la direction et à une implication de l'ensemble de la communauté universitaire à travers l'articulation de la RSU avec le projet institutionnel, la mission et les valeurs de l'université.
- L'auto-diagnostic qui présente les outils quantitatifs et qualitatifs pour le diagnostic des quatre domaines clés des universités (organisationnel, éducatif, la recherche et la sphère sociale) ;
- La conformité qui vise à confronter les résultats du diagnostic avec la mission de l'université, de planifier les domaines d'amélioration et d'exécuter des projets de responsabilité sociétale.

- La responsabilité qui consiste à évaluer et communiquer de manière transparente les résultats des projets d'amélioration institutionnelle, affiner les stratégies et relancer le cycle en se concentrant sur les aspects qui présentaient auparavant les plus grandes difficultés.

Malgré le fait qu'il n'existe aucune approche permettant de réconcilier à l'unanimité les différentes perceptions des chercheurs sur ce concept, ces perspectives ne s'opposent pas pour autant les unes aux autres et coexistent le plus souvent dans la pratique. En effet, tandis que l'approche transformationnelle précise les lignes directrices du comportement socialement responsable de l'université et représente le « quoi », les perspectives normatives et managériales, quant à elles, représentent le « comment » et spécifient les manières dont l'université exprime un tel comportement (Quezada, 2011).

1.3. Fondement théorique de la RSU : la théorie des parties prenantes

Très souvent employée en tant que cadre de référence dans la littérature portant sur la responsabilité sociétale depuis les travaux de Freeman (Freeman, 1984) et Carroll (Carroll, 1989), la théorie des parties prenantes s'est développée suite à l'émergence du concept de parties prenantes.

Selon Ayadi, elle repose sur quatre postulats (Ayadi, 2003) :

- L'organisation a des relations avec plusieurs groupes qui affectent et sont affectés par les objectifs de l'entreprise (Freeman, 1984) ;
- Les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et aucun intérêt n'est censé dominer les autres (Clarkson 1995, Donaldson et Preston 1995).

Les intérêts de la théorie sont portés sur :

- La nature des relations organisation-stakeholders en termes de processus et de résultats et,
- Sur la prise de décision managériale (Donaldson et Preston 1995).

Les études relatives au développement de cette théorie ont donné lieu à une pluralité d'approches (Mercier et Gond, 2005). Ainsi distingue-t-on la version managériale de la version éthique (Jones et Wicks, 1999) ; la version managériale intègre les approches descriptive et instrumentale (Donaldson et Preston, 1995) à travers un processus analytique (Andriof et Waddock, 2002), tandis que la version éthique repose sur une approche normative (Donaldson et Preston, 1995).

Dans le cadre de notre étude, l'accent est porté sur la version managériale de la théorie des parties prenantes, à travers l'approche de Donaldson et Preston (Donaldson et Preston, 1995). Les auteurs supposent que les entreprises et les managers doivent agir selon certaines mesures (perspective normative). Certains résultats sont plus probables si les organisations et les managers agissent de certaines manières (perspective instrumentale). Les organisations et les managers agissent actuellement avec certaines manières (perspective descriptive) (Ayadi ; 2003). Il s'en dégage de leur analyse trois types de théories des parties prenantes : une théorie normative, une théorie instrumentale et une théorie descriptive[72].
L'approche descriptive de la théorie des parties prenantes est celle qui suscite notre intérêt. Selon cette approche, les managers agissent au sein de l'organisation en tenant compte des intérêts et des revendications des différents acteurs (Donaldson et Preston, 1995). Elle permet ainsi de décrire les caractéristiques liées à l'organisation et les comportements spécifiques des managers (Ayadi, 2003).

Bien que ses racines remontent aux travaux de Berle et Means (1932), c'est dans les années 1960 que le concept de parties prenantes apparait pour la première fois, à travers la notion de « stakeholders ». Sa

[72]L'optique descriptive présente un modèle qui décrit la nature de l'entreprise, de ses relations avec son environnement et ses parties prenantes ; L'approche instrumentale propose un cadre d'analyse permettant d'examiner les liens entre les pratiques managériales qui prennent en compte les parties prenantes et l'atteinte des objectifs de performance ; la vision normative, s'intéresse à la légitimité des intérêts des parties prenantes dans les aspects décisionnels de l'activité de l'entreprise.

première utilisation est notée en 1963, au cours d'une réflexion menée au sein du Stanford Research Institute par Ansoff et Stewart, (Freeman, 1984). Les stakeholders renvoient ici aux groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister (StandfordResearch Institute, 1963). Par la suite, Ansoff sera reconnu comme le premier à faire référence à la théorie des parties prenantes à travers sa perception de la responsabilité de l'entreprise qui est de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation directe avec elle (dirigeants, employés, actionnaires, fournisseurs, distributeurs)(Ansoff, 1968). Selon cet auteur, l'entreprise doit ajuster ses objectifs de manière à donner à chacun d'eux une part équitable de satisfactions. Le profit est l'une de ces satisfactions, mais n'a pas nécessairement une place prépondérante dans cet ensemble d'objectifs. Il met en avant la vision selon laquelle « les responsabilités sont des obligations qui limitent la réalisation des objectifs, les stakeholders constituent donc avant tout des contraintes qu'ils convient de gérer » (Ansoff, 1968).

Cependant, ce n'est qu'à partir des travaux de Freeman, dans son ouvrage intitulé Strategic Management : A Stakeholder Approach(Freeman, 1984), que la notion de parties prenantes s'est répandue, donnant ainsi lieu à une multitude de définitions et un ensemble de controverses quant aux droits attribués aux parties prenantes (Mercier et Gond, 2005).

La définition la plus courante est celle de Freeman selon laquelle « Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels», (Freeman, 1984). A travers cette définition, la notion de partie prenante épouse un aspect assez large (clients, fournisseurs, investisseurs, gouvernements, groupes de pression, employés, associations professionnelles, communautés locales...) comme le démontre la figure 1 en annexe.

Dans le cas d'une organisation publique, il existe une logique de participation active des parties prenantes concernées par ses objectifs et ses actions (Pupion et al., 2006). Au regard de l'université, bon nombre d'acteurs contribuent de près ou de loin à l'accomplissement de ses

missions. C'est dans ce sens que Côme affirme que «l'université est désormais l'ensemble de ses parties prenantes» (Côme, 2013). Selon lui, les dirigeants des universités doivent pleinement exercer leurs responsabilités et répondre aux attentes de leurs parties prenantes. Dans le même sillage, Hafner (1998) affirme que « l'université doit comprendre et traiter les désirs, les besoins et les exigences de ceux qu'elle sert » (Hafner, 1998). La réponse à ces attentes passe avant tout par l'identification de ces dernières, ainsi pouvons-nous identifier comme parties prenantes de l'université : les étudiants, le personnel enseignant, le personnel administratif, les entreprises, l'Etat, les collectivités territoriales, les autorités de régulation, le personnel d'appui, les médias.

L'existence d'une grande divergence d'opinions sur la notion de stakeholders explique les tentatives de clarification engagées par de nombreux auteurs et l'émergence d'un bon nombre de typologies de parties prenantes, toutefois, nous aborderons ici les plus courantes.

Ainsi, Carroll et Näsi (1997) distinguent les parties prenantes internes de celles qui sont externes (Carroll et Näsi, 1997 ; cités par Mercier et Gond, 2005). Les parties prenantes internes regroupent les personnes et groupes de personnes internes à l'organisation telles que les propriétaires, les dirigeants, les employés. Dans le cas de l'université, on peut avoir comme parties prenantes internes le personnel administratif, les enseignants, le personnel d'appui, les étudiants. Quant aux parties prenantes externes, elles sont constituées des personnes et des groupes de personnes externes à l'organisation (Mullenbach, 2007). A l'université, il s'agit des entreprises, de l'Etat, des collectivités territoriales, des autorités de régulation, des médias.

Clarkson établit une autre typologie qui distingue les parties prenantes primaires ou volontaires, des parties prenantes secondaires encore qualifiées d'involontaires, en fonction de leur degré de priorité pour l'organisation et de leur importance (Clarkson, 1995). Les premières font référence aux groupes dont la participation est essentielle pour le fonctionnement de l'organisation, dont elle ne peut se passer et qui y sont liés par contrat. En revanche, les parties prenantes secondaires peuvent influencer l'organisation et être affectées par ses activités sans y

être liées par contrat. A l'université, sont parties prenantes primaires les étudiants, les enseignants, le personnel administratif, le personnel d'appui, l'Etat, tandis que les parties prenantes secondaires renvoient aux entreprises, collectivités territoriales, et médias.

Cependant, la nuance entre parties prenantes primaires et secondaires peut s'avérer très étroite dans la mesure où certaines entreprises et collectivités territoriales peuvent s'impliquer contractuellement dans la formation des étudiants par l'entremise des contrats d'alternance et d'apprentissage ou encore le financement de certains pôles de formations universitaires, et être caractérisées à cet effet, de partie prenante primaire (Ory, 2015). Toutefois, ces relations contractuelles sont généralement établies avec une composante de l'université et non l'université dans son ensemble, de ce fait, elles n'atteignent pas le niveau stratégique qui relève de la sphère décisionnelle. Par conséquent, le retrait d'une de ces parties prenantes n'entache pas forcément l'atteinte des missions de l'établissement dans son ensemble.

Outre ces différentes classifications, Hafner emploie la notion de client pour qualifier les parties prenantes de l'université et identifie deux types de clients :

- Ceux qui reçoivent le service, mais qui en sont également coproducteurs : les étudiants, le corps professoral, le personnel, les anciens étudiants, etc.
- Ceux qui jugent de façon extérieure l'efficacité de l'université et ont un impact ou des effets directs sur celle-ci en fonction de ses succès et échecs tels que les autorités de tutelle, les collectivités (Hafner, 1998).

2. La perception de la Responsabilité Sociétale des Universités Camerounaises : cadre opérationnel

Dans le cadre de notre étude, la RSU correspond à celle des établissements d'enseignement supérieur de façon générale. A cet effet, l'unité statistique considérée ici est la faculté ou l'institut privé d'enseignement supérieur.

2.1. Approche méthodologique

Notre approche méthodologique repose sur une étude qualitative de nature exploratoire, visant la mise en évidence des indicateurs traduisant le concept de RSU en contexte Camerounais. Le caractère peu investi de la recherche sur ce concept en Afrique nous a conduit à l'adoption de l'étude de cas (Wacheux, 1996) afin de procéder à une analyse contextuelle (Yin, 2003).

2.1.1. La collecte des données

Nous avons collecté les données à l'aide d'entretiens semi-directifs, auprès de cinq établissements d'enseignement supérieur dans les villes de Yaoundé et Douala. Bien que nous ayons observé une redondance d'information après le quatrième cas, nous avons choisi d'arrêter la taille de notre échantillon à cinq cas, dans le souci d'assurer une représentation de la structure du paysage universitaire camerounais[73]; ceci afin de garantir une confiance satisfaisante des résultats (Thiétart, 2014).

2.1.2. L'entretien semi-directif

A l'aide de l'entretien semi-directif, nous avons collecté des informations sur la perception de la responsabilité sociétale des universités camerounaises par les responsables de ces établissements. La structure du guide d'entretien comprend : le rôle de l'enquêté au sein de de l'établissement ; le rôle de l'université dans la société, perçu par l'enquêté ainsi que des responsabilités inhérentes ; les stratégies et pratiques assurant la qualité des différentes activités menées par l'établissement ; les relations avec les parties prenantes et les actions relatives à ces relations ; l'opinion de l'enquêté sur le concept de RSU. Chaque entretien a duré en moyenne 30 minutes et a été retranscrit

[73]Le paysage universitaire camerounais est constitué d'institutions publiques (comprenant l'ensemble des universités publiques) et d'institutions privées (comprenant les universités privées et les institutions privées d'enseignements supérieur). A cet effet, notre échantillon se constitue de trois établissements d'universités publiques, un établissement d'université privée et un institut privé d'enseignement supérieur.

dans son intégralité, aboutissant ainsi à l'obtention d'un corpus de 20 pages (8173 mots). Les caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans le tableau 1 en annexe.

2.1.3. Le traitement et l'analyse des données

L'outil d'analyse adopté ici est l'analyse de contenu définie comme « une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste de la communication » (Berelson ; 1952). Elle a consisté à parcourir le corpus, fragment par fragment, afin de repérer et identifier les thèmes émergeant des données (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008). Pour ce faire, nous avons procédé à un traitement statistique[74](Andreani et Conchon, 2001) à l'aide du logiciel NVIVO en adoptant une approche abductive[75]du codage (Avenier et Thomas, 2015).

2.1.3.1. Le codage a priori

Afin d'établir la démarche de codification des catégories, nous avons retenu la phrase comme unité de codage (Andreani et Conchon, 2005). Le codage a priori a consisté à catégoriser les significations du texte sur la base d'une grille d'analyse préalablement établie à partir de l'approche descriptive de la théorie des parties prenantes, qui permet de décrire les caractéristiques et les comportements spécifiques de l'organisation (Ayadi, 2003).

Les nœuds parents ont été constitués à partir des catégories suivantes: Nature de l'organisation(perception des rôles et fonctions des établissements universitaires par les administrateurs), Manière de penser la gestion de l'organisation (l'état futur et désirable des établissements universitaires ou de leur environnement), Diffusion des informations sociétales au sein de l'organisation(communication sur les pratiques

[74]Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique (dans ce cas l'analyse est conduite à la main ou statistique (réalisés sur ordinateur à partir de logiciels de traitement de textes) (Andreani, Conchon ; 2001).

[75]L'approche abductive du codage consiste à effectuer dans un premier temps un codage à priori sur la base d'une grille d'analyse, puis dans un second temps, on procède à un codage à postériori selon une logique bien définie.

d'ordre sociétal), Manière de gérer l'organisation(pratiques ou comportements émises par les administrateurs en matière de gestion), Acteurs (tout individu ou entité affectant ou étant affecté par l'atteinte des objectifs des établissements universitaires) qui agissent ou interagissent avec l'organisation.

2.1.3.2. Le codage a postériori

Nous avons ensuite procédé à un codage de deuxième niveau sur la base d'une logique intensive (Le Ny, 2005), à travers l'analyse des nœuds parents afin de déceler leurs propriétés. Le processus a consisté à délimiter les contours des nœuds parents suivants : Nature de l'organisation, Manière de penser la gestion de l'organisation, Manière de gérer l'organisation, Acteurs. La suite de notre analyse a consisté à identifier toutes les variations possibles de chaque dimension sur la base d'une logique extensive (Garreau, 2009).

2.2. Présentation des résultats de l'étude et interprétation

Nous présentons les résultats de l'étude à travers deux aspects : les dimensions de la RSU identifiées, et les variables qui en découlent.

2.2.1. Les dimensions de la RSU au Cameroun

Les dimensions de la RSU au Cameroun découlent de l'analyse du nœud parent Manière de penser la gestion de l'organisation (qui rend compte de l'état futur et désirable des EES ou de leur environnement, tel qu'envisagé par les administrateurs). De l'analyse de cette catégorie, il ressort que la perception de la RSU est appréhendée premièrement à partir de ses différents domaines d'activités. En effet, la RSU est identifiée tout d'abord à travers ses activités de formation « la première responsabilité de l'université c'est celle de formation des cadres ». Elle a la charge de contribuer au développement de son environnement à travers sa première mission qu'est l'enseignement « Il y'a une responsabilité sociétale de l'université, cette responsabilité repose sur la formation digne que l'université doit donner à ces enfants...pour que demain ces derniers puissent transformer leur milieu...puissent développer leur espace ». Elle doit également être capable d'offrir une formation adaptée aux attentes de la société « pour la définition d'une

offre de formation à la faculté nous essayons de réfléchir en fonction de l'offre sociale, en fonction du marché, si on doit parler d'insertion professionnelle », une formation jugée pertinente.

En outre, l'université a des responsabilités relatives à ses activités de recherche. En tant que centre de création et de développement des connaissances, elle se doit de contribuer au développement de la société à travers l'innovation « ces chercheurs doivent pouvoir dans une sorte de partenariat entreprise-université, fournir de la recherche et même accompagner les entreprises, au travers de la recherche et développement, c'est-à-dire l'innovation » ; et d'aider à la résolution des problèmes de la société « il faut faire la recherche qui permet de résoudre les problèmes, une recherche concrète ».

Deuxièmement, il apparaît que les responsabilités des universités sont également liées à des aspects tels que la gouvernance de ces institutions et le développement sociétal de leur communauté. En effet, l'université sera socialement responsable si le système de gouvernance mis en place l'est également « Chaque autorité qui arrive met en place, une organisation qui de son point de vue est efficace, au mépris de ce qui est existant ». Les caractéristiques de cette gouvernance sont étroitement liées à celles des autorités qui en ont la charge, « Il est dommage que le fonctionnement d'une institution soit à l'image de son chef de façon trop étroite », et les initiatives en matière de comportements socialement responsables sont très souvent tributaires de la manière de gouverner ces établissements « Si l'on déconnecte l'accession au poste de responsabilité des chefs d'établissement de l'activisme politique, on peut encore reconstruire les dimensions de responsabilités sociétales ».
De même, les universités ont également pour charge d'assurer le développement de leur communauté « la responsabilité de l'université vis-à-vis de ces derniers c'est de leur permettre d'avoir dans des conditions décentes, dans des conditions modernes » en garantissant leur bien-être « L'université a une responsabilité vis-à-vis de ces derniers parce que l'université en tant que personne morale se doit quand même de garantir le bien être de ceux-là qui y travaillent ». Elle se doit

également d'assurer la transmission des valeurs telles que l'éthique « Donc tous les étudiants devront suivre un cours d'éthique à leur entrée ici et dans ce cours d'éthique il y'a ces aspects-là...les aspects de socialisation comportementale et les aspects de protection. Il faut éviter de polluer l'environnement... », l'équité et la justice « ...la recherche d'abord de la justice pour qu'il n'y ait pas des injustices...parce que s'il y a injustice cela peut créer le mal être chez l'individu et ce dernier peut ne pas réaliser de manière féconde ce qu'il à faire... ». Le tableau 2, présenté en annexe, récapitule l'ensemble des dimensions de la RSU qui ont été identifiées. Suite à l'obtention de ces dimensions, nous avons fait ressortir un ensemble de variables permettant de les caractériser.

2.2.2. La Responsabilité Sociétale des Universités camerounaises : présentation des variables

Les variables obtenues pour chaque dimension de la RSU résultent de l'analyse du nœud Manière de gérer l'organisation qui rend compte des pratiques ou comportements émis par les administrateurs, propres à chaque dimension identifiée.

.

2.2.2.1. Les variables de la dimension « Formation »

A l'issue de l'analyse de cette dimension, il apparaît que l'université socialement responsable est celle qui offre non seulement une formation créatrice de compétence « Donc nous ne restons pas dans une dimension théorique, comme je disais nous sommes dans l'actualisation des connaissances. Ils sont en classes et par la suite ils vont dans les entreprises pour toucher du doigt ce qui est dit, voilà », qui vise simultanément le développement des savoir, savoir-faire et savoir-être, mais aussi une formation qui répond aux besoins de la société. En effet, elle doit être adaptée aux exigences actuelles de la société « ...nous essayons au maximum d'intégrer les professionnels pour que les programmes soient élaborés à partir des besoins du marché de l'emploi... ». De plus, l'offre de formation doit également promouvoir l'employabilité, à travers des enseignements qui garantissent une adéquation formation-emploi « ...c'est par exemple ce

qui justifie la création au sein de la faculté des filières professionnelles pour faciliter et promouvoir l'employabilité des cadres... ». Le tableau 3 en annexe présente l'ensemble de ces variables.

2.2.2.2. Les variables de la dimension « Recherche »

L'analyse de la dimension « Recherche » démontre que la recherche universitaire au Cameroun doit être menée avant tout dans la perspective de pallier aux problèmes de la société « ...il y'a des centres de recherche qui ont été créé au sein de la faculté dont l'objectif est justement de partir des expériences de terrain pour définir les programmes liés à la société... ». A cet effet, l'université socialement responsable est celle qui garantit une Recherche actionnable. En outre, elle se doit également de déboucher sur de nouvelles pratiques et de nouveaux savoirs afin de contribuer à l'avancée de la science « ...car la création des centres de recherches dont on a parlé, permet justement d'aller sur le terrain, de voir les problèmes qui se posent dans les diverses disciplines et puis dans le cadre d'un centre de recherche, de penser l'avenir... », ceci à travers une recherche promotrice de l'innovation. Le tableau 4 en annexe rend compte des variables qui caractérisent cette dimension.

2.2.2.3. Les variables de la dimension « Développement sociétale »

Afin de mettre en évidence les variables de cette dimension, nous avons procédé à une requête de fréquence de mots dans le but d'obtenir les termes qui apparaissent fréquemment dans le contenu. Les variables obtenues sont présentées dans le tableau 5 en annexe.

Il ressort de cette analyse que l'université socialement responsable est celle qui valorise l'équité « ...même dans la gestion des étudiants on ne s'intéresse pas à ça parce que l'accès, le droit à l'éducation est un droit fondamental pour tous... » et la justice « ...au niveau de l'accueil des étudiants, ils sont vraiment accueillis sur la base de l'anonymat... ». En plus de ses activités de formation et de recherche, elle intègre dans son fonctionnement des actions qui visent la préservation de l'environnement « ...comme vous voyez on plante, on fait la promotion

des espaces verts, on fait le ménage, c'est déjà important pour l'environnement, et on enseigne le droit de l'environnement ; ça aussi c'est important au sein de la faculté... ». Elle contribue à l'épanouissement des étudiants « ...nous essayons de voir, au niveau même de l'occupation spatiale, que les enfants aient quand même la possibilité d'écouter les chants des oiseaux, si vous voyez donc y'a des jardins... », tout en concourant au bien-être du personnel « Mais le personnel est couvert actuellement par une couverture CNPS et dont les cotisations sont régulièrement versées parce que c'est à jour. Le personnel reçoit régulièrement leur salaire... », ainsi qu'à la promotion de la culture « ...les étudiants sont informés sur l'existence de ces associations et peuvent donc se regrouper dans le cadre de ses associations pour faire la promotion des activités culturelles et ce que la faculté fait, c'est accompagné le fonctionnement de ces associations... ».

2.2.2.4. Les variables de la dimension « Gouvernance responsable »

L'analyse de la dimension « Gouvernance responsable » nous a permis de mettre en évidence deux variables, comme illustré dans le tableau 6 en annexe. Les résultats de cette analyse démontrent que la mise en œuvre de comportements socialement responsables implique le concours d'autres acteurs de l'université à travers un management participatif « Quand nous prenons une décision, si ça ne les arrange pas, ils reviennent à la table de négociation pour nous demander quelques concessions que nous faisons souvent ». De même, la prise d'initiative de ces comportements semble étroitement liée à la responsabilité des autorités en charge de cette gouvernance « ...qu'elles sont généralement initiées si le responsable ou encore l'autorité compétente est également responsable... ».

3. Discussion

Qu'ils soient publics ou privés, les EES ont la charge d'assurer les missions consacrées à l'éducation tertiaire. Cependant, les travaux des auteurs tels que Geryk (2016), Dima et al. (2013), mettent en évidence le fait que la responsabilité sociétale de ces établissements est souvent

perçue différemment selon qu'il s'agisse d'une institution publique ou privée. Il en est autrement dans le contexte camerounais, où on n'observe aucune différence de perception tant pour les établissements publics que privés. Ceci peut s'expliquer par le fait que ces institutions sont soumises au même cadre juridique, et ce indépendamment de leur statut. Il apparaît également que les dimensions de la RSU au Cameroun s'établissent non seulement à partir des activités principales des universités (la formation et la recherche), mais aussi à partir d'autres activités auxiliaires (un développement sociétal et une gouvernance responsable). Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Vallaeys, De la Cruz et Sasia (2009) qui ont identifié quatre domaines donnant lieu à quatre axes, sur lesquels repose la RSU en Espagne : une portée organisationnelle avec pour axe un management éthique, un domaine éducatif ayant pour axe une formation professionnelle et citoyenne, une portée des connaissances avec pour axe une gestion sociale de la connaissance, et enfin une sphère sociale avec pour axe une participation sociale. Ces résultats corroborent également ceux de Geryk (2016), pour qui « la responsabilité sociétale des universités polonaises ne se concentre pas uniquement sur leurs activités principales, mais également sur des activités supplémentaires telles que les actions pour les handicapés, la santé, les sports, la culture, la protection de l'environnement ». Toutefois, les dimensions identifiées dans notre contexte diffèrent de ceux mis en évidence par Tetrevova, et Sabolova (2010), en République Tchèque. En effet, à l'issue de leur étude dont l'objectif était de déterminer les ressources et les domaines de la RSU ainsi que ses obstacles, les auteurs ont identifié cinq dimensions de la RSU : économique, éthique, philanthropique, sociale, environnementale.

De plus, nos résultats révèlent que l'université socialement responsable au Cameroun est celle qui adopte des comportements socialement responsables dans chacun de ses domaines principaux (formation créatrice de compétences, recherche actionnable et innovante, management participatif), contrairement aux pratiques RSU observées au Brésil qui consistent à initier des projets d'aide et de développement en faveur des plus défavorisés. En effet, la RSU dans ce contexte vise la

promotion de « l'inclusion sociale, de l'égalité des opportunités, d'une meilleure qualité de vie et du respect de l'environnement », (Tassigny et al, 2015). Elle consiste ainsi à mettre à la disposition des habitants du territoire, des services en matière de droit, de santé, d'éducation, de psychologie, d'art, assurés par les étudiants et les professeurs. Par ailleurs, nos résultats confirment ceux de Geryk(2016), qui a mis en évidence le caractère important du traitement accordé aux étudiants et aux employés, en termes de condition de travail et de soutien social. Selon l'auteur, ces manifestations sont considérées comme des pratiques RSU.

Conclusion générale

L'objectif de notre étude était d'appréhender la RSU en contexte camerounais. Pour ce faire, nous avons procédé à une étude de cas au sein de cinq EES camerounais. Il ressort de nos résultats que la RSU consiste à la fois, à prendre en compte les effets générés par les activités principales et complémentaires des établissements, et à assurer la transmission de valeurs et principes conduisant à des comportements éthiques. Pour chaque domaine d'activité considéré, ces comportements doivent être guidés par un souci de développement de la société dans son ensemble. Nos résultats s'inscrivent également dans le même ordre d'idées que ceux de Vorley et Nelles (2008), qui perçoivent la troisième mission comme catalyseur des missions traditionnelles de l'université, en la comparent à « un fil capable de tisser ensemble l'enseignement et la recherche, tout en jouant un rôle de portée plus spécifiquement économique et sociale » (Vorley et Nelles, 2008).

Au terme de cette étude, nous proposons une définition de la RSU en contexte camerounais en tant que prise en compte des impacts de leurs décisions et activités sur la société en termes d'enseignement, de recherche scientifique et de gestion institutionnelle, se traduisant par un comportement éthique basé sur des principes d'équité et de justice, de développement de compétences, de bien-être au travail et de protection de l'environnement, qui intègre la satisfaction des attentes des parties prenantes et contribue à la résolution des problèmes socio-économiques de la société.

Bibliographie

Andreani, J. C., &Conchon, F. (2001). Les études qualitatives en marketing.

Andreani, J. C., &Conchon, F. (2005). Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives. Un état de l'art en marketing. Revue française du marketing, (201), 5.

Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. & Rahman, S. S. (2017). Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement. Routledge.

Annoot, E. (2012). La responsabilité sociale des universités en France : un concept en émergence ? Éducation et socialisation. Les Cahiers du CERFEE, (31).

Ansoff, I. (1968). Stratégie du développement de l'entreprise. Paris : Editions Hommes & Techniques.

Avenier, M. J., & Thomas, C. (2015). Findingone'swayaroundvariousmethodological guidelines for doingrigorous case studies: A comparison of four epistemologicalframeworks. Systèmes d'information & management, 20(1), 61-98.

Ayadi, S. D. (2003, May). La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ? In Identification et maîtrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion (pp. CD-Rom).

Berelson, B. (1952). Content analysis in communication research.

Berle, A., &Means, G. (1932). Privateproperty and the modern corporation. New York:Mac-millan.

BIT, (2013). Evaluation de l'environnement des affaires du Cameroun. Genève.

Bourdin, J. (2008). Enseignement supérieur : le défi des classements (Rapport d'information n° 442, 2007-2008). Paris : Délégation du Sénat pour la planification.

Carroll A. B. et J. Näsi, 1997. « Understanding Stakeholder Thinking: Themesfrom a Finnish Conference », Business Ethics: A European Review, 6 (1), p. 46-51.

Ciruisef, (2008). Le Master scientifique, la lettre de la CIRUISEF. Sciences et Francophonie, (4), 1-8.
Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluatingcorporate social performance. Academy of management review, 20(1), 92-117.
CODESRIA. (2001). Déclaration de Kampala sur la liberté intellectuelle et la responsabilité sociale. En ligne http://www.codesria.org/
CODESRIA. (2001). La déclaration de Dar-es-salaam sur les libertés académiques et la responsabilité sociale des universitaires. En ligne http://www.codesria.org/
Côme, T. (2013). La gouvernance des universités. Gestion et management public, 2(3), 1-5.
Danis-Fatôme, A. (2014, April). Responsabilité sociale de l'Université à l'Université Paris Nanterre. In Rencontre franco-québecoise: regards croisés sur l'évolution du monde universitaire.
De Gaudemar, JP. (1997). The Higher Education Institution as a Regional Actor. Higher Education Management, 9(2), 53-64.
Dima, A. M., Vasilache, S., Ghinea, V., &Agoston, S. (2013). A model of academic social responsability. TransylvanianReview of Administrative Sciences, 9(38), 23-43.
Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence, and implications. Academy of management Review, 20(1), 65-91.
Dorval, B. (2015). Mise en contexte historique et politique : de la mission sociale à la responsabilité sociale des universités, et retour. Revue interventions économiques. http://interventionseconomiques.revues.org/2676/
El Ouazzani, M. A. (2015). Pour une responsabilité sociétale des universités. Revue economia. https://economia.ma/
Esfijani, A., Hussain, F., & Chang, E. (2013). University social responsibilityontology. International Journal of Engineering Intelligent Systems, 21(4), 271-281.
Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C. et Terra. B. R. C. (2000). The Future of the University and the University of the Future: Evolution

from Ivory Tower to Entrepreneurial Paradigm. Research Policy, 29, 313-330.
Freeman, R. E. (1984). Strategic Management : A Stakeholder Approach (Pitman, Boston, MA).
Freitag, M. (1995). Le naufrage de l'université. Montréal : Nuit blanche éditeur.
Garreau, L. (2009). L'apport du concept de sens à l'étude du fonctionnement des équipes projet. Etudes de cas de développement de centres commerciaux chez Immochan (Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine-Paris IX).
Gavard-Perret, M. L., &Helme-Guizon, A. (2008). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative.
Geryk, M. (2016). Social responsibility of the university. Gdansk: Gdansk Management College
Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzmann, S., Scott, P. et Trow, M. (1994). The New Production of Knowledge. Londres: Sage.
Hafner, K. A. (1998). Partnership for performance : The balanced scorecard put to the test at the University of California. University of California Office of the President.
INS, (2012). Dispositif de production des statistiques courantes sur l'emploi et la main d'œuvre. Cameroun.
Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. Academy of management review, 24(2), 206-221.
Kantanen, H. (2005). Mission civique et responsabilité sociale. Les nouveaux enjeux des relations publiques dans l'enseignement supérieur. Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, 1 (17), 117-134.
King, D., Nash, V. (2001). Continuity of Ideas and the Politics of Higher Education Expansion in Britain from Robbins to Dearing. Twentieth Century British History, 12 (2).
Le Ny, J. F. (2005). Comment l'esprit produit du sens. Odile Jacob.
Makosso, B. (2006). La crise de l'enseignement supérieur en Afrique francophone : une analyse pour les cas du Burkina Faso, du Cameroun, du Congo, et de la Côte d'Ivoire.JHEA/RESA, 4 (1).

Mercier, S., & Gond, J. P. (2005). La théorie des parties prenantes (No. 1050502). Université de Bourgogne-CREGO EA7317 Centre de recherches en gestion des organisations.
Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. La revue des Sciences de Gestion, (1), 109-120.
ORSU, (2012). La responsabilité sociale des universités : une vision de l'université. http://letudiant.org/
Ory, J.F. (2015). Contrôle et pilotage de la performance globale des universités. Une approche par les parties prenantes : l'exemple du développement durable (Doctoral dissertation, Reims).
Pelletier, J. (2006). De l'institution à l'organisation : la mutation de l'université contemporaine. Analyses et discussions, (8).
Pompeu, R., Marques, C., & Braga, V. (2014). The influence of university social responsibility on local development and human capital. Corporate Social Responsibility and Human Resource Management : A Diversity Perspective, 112-129.
Pupion, P. C., Leroux, E., Latouille, J. J., & Paumier, A. (2006). Vers un nouveau mode de gestion de l'éducation nationale inspiré des enseignements des théories de l'agence et des parties prenantes. Politiques et Management public, 24(2) 41-68.
Quezada, R. G. (2011). La responsabilidad social universitariacomodesafío para la gestiónestratégica de la EducaciónSuperior : el caso de España. Revista de educación, 355, 109-133.
Tassigny, M. M., Annoot, E., de Almeida Bizarria, F. P., Pompeu, R. M., & de Oliveira Brasil, M. V. (2015). Au-delà des frontières de la science : la responsabilité sociale des universités au Brésil. RevistaLugares de Educação, 5(11), 76-91.
Tetřevová, L., &Sabolova, V. (2010). University stakeholder management and university social responsibility. WSEAS Transactions on Advances in Engineering Education, 7(7), 224-233.
Thiétart, R. A. (2014). Méthodes de recherche en management-4ème édition. Dunod.

Thompson, J., &Skyrme, J. (2017). Measuring the differences : Social and Economicimpat report. Université de Manchester. En ligne www.manchester.ac.uk/socialresponsibility/

UNESCO. (2005). Décennie des Nations Unies pour l'éducation en vue du développement durable : Plan international de mise en œuvre. En ligne http://unesdoc.unesco.org/

Vallaeys, F. (2007). Responsabilidad social universitaria. Propuesta para unadefiniciónmadura y eficiente. México:Tecnológico de Monte Rey. Recuperado de.

Vallaeys, F. (2008). " Responsabilidad Social Universitaria":unanuevafilosofía de gestiónética e intenigentes para lasuniversidades. RevistaEducación Superior y Sociedad (ESS), 13(2), 191-220.

Vallaeys, F. (2014). La responsabilidad social universitaria: un nuevomodelouniversitario contra la mercantilización. Revistaiberoamericana de educaciónsuperior, 5(12), 105-117.

Vallaeys, F., De la Cruz, C., &Sasia, P. M. (2009). Responsabilidad social universitaria:manual de primeros pasos. Inter-American Development Bank.

Vasilescu, R., Barna, C., Epure, M., &Baicu, C. (2010). Developinguniversity social responsibility: A model for the challenges of the new civil society. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2(2), 4177-4182.

Vorley, Tim., Nelles, J. (2008). (Re)conceptualiser l'université : le développement institutionnel dans lecadre et au-delà de la troisième mission. Politiques et gestion de l'enseignement supérieur,3(20), 145-165.

Wacheux, F. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion. Economica.

Yin, R. K. (2003). Case study research design and methods third edition. Applied social research methods series, 5.

Yusuf, S. (2007). University-Industry Links: Policy Dimensions. in Yusuf, S., Nabeshima, K. (éd.), How Universities Promote Economic Growth. Washington, DC: Banque Mondiale.

Sites consultés :

http://www.orsu.fr/

http://talloiresnetwork.tufts.edu/wp-content/uploads/DeclarationinFrench20081120123625.pdf

http://ulsf.org/brief-history-of-the-talloires-declaration/

La RSE dans le contexte africain: quelles pratiques dans le secteur minier?
Cas de la République de Guinée

Laouratou DIALLO
Enseignant Chercheur – Université Internationale d'Agadir

Résumé:
L'émergence et la multiplication des revendications à l'égard de l'industrie minière, au cours des dernières décennies, pose de plus en plus la question de la légitimité des activités minières en particulier dans les pays en développement. En effet, l'industrie minière est aujourd'hui présentée comme l'une des plus destructrices au monde, compte tenu des externalités négatives qu'elle génère sur l'économie, l'environnement et la société en général. Cette remise en cause systématique a entrainé une mobilisation des parties prenantes au premier rang desquelles figurent les opérateurs miniers et la Banque Mondiale, pour une transition progressive du secteur vers le développement durable. Dans les pays d'Afrique Subsaharienne riches en ressources minières, les initiatives dans ce sens foisonnent malgré leur caractère fortement disparate, au gré des compagnies minières constituées en grande majorité de firmes multinationales.
Dans ce contexte, l'objectif du présent article est d'aborder la question relative aux enjeux de la transition du secteur minier vers le développement durable dans les pays d'Afrique Subsaharienne, à travers l'analyse du degré d'appropriation et d'intégration des concepts de développement durable et de RSE par les compagnies minières en activité en République de Guinée.
Mots-clés: Industrie minière – Développement Durable – RSE – République de Guinée – Afrique Subsaharienne.
Abstract:
The emergence and growth of claims to the mining industry in recent decades increasingly raises the question of the legitimacy of mining activities, particularly in developing countries. In fact, the mining

industry is now presented as one of the most destructive in the world, given the negative externalities it generates on the economy, the environment and society in general. This systematic questioning has led to the mobilization of key stakeholders, including mining operators and the World Bank, for a gradual transition from the sector to sustainable development. In sub-Saharan African countries rich in mining resources, initiatives in this direction are plentiful despite their highly patchwork nature, at the pleasure of mining companies, which are largely multinational firms.
In this context, the objective of this article is to address the issues of the transition from mining to sustainable development in sub-Saharan African countries, through the analysis of the degree of ownership and integration of sustainable development and CSR concepts by mining companies operating in the Republic of Guinea.
Keywords: Mining – Sustainable Development – CSR – Republic of Guinea – Sub-Saharan Africa.

Introduction générale

L'éveil au développement durable en Afrique Subsaharienne revêt un enjeu majeur pour les pays de la région compte tenu des défis économiques, environnementaux et sociétaux auxquels ils sont confrontés. Dans ce contexte, l'intégration de pratiques RSE en particulier par les multinationales, devient le moyen pour celles-ci de garantir la légitimité ainsi que la pérennité de leurs activités, tout en contribuant au développement socioéconomique des localités d'implantation. Cependant, si l'idée de promouvoir la responsabilité sociétale des entreprises dans la région gagne du terrain et anime les débats, son effectivité reste encore à démontrer. En effet, en raison de facteurs tels que la pauvreté, l'absence d'infrastructures, la mauvaise gouvernance et la corruption, le vide juridique, la défaillance du système de santé et d'éducation etc., ces pays pour leur majorité offrent peu de perspectives à la promotion de comportements responsables par les entreprises et ce, à tous les niveaux. Par ailleurs, la faiblesse de leur tissu industriel rend certains secteurs d'activité plus enclins que d'autres

à initier des actions RSE de façon à assurer leur transition vers le développement durable.

De par la nature de ses activités (prospection, extraction et transformation de minerais etc.), l'importance des impacts environnementaux et sociétaux qu'elle génère en particulier dans les pays en développement, l'industrie minière s'inscrit au centre des débats relatifs à la problématique du développement durable en Afrique Subsaharienne et soulève la question de la vulgarisation des initiatives RSE dans les pays de la région à forte spécialisation minière. Deux faits majeurs permettent de corroborer cette affirmation:

- **La mobilisation de l'industrie minière mondiale autour des enjeux du développement durable et la prolifération des initiatives RSE dans le secteur**; en effet, la multiplication des revendications à l'égard de l'exploitation minière industrielle motivées par des groupes de pression sensibles aux externalités induites par les activités minières, principalement dans les pays en développement, a permis de susciter l'intérêt des différentes parties prenantes dont les firmes multinationales et la Banque Mondiale, pour une transition progressive du secteur minier vers le développement durable.
- **Les défis de développement socio-économique associés au secteur minier dans les pays d'Afrique Subsaharienne**; il est essentiel de rappeler que certains bailleurs de fonds considèrent l'exploitation minière comme un moteur de croissance dans ces pays, en raison de l'effet d'entrainement qu'elle exerce sur l'activité économique de manière générale[76].

Partant de ce constat, l'objectif du présent article est d'aborder la question relative aux enjeux de la transition du secteur minier vers le

[76] Depuis l'introduction du PAS au début des années 80 et son arrimage au secteur minier dans les pays de la région riches en minerais (Guinée, Mali, Tanzanie etc.), la Banque Mondiale multiplie les discours selon lesquels l'exploitation minière pourrait générer une croissance suffisante en mesure de répondre aux impératifs de développement qui singularisent ces pays faisant ainsi du secteur minier, la cible par excellence des politiques de développement mises en oeuvre.

développement durable dans les pays d'Afrique Subsaharienne, à travers l'analyse du degré d'appropriation et d'intégration des concepts de développement durable et de RSE par les compagnies minières en activité en République de Guinée. Dans ce sens, l'accent sera mis sur la problématique suivante: **comment les entreprises minières implantées en République de Guinée conçoivent-elles et intègrent-elles les principes du développement durable au cadre de développement de leurs activités?**

La réponse à cette problématique nécessite une analyse en 2 temps:

- Une première partie qui aborde le cadre des enjeux de la transition du secteur minier vers le développement durable avec une mise en perspective des pratiques RSE en vigueur dans le domaine.
- Une seconde partie dont l'objectif est d'évaluer le degré d'engagement des compagnies minières dans la RSE à travers une enquête réalisée auprès des 6 entreprises effectivement en activité en République de Guinée.

1 Exploitation minière industrielle, développement durable et RSE: enjeux et pratiques

Cette première partie met l'accent sur les enjeux de la transition de l'industrie minière vers le développement durable, et la nature des initiatives promues dans le secteur minier.

1.1 Les enjeux de la transition de l'industrie minière vers le développement durable

L'industrie minière est diverse et complexe; elle se distingue en effet par la grande variété des
activités qu'elle intègre, des matières exploitées, des opérateurs miniers sans oublier les méthodes et procédés d'exploitation des minéraux. Cet aspect singulier témoigne de l'importance des enjeux qui lui sont associés notamment en matière de développement durable.

Sur le plan économique, la thèse de la malédiction des ressources permet d'appréhender les impacts négatifs de l'industrie minière. De nombreux spécialistes considèrent les ressources minières comme un capital naturel dont l'exploitation favorise la croissance économique et le développement. Si ceci est vrai pour quelques pays industrialisés qui ont vu leur croissance s'accélérer grâce aux ressources naturelles, certains auteurs associent l'abondance en ressources minérales à une malédiction plutôt qu'à un bienfait. Pour Prebish (1950) et Singer (1950)[77] par exemple, la structure de l'économie mondiale et la nature des marchés des ressources naturelles constituent un désavantage pour les pays exportateurs de ces produits; ils remettent en cause la contribution de l'exploitation des ressources naturelles au développement économique, compte tenu des multiples distorsions que cette exploitation occasionne, dont la plus connue est le syndrome hollandais ou Dutch Disease. Une observation des économies d'Afrique Subsaharienne à forte spécialisation minière permet de vérifier cette hypothèse. En effet, la nature des accords internationaux qui régissent les investissements dans le secteur minier et les cadres réglementaires déterminant les conditions d'exploitation des ressources sont autant de facteurs qui contribuent à limiter les retombées de l'activité minière industrielle dans les pays de la région. L'introduction du PAS au début des années 80 y a entrainé une transformation radicale des modalités d'exploitation grâce à la restructuration des régimes économiques, fiscaux, financiers et douaniers. Cette situation a eu pour conséquence de modifier la propriété des ressources avec le passage du public au privé, de faciliter l'accès à la terre tout en augmentant la sécurité de la propriété pour les entreprises, et en fin de réviser les méthodes de calcul des redevances et taxes de manière à ce qu'elles portent sur le bénéfice et non sur le chiffre d'affaires (Eggert, 2000; Campbell, 2003). Dans ce contexte, de profonds déséquilibres surviennent dans la répartition de la rente minière entre les gouvernements et les compagnies minières, le secteur minier étant essentiellement voué à l'exportation de matières

[77] Chaire en éco-conseil, 2012, L'industrie minière et le développement durable, document de travail, Université du Québec à Chicoutimi, janvier 2013, P.6.

brutes fortement tributaires des fluctuations de prix sur le marché international.

Sur le plan environnemental, l'extraction minière s'aligne au rang des activités les plus destructrices au monde en raison de son caractère non durable, de l'aspect non renouvelable des ressources exploitées, mais aussi des risques environnementaux et sociétaux générés dans les différentes phases de l'activité minière. Selon Wahurst (1998), au cours des quarante (40) dernières années, l'essentiel des désastres environnementaux ou des violations des droits humains qui ont contribué à éveiller l'intérêt croissant de l'opinion publique pour les problématiques industrielles sont imputables aux industries minière et pétrolière. L'extraction minière est associée à différents enjeux relatifs à la production massive de déchets (déchets stériles, résidus d'exploitation, résidus de traitement, autres résidus issus de la transformation des métaux), aux consommations de produits et de ressources[78] (eau, énergies, produits chimiques), aux risques de pollution[79] (pollution de l'eau, pollution de l'air), aux pressions exercées sur l'environnement[80](modifications du paysage sur les sites d'exploitation, destruction d'habitats naturels, disparition des nappes d'eau superficielles etc.). En outre, l'implantation et le développement des mines dans les zones d'exploitation exposent les communautés et leurs milieux de vie à des risques d'accidents industriels tels que la rupture des barrages et l'effondrement des galeries[81].

[78] Certaines études estiment que l'activité minière consommerait entre 4 et 7% de la production énergétique mondiale (RABAGO et al., 2001)

[79] Selon le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (2000), le traitement des métaux non-ferreux comme le cuivre serait responsable de l'émission de 6 millions de tonnes de dioxyde de souffre dans l'atmosphère chaque année, soit environ 8% des émissions globales.

[80] Pour SAMPAT (2003), l'activité minière menacerait environ 40% des grandes forêts vierges mondiales. Parallèlement, selon le National Parks and Wildlife Service en Australie, l'activité minière serait responsable d'1,1% de l'extinction d'espèces végétales menacées, contre 38,2% pour l'élevage et 49,4% pour l'agriculture (MMSD, 2002e)

[81]En 2000, la rupture du barrage de la mine d'or de Baia Mare en Roumanie a entrainé le déversement de 100 000 tonnes d'eau cyanurée, 20 000 tonnes de boues contaminées par du cyanure, du cuivre et des métaux lourds dans le bassin hydrographique de Somes et de la Tisza, ainsi que dans le Danube. Considéré comme le pire désastre écologique enregistré en Europe de l'Est depuis Tchernobyl, cet

Sur le plans sociétal et éthique, l'industrie minière génère des impacts qui affectent les droits fondamentaux des communautés concernées par les opérations minières (CIMM, 2010; Elaw, 2010; Borida, 2003; Labonne, 2002; Davis et Tilton, 2002). Le développement minier peut en effet affecter la cohésion sociale, la santé et le bien être des communautés, les femmes et les autres couches vulnérables de la société. Selon l'Institut International de l'Environnement et du Développement (IEDD, 2002), l'un des plus importants impacts de l'activité minière est le déplacement des travailleurs (et leurs familles) vers les sites miniers, en particulier dans les régions éloignées des pays en développement où la mine représente la plus importante activité économique. Ces déplacements bouleversent simultanément la structure démographique, la cohésion sociale, les habitudes, les coutumes et les activités socio-économiques. Aussi, l'arrivée de nouveaux travailleurs dans les localités minières suscite des tensions et conflits entre autochtones et non autochtones. De nombreux cas de maladies recensés dans ces localités sont imputables à l'implantation et au développement des mines. Ces problèmes de santé souvent récurrents surviennent suite à l'exposition des communautés dont les travailleurs aux contaminants environnementaux drainés par la poussière, l'eau, l'air, le sol, mais aussi par la consommation de produits contaminés. L'exploitation minière entraine également des cas de violations des droits humains notamment des femmes et des enfants[82]. Elle peut en outre générer des conflits motivés par la gestion des ressources financières issues des activités

accident a entrainé la destruction de 80% des ressources halieutiques du bassin (côté serbe) et la contamination de l'eau potable de 2.5 millions d'hongrois. En République Démocratique du Congo, l'extraction de Coltan dans la réserve d'Okapi et du Parc national de Kahuzi-Biega a entrainé la disparition de 80% à 90% de la population des gorilles de la réserve etc.

[82]En Indonésie par exemple, une compagnie minière de premier rang mondial est impliquée dans des cas de violation des droits humains dans la mine de PT KEM en Kalimantan de l'Est, portant sur des cas d'abus sexuels et de viol de 16 femmes et filles de 9 à 19 ans, l'arrestation de 15 manifestants en 1992 et la mort de l'un d'entre eux, le délogement forcé des mineurs traditionnels effectué par des militaires indonésiens et l'incendie de centaine de maisons entre 1982 et 1991. En République Démocratique du Congo dont le sous-sol recèle 80% des réserves mondiales de coltan, nombre de compagnies minières sont impliquées dans l'entretien et le déroulement du conflit qui déchire le pays depuis plusieurs décennies.

minières. Elle peut dans une certaine mesure servir à entretenir des conflits non liés à la ressource exploitée comme ce fut le cas des diamants en Angola et en Sierra Léone, ou servir de tremplin au déclenchement de la guerre ou du conflit comme ce fut le cas sur l'île de Bougainville en Papouasie Nouvelle Guinée où l'exploitation de la mine de Panguna a débouché sur des différends entre la compagnie minière et les communautés locales, provoquant la fermeture définitive de la mine. En effet, l'or, les diamants, le coltan, l'étain etc. sont des ressources stratégiques au cœur de nombreux conflits en Afrique Subsaharienne. Si ces ressources sont loin de constituer la principale cause des conflits qui ont déchiré le continent, elles ont néanmoins servi à les entretenir[83]. Ces différents conflits ont impliqué de nombreuses compagnies minières (américaines, australiennes, israéliennes etc.) moins sensibles aux risques et peu soucieuses de leur réputation, adeptes de pratiques industrielles qui ne tiennent pas compte des considérations en matière d'environnement, de droits de l'homme et de fiscalité.

1.2 Les pratiques DD/RSE dans l'industrie minière

L'importance marquée des impacts de l'exploitation minière a entrainé une multiplication des revendications adressées à l'industrie minière, visant l'imputabilité des entreprises et l'arrêt des activités d'extraction dans certains cas. Ainsi, depuis le début des années 90, les opérateurs miniers se sont montrés particulièrement actifs dans la promotion d'initiatives RSE encouragés par les pressions grandissantes exercées par les bailleurs de fonds, les gouvernements, les acteurs de la société civile, les communautés locales etc. Ces initiatives prennent pour l'essentiel la forme de codes de conduites, d'initiatives corporatives unilatérales et d'initiatives multipartites.

[83]En Angola et dans la Région des Grands Lacs, les ressources minières ont servi de manne financière aux rebellions à l'origine des plus grands génocides dans l'histoire du continent. En République Démocratique du Congo, les ressources minières ont permis au régime de MOBUTU en proie à des menaces rebelles de garder le contrôle sur l'armée en l'autorisant à puiser dans les ressources du pays pour s'autofinancer.

1.2.1 Les codes de conduite

Ce sont des principes élaborés et promus par des associations industrielles, axés sur la gestion de l'environnement et des résidus miniers. Concrètement, ces codes d'associations minières influent très peu sur l'imputabilité des entreprises compte tenu notamment du faible degré d'engagement de leurs adhérents. Pour Bedford et Wahurst (1999), la mise en application des codes de conduite de l'industrie minière est sérieusement limitée par l'absence de régulations externes et de pénalités, en particulier pour les compagnies non adhérentes aux associations et codes que ces dernières promeuvent.

1.2.2 Les pratiques corporatives unilatérales

Elles prennent la forme d'initiatives volontaires mises en œuvre par certaines compagnies minières à l'image de Rio Tinto, BHP Biliton, Anglo Gold Ashanti etc. Très hétérogènes et autogérées, elles se traduisent par la publication de codes de conduite, de rapports de développement durable, de rapports environnementaux ou de RSE. De manière générale, ces initiatives intègrent les problématiques environnementales associées à l'industrie minière et leur mise en œuvre requiert l'usage d'outils tels que les systèmes de gestion environnementale, l'évaluation des impacts environnementaux, l'audit et la reddition des comptes. Les revendications sociales ou sociétales sont relativement peu prises en compte par ces pratiques et revêtent la forme d'initiatives dirigées par les entreprises (prise en charge du développement communautaire), de fondations philanthropiques (réalisation d'œuvres charitables, fourniture de services divers) et de fondations partenariales ou tripartites.

1.2.3 Les initiatives multipartites

Elles sont le résultat de l'action conjointe des compagnies minières généralement les grandes, des organisations internationales, des ONG et des associations minières industrielles. Pour l'essentiel, ces initiatives portent sur la biodiversité et la conservation, les rejets miniers et les relations avec les communautés. Elles ont permis l'élaboration et la mise en œuvre de référentiels et codes de conduite favorables à la prolifération des pratiques RSE. Parmi les référentiels les plus connus,

on peut citer: les principes directeurs de l'OCDE, les critères de performance de l'IFC et les principes de l'équateur, le pacte mondial de l'ONU, le Global Reporting Initiative, l'Initiative pour la Transparence des Industries Extractives, le projet Mining Minerals and Sustainable Development, l'International Council On Mining and Metals etc. Aux niveaux régional et national, on peut compter des initiatives européennes telles que Euromines lancées en 2003, des initiatives des l'Association Minière du Canada ou encore du Minerals Council of Australia. Par ailleurs, des guides servant d'outils de gestion et portant sur des thématiques plus spécifiques ont été élaborés et mis à disposition des compagnies minières. C'est le cas des lignes directrices pour la gestion des barrages de stériles développées en 1989 par la Commission Internationale des Grands Barrages, de la directive de la Banque Mondiale concernant les déplacements involontaires de populations définie en 1990, du manuel de réduction de la pollution de la Banque Mondiale comportant les lignes directrices pour la gestion de la performance environnementale des entreprises comprenant plusieurs suppléments sectoriels pour l'activité minière (extraction du charbon, métaux de base et minerais de fer, ciment, charbon, cuivre, plomb et zinc, phosphates etc.), des principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'Homme (initiative conjointe menée par les gouvernements des USA, Royaume Uni, Pays Bas et Norvège) et des entreprises des secteurs extractif et énergétique, le code international pour la gestion des cyanures dans l'industrie minière publié par l'Institut International de Gestion des Cyanures en 2005 etc.

En Afrique Subsaharienne, les revendications adressées à l'industrie minière surviennent dans un contexte particulièrement complexe, caractérisé par la faiblesse voire l'inexistence de cadres réglementaires cohérents, spécifiques au secteur minier. Ce vide réglementaire s'explique par le fait que les gouvernements manquent de capacités de régulation mais aussi par le fait que les acteurs sociaux rencontrent des limites informationnelles, cognitives et organisationnelles notables pour l'expression de revendications à l'endroit des entreprises (Gunningham et al., 2004; Graham et Woods, 2005). Cette situation limite la marge de manœuvre des gouvernements face aux opérateurs miniers et réduit les

possibilités d'intégrer les questions environnementales et sociétales au cadre de développement des projets miniers. La dimension stratégique que revêt leur secteur minier, placé sous le contrôle d'intérêts étrangers, les contraint à exercer une réglementation souple et incitative favorable à l'attractivité des IDE. En outre, les institutions internationales (Banque Mondiale, Fonds Monétaire International) motivées par la volonté d'intégrer les pays africains dans la dynamique de l'économie mondiale, y encouragent des politiques de libéralisation économique offrant peu de perspective à la mise en œuvre d'une régulation contraignante pour les compagnies minières.

Ainsi sur le plan environnemental, des mécanismes de régulation ont pris forme dans les années 90 sous l'égide du Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) via la mise en place de principes visant à améliorer la performance environnementale des compagnies minières. Parmi les plus connus figurent les Berlin Guidelines dont l'objectif est de favoriser la gestion, l'imputabilité et le dialogue entre les compagnies minières et les parties prenantes sur les questions environnementales. Par ailleurs, les gouvernements ont adopté sous l'égide des Nations-Unies, plusieurs conventions environnementales internationales qui peuvent affecter l'industrie minière (Otto, 2000; Dalupan, 2005). Parmi ces conventions, on peut citer la convention RAMSAR (1971) sur les zones humides, laWorld Heritage Convention (1972) qui a trait à la nature et à la culture; la convention de prévention de la pollution marine (1973) qui interdit le déversement des déchets et autres matières dans les cours d'eau; la convention sur les pollutions transfrontalières de l'air (1979); la convention de Bâle (1989) qui traite de la commercialisation des métaux ainsi que la convention sur la Biodiversité (1992) qui vise à développer des stratégies nationales pour la conservation et l'utilisation durable de la diversité biologique; le Protocole de Kyoto sur les changements climatiques ou le Protocole de Cartagena sur les risques de la biotechnologie; la convention de Vienne sur la protection de la couche d'ozone etc. De façon générale, les pays africains sont pour la plupart signataires de ces traités à caractère multilatéral et international. Il existe cependant des traités

beaucoup plus spécifiques à l'Afrique qu'un nombre considérable de pays africains ont ratifiés. C'est le cas par exemple de l'African convention on the conservation of nature and natural resources ou Convention for cooperation in the protection and development of the marine and coastalenvironment of the west and central african region.(GRAMA, 2002).

En République de Guinée par exemple, il existe un cadre réglementaire constitué de textes et de décrets régissant les mines et l'environnement. Ce dernier est placé sous la tutelle d'organismes gouvernementaux tels que le ministère des ressources naturelles et de l'environnement, la direction nationale de l'environnement, la direction nationale des mines, le secrétariat d'Etat aux énergies et le conseil national de l'environnement. Il existe également des générations de codes miniers, un code du travail, un code de l'environnement ainsi qu'un code sur la protection et la mise en valeur de l'environnement qui sont inscrits, avec leurs décrets, dans plusieurs textes juridiques. Cet arsenal est complété par un décret relatif aux études d'impacts sur l'environnement ainsi qu'un arrêté ministériel traitant de la procédure et de la méthodologie de ces études d'impact. Ces textes s'appliquent à toute activité nécessitant l'extraction des métaux du sous sol, qu'il s'agisse d'activités d'exploration des mines ou des carrières, de concession minière ou d'entreposage souterrain de déchets. On y retrouve aussi un décret concernant l'extraction des minéraux, une loi sur la réglementation des taxes, un décret applicable aux dépendances légales inscrites à la nomenclature des installations classées.

Sur le plan sociétal, on dénote une quasi-inexistence de législation à même de couvrir les enjeux associés à l'activité minière industrielle. Les pays africains tout comme le reste des pays en développement font face à un vide juridique et réglementaire dans ce domaine. Des conventions internationales servent toutefois de cadre de référence traitant des questions sociales dans de nombreux pays. Parmi les plus importantes figurent: la convention Aarhus signée le 25 juin 1998 au Danemark et rédigée dans le cadre de la Commission Economique pour l'Europe des

Nations Unies (CEE-ONU) en application du principe 10 de la Déclaration de Rio en 1992. Cette convention met l'accent sur le droit des communautés locales à participer aux décisions affectant leur environnement. Concrètement, elle s'articule autour de trois (3) volets: développer l'accès du public à l'information détenue par les autorités publiques, favoriser la participation du public à la prise de décisions liées à l'environnement et étendre les conditions d'accès à la justice. L'Organisation Internationale du Travail (OIT) a adopté en 1989 une convention sur les Peuples autochtones incluant le concept de «consentement préalable libre et éclairé» en cas de déplacement de populations. Ce concept est issu de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et stipule que les peuples autochtones ont le droit d'exiger des gouvernements ou des entreprises transnationales, d'être consultés et de fournir leur consentement préalable libre et informé avant le démarrage de tout projet d'envergure, en particulier dans le cas de l'exploitation de ressources naturelles. Toutefois, malgré l'importance que ces conventions accordent à la participation des communautés aux décisions et choix des politiques économiques, elles souffrent de nombreuses lacunes limitant leur portée. La convention Aarhus a été ratifiée par seulement 17 pays parmi lesquels ne figurent ni les États-Unis, ni le Canada qui regroupent pourtant le plus grand nombre d'entreprises minières transnationales. Par ailleurs, bien que la ratification de la convention exige son application dans le droit national, plusieurs pays l'ayant ratifiée manquent de moyens de mise en application (Halifax Initiative, 2006). De même, la convention de l'OIT a été ratifiée par un nombre limité de pays qui peinent encore à en respecter les conditions. Cette faiblesse du système régulatoire empêche l'imputabilité effective des entreprises minières bien que celles-ci soient l'objet de pressions de plus en plus fortes et récurrentes.

Dans l'ensemble, l'intégration de pratiques RSE dans ces pays est soumise à l'appréciation des compagnies minières qui privilégient à ce jour des initiatives volontaires à caractère unilatéral. Ces pratiques sont fortement tributaires de la taille des entreprises et de leur degré d'exposition aux revendications des parties prenantes, les grandes

entreprises étant la principale cible de ces revendications. Plusieurs facteurs peuvent motiver de telles démarches: elles peuvent dans une certaine mesure être la réponse à un impératif stratégique inhérent à la recherche d'un accès facilité au marché par l'innovation environnementale ou sociale, d'un accès facilité au capital, de la minimisation des coûts à long terme, de la facilitation du recrutement et de la rétention de personnel, de la gestion du risque réputationnel ou de l'amélioration de l'image corporative (Ostensson, 2000; Walker et Howard, 2002; Wahurst, 1998; Fox, 2004). En outre, la pression des parties prenantes constitue un autre déterminant de l'engagement des compagnies minières dans la RSE. Les actionnaires par exemple peuvent contraindre les compagnies minières au déploiement d'initiatives par leur capacité à désinvestir des projets miniers; les organismes financiers notamment les banques et autres prêteurs disposent d'un levier financier prééminent à même d'inciter les entreprises à l'adoption de comportements responsables tant du point de vue environnemental que social. Pour leur part, la Banque Mondiale et le FMI appuient désormais les objectifs de l'internationalisation des compagnies minières par des exigences de performance environnementale et sociale prenant la forme de recommandations spécifiques promues par le FMI et la Société Financière Internationale (SFI). En dépit des aspects très spécifiques des produits caractérisés par l'éloignement entre les matières premières (produits élaborés par les compagnies minières) et les produits finis (élaborés dans d'autres secteurs d'activités sous la forme de composants), les consommateurs peuvent également jouer un rôle moteur dans le processus de transition de l'industrie minière vers le développement durable, par le choix scrupuleux et attentif des produits miniers peu transformés comme l'or et les diamants. Les ONG et les organisations de la société civile peuvent interagir avec les médias pour organiser des campagnes de dénonciation et d'information de grande envergure, pouvant affecter la réputation et l'image des compagnies minières. Elles exercent aussi des pressions sur les gouvernements et les institutions internationales pour une régulation plus stricte et plus effective de l'activité minière.

2- Les pratiques RSE dans l'industrie minière en Afrique Subsaharienne: Cas de la République de Guinée

Cette seconde et dernière partie dont l'objectif est de répondre à la question de recherche soulevée, mettra l'accent sur la démarche méthodologique privilégiée ainsi que l'analyse des résultats obtenus.

2.1 Démarche méthodologique et présentation du site de recherche

La pertinence d'un travail de recherche requiert au préalable, le choix d'un positionnement épistémologique à même de favoriser la réponse au questionnement soulevé. Pour Cohen (1996), la posture épistémologique permet d'orienter, de guider et de doter les chercheurs de principes, de paradigmes régulateurs de l'activité de recherche, de repères problématiques et méthodologiques dans la conduite du processus de recherche, et ceci afin de conférer à leurs démarches plus de cohérence et de rigueur. Le positionnement épistémologique a pour objet de déterminer le point de vue du chercheur quant à la nature de la réalité et à la manière d'aboutir à une connaissance objective de cette dernière (Perret et Seville, 2003). Il détermine en outre le choix de la méthode de recherche et son utilisation, et permet de garantir la validité et la légitimité de la recherche.

Ainsi, dans une posture épistémologique de nature interprétativiste dont l'objectif est de comprendre les phénomènes étudiés tant du point de vue du chercheur que de celui du sens que les différents acteurs concernés leur donnent, nous optons pour une analyse de nature qualitative définie comme une démarche discursive de reformulation, d'explicitation ou de théorisation d'un témoignage, d'une expérience ou d'un phénomène (Paille, 1996). Ces considérations nous amènent à adopter une démarche inductive qui aide à dégager des généralités à partir de l'étude et de l'observation de cas particuliers étudiés de manière rigoureuse et systématique (Depelteau, 2000). Dans la mesure où les projets miniers étudiés dans le cadre de cet article, sous l'angle des enjeux du développement durable et de la RSE, présentent des singularités relatives aux facteurs locaux et internationaux qui déterminent leur fonctionnement, l'accent sera mis sur une étude de cas

multiples selon l'approche holistique dont l'objectif est d'étudier la nature globale d'une organisation, d'un phénomène ou d'un programme. Les outils de collecte de données privilégiés dans ce sens sont l'analyse documentaire fondée sur l'exploitation de documents à caractère officiel, et la collecte par questionnaire administré auprès des compagnies minières considérées dans le cadre de la présente étude.

Située à l'ouest du continent africain, la République de Guinée est une ancienne colonie française indépendante depuis le 2 octobre 1958. Elle couvre une superficie de 245 857 km² et compte près de 12 717 176 habitants en 2017. Elle est subdivisée en quatre (4) régions naturelles[84] et dispose d'une façade maritime de 300 km sur l'Océan Atlantique. La Guinée est limitée au nord par le Sénégal et le Mali, à l'est par la Côte d'Ivoire, au sud par la Sierra Léone et le Liberia, et à l'ouest par la Guinée Bissau et l'Océan Atlantique. Son sous-sol jouit d'une abondance en ressources naturelles notamment minières, très variées, lui conférant le titre de "scandale géologique". En effet, il recèle les plus importantes réserves mondiales de bauxite (2/3 des réserves mondiales) soit plus de 40 milliards de tonnes dont la teneur en alumine varie entre 40 et 60%. L'or, avec un potentiel de plusieurs centaines de tonnes est de qualité supérieure titrant entre 850 et 980 % soit 20 à 23.5 carats[85]. Ses réserves de diamants sont estimées à hauteur de 25 à 30 millions de carats essentiellement constitués de pierres de joaillerie; Pour sa part, le fer constitue une composante essentielle des richesses minières de la Guinée avec des réserves estimées à près de 10 milliards de tonnes de qualité exceptionnelle. Celles-ci sont essentiellement localisées au Sud-est du pays, dans la région forestière où culmine le Mont Nimba, plus haut sommet du pays. Le Mont Nimba comprend 4 gisements (Château Pierre, Richard, Grands Rochers, Sempéré) avec un potentiel en fer de plus d'1 milliard de tonne dont 350 millions de tonnes de réserves prouvées. D'autres gisements en fer sont localisés dans la chaîne du Simandou avec un potentiel estimé à 2 milliards de tonnes d'une teneur en fer variant entre 60 et 68.5%. Les gisements du

[84] Il s'agit de la Basse Guinée ou Guinée Maritime, la Moyenne Guinée, la Haute Guinée et la Guinée Forestière.

[85] 1 carat = 0.2 gramme

Simandou sont classés parmi les derniers gisements de fer de haute qualité au monde. En marge de ces ressources stratégiques pour l'économie nationale, d'autres minéraux naturels d'importance capitale ont été découverts en Guinée. C'est le cas du nickel avec 185 000 tonnes de réserves, du calcaire avec des réserves évaluées à 200 millions de tonnes, de l'uranium, des métaux de base (cuivre, plomb, cobalt, argent, zinc), des minéraux de sable noir, du graphite, des hydrocarbures etc.

La Guinée est un pays à forte spécialisation minière où l'exploitation des minerais couvre plus de 90% du total des exportations dont 60% pour la seule bauxite-alumine, et assure près de 15% des dépenses sociales du pays. Ce secteur y constitue en outre le plus gros employeur après la fonction publique, mais ses performances demeurent relativement faibles, enregistrant un recul considérable de sa contribution aux revenus de l'Etat depuis le début des années 90. Les ressources principalement exploitées sont la bauxite, l'or et le diamant. Ce dernier est désormais réduit à l'exploitation artisanale en raison de la fermeture de la seule unité industrielle d'exploitation du diamant (AREDOR) du pays. Dans ce contexte, le rôle moteur des sous-secteurs de la bauxite alumine et de l'or nous ont conduit à orienter notre recherche sur un échantillon de six entreprises minières effectivement en activité, à même de nous permettre de répondre à notre problématique de recherche. Ces entreprises font l'objet d'une présentation détaillée dans le tableau ci-après.

Tableau 1: Présentation générale des cas sélectionnés

	CBG	Rusal/Friguia	CBK	SAG		SMD		SEMAFO					
Dénomination	Compagnie des Bauxites de Guinée	Rusal/Friguia	Compagnie des bauxites de Kindia	Société AshantiGold Ashanti de Guinée		Société Minière de Dinguiraye		Société d'Exploitation Minière d'Afrique de l'Ouest					
Actionnariat	Halco Mining Inc.	Etat	Rusal	Etat	Rusal	Etat	Anglo Gold Ashanti	Etat	Crew Gold Company	Etat	SEMAFO Inc.	Etat	
	51%	**41%**	**85%**	**15%**	**100%**	**-**	**85%**	**15%**		**85%**	**15%**	**85%**	**15%**
Opérateur	Halco Mining Inc.	Rusal	Rusal	AngloGold Ashanti		Crew Gold		SEMAFO Inc.					
Minerai exploité	Bauxite	Bauxite	Bauxite	Or		Or		Or					
Type de mine	Ciel ouvert	Ciel ouvert	Ciel ouvert	Ciel ouvert		Ciel ouvert		Ciel ouvert					
Etendue de la concession (Km²)	1 292	1 776	1 015	1 495		1 500		47					
Localisation géographique	Boké	Fria	Kindia	Siguiri		Dinguiraye		Kouroussa					
Durée d'établissement	2039	2025	2026	2022		2024		-					

Le questionnaire conçu et administré auprès de ces entreprises couvre trois (3) axes majeurs: le premier vise à évaluer leur interprétation des concepts de développement durable et de responsabilité sociétale de l'entreprise; le second axe s'intéresse à leur engagement dans la RSE à travers l'analyse de leurs pratiques selon les différentes dimensions de leurs activités; le troisième et dernier axe vise à évaluer leurs initiatives, positions et actions RSE dans les autres pays d'Afrique Subsaharienne où sont implantés leurs projets et ceci dans une perspective de comparaison tenant compte de la nature des modes de régulation déterminant les conditions d'exploitation des ressources minières.
Les sources d'informations secondaires exploitées en complément sont principalement:

- Les codes miniers de 1995 et 2011, définissant les conditions (économiques, financières, douanières, fiscales, environnementales et sociales) d'exploitation et de valorisation des ressources minières nationales;
- Les conventions d'établissement qui reflètent les conditions d'exploitation définies par le code minier tout en intégrant les spécificités relatives à chaque projet minier;
- Le code de l'environnement établissant les principes fondamentaux visant la gestion et la protection de l'environnement contre toutes formes de dégradation, de pollution et de nuisance pouvant émaner de l'exploitation des ressources naturelles notamment minières;
- Les évaluations d'impacts environnementaux et sociaux qui renseignent sur la faisabilité des projets miniers en tenant compte des risques environnementaux et sociaux qu'ils peuvent générer;
- Les rapports d'activité (mensuels ou annuels) produits par certaines entreprises minières qui fournissent le détail des états financiers et des procédures de gestion environnementale et communautaire déployées par ces entreprises.
- Les rapports d'étude élaborés par des institutions notamment internationales et des groupes de recherche en proie à la

problématique du développement du secteur minier en République de Guinée.

2.2 Analyse et discussion des résultats

Axe 1: De l'interprétation du développement durable par les compagnies minières considérées

Ce premier axe du questionnaire visait à appréhender l'interprétation faite du développement durable par chacune des entreprises sollicitées; à évaluer le degré d'intégration de ses dimensions à leurs valeurs, mission, vision et modèle d'affaires; à mettre en évidence l'existence éventuelle d'une charte, d'un label ou d'une certification RSE et à relever les différents facteurs incitant ou non ces entreprises à l'adoption d'une démarche RSE.

Les résultats obtenus sont présentés dans le tableau ci après:

Q_1. Définitions et principales implications du développement durable

Compagnies minières	Interprétation du développement durable
CBG	Concept nouveau, relativement méconnu, dont les implications sont sociales, communautaires, environnementales et institutionnelles.
Rusal/Friguia	Mobilité du personnel, redéploiement du personnel pour congédiement.
SBK	Gestion et formation du personnel.
SEMAFO	Processus qui vise la réalisation d'actions de développement impliquant les communautés, les sociétés en place, d'autres partenaires et l'Etat en faveur des populations.
SAG	Concept nouveau dont les implications sont environnementales et sociales
SMD	Concept nouveau dont les implications sont sociales

Sur les 6 entreprises considérées dans le cadre de cette étude, seules 2 (CBG, SAG) intègrent les dimensions environnementale et sociale à l'interprétation donnée au développement durable; la SEMAFO et la

SMD l'associent au développement communautaire alors que la SBK et Rusal/Friguia[86] le considèrent comme une composante de la gestion des ressources humaines.

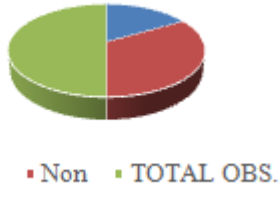
Q_2. Intégration des dimensions du développement durable aux valeurs, mission et vision des entreprises

Compagnies minières	Développement durable/Valeurs, mission et vision de l'entreprise
CBG	S'efforce d'en faire une composante de nos valeurs, mission et vision.
Rusal/Friguia	S'efforce de les intégrer par les actions des directions financière, RH, de la sécurité et de l'environnement.
SBK	Aucune réponse
SEMAFO	En créant un climat propice à l'amélioration des conditions humaines par les actions, par les investissements dans les projets de développement communautaire, par la création d'emploi, par la formation et les retombées de l'entreprise, la SEMAFO s'efforce d'intégrer les principes du DD à ses valeurs, mission et vision.
SAG	Veille à l'intégration progressive des dimensions du développement durable.
SMD	En gérant au mieux les impacts environnementaux de nos activités et en contribuant au développement communautaire de nos localités, la SMD intègre ainsi les principes du DD à ses valeurs, mission et vision.

A l'exception de la SBK, 5 entreprises affirment déployer des actions en matière de développement communautaire; 2 entreprises mettent l'accent sur l'aspect formation et gestion des ressources humaines (Rusal/Friguia et Semafo) et 2 entreprises (Rusal/Friguia et SMD) évoquent explicitement la sécurité et la protection de l'environnement.

Q_3. Disponibilité d'une charte DD/RSE?

	Nb. cit.	Fréquence (%)
Oui	2	33,3
Non	4	66,7
TOTAL OBS.	6	100

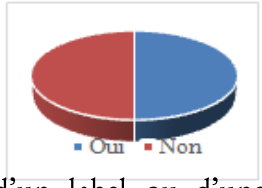


[86] Pour rappel, la SBK et Rusal/Friguia ont pour actionnaire principal Rusal.

67% des entreprises affirment ne pas disposer de charte DD/RSE alors que 33% déclarent en disposer dans le but de régir les rapports aux communautés locales.

Q_4. Disponibilité d'un label ou d'une certification RSE intégrant les dimensions environnementale et sociale du développent durable?

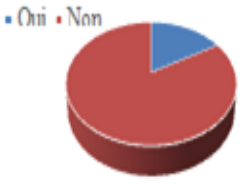
	Nb. cit.	Fréquence (%)
Oui	3	50
Non	3	50
TOTAL OBS.	6	100



50% des entreprises affirment ne pas disposer d'un label ou d'une certification RSE alors que 50% déclarent disposer d'une certification ISO. Il s'agit en l'occurrence d'ISO 9010 et d'ISO 14001. Cependant des deux (2) normes considérées, seule la norme ISO 14001 concerne le management environnemental et repose sur l'amélioration continue des performances de l'entreprise.

Q_5. Intégration des principes du développement durable aux décisions d'affaires?

	Nb. cit.	Fréquence (%)
Oui	1	16.7
Non	5	83.3
TOTAL OBS.	6	100



83% des entreprises soutiennent ne pas intégrer les principes du développement durable, comme priorité, à leurs décisions d'affaires.

Q_6. Facteurs motivant à la mise en œuvre d'une démarche RSE?

Facteurs de motivation	Nb. cit.	Fréquence (%)
Compétitivité	5	83.3
Règlementation locale ou nationale	4	66.7
Pressions des parties prenantes	4	66.7
Concurrence	1	16.7
Image de marque	5	83.3
Autres	0	0%



83% des entreprises affirment que la compétitivité, la préservation de l'image de marque (83%) sont les premiers facteurs déterminant l'intégration d'une démarche RSE; 67% évoquent la réglementation et les pressions des parties prenantes.

Q_7. Freins à l'intégration du développement durable au Business Model des entreprises?

Compagnie minières	Facteurs de blocage
CBG	Manque d'informations, silence des lois et règlementations
Rusal/Friguia	Aucune réponse
CBK	Coûts générés par la mise en œuvre d'une telle stratégie
SEMAFO	Non participation des communautés dans la mise en œuvre des actions de développement, analphabétisme des populations
SAG	Manque d'informations, vide juridique, coûts, incertitude quant aux retombées financières d'une telle stratégie
SMD	Absence de règlementation, incompréhension du concept de développement durable

Axe 2: Du degré d'engagement du management des compagnies minières dans la mise en œuvre de politiques ou démarches RSE

Ce second axe met l'accent sur l'intégration des principes du développement durable au management des ressources humaines, la gestion de l'eau, de l'énergie et des émissions de gaz, l'application des principes du DD dans le processus de production, les choix et décisions d'investissement, et les perspectives quant à l'adoption d'une démarche

RSE dans les prochaines années. Les résultats obtenus pour chacune de ces rubriques sont présentés ci-après:

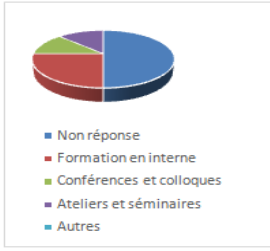
Q_1. Sensibilisation des employés au développement durable?

	Nb. cit.	Fréquence (%)
Oui	2	33,3
Non	4	66,7
TOTAL OBS.	6	100



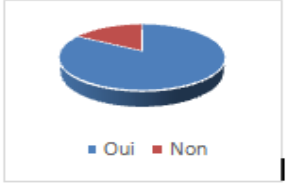
33% des entreprises déclarent sensibiliser leurs employés aux questions relatives au développement durable par la formation en interne.

Méthodes de sensibilisation	Nb. cit.	Fréquence (%)
Formation en interne	2	33,3
Conférences et colloques	1	16,7
Ateliers et séminaires	1	16,7
Autres	0	0
Non réponse	4	66,7
TOTAL OBS.	6	-



Q_2. Intégration des critères environnementaux et sociaux au processus de production et aux produits?

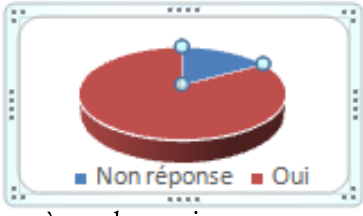
	Nb. cit.	Fréquence (%)
Oui	5	83,3
Non	1	16,7
TOTAL OBS.	6	100



83% des entreprises interrogées affirment prendre en considération les critères environnementaux et sociaux relatifs au développement durable dans leur processus de production et l'élaboration de leurs produits.

Q_3. Disponibilité d'un système de gestion des coûts et bénéfices induits par les pratiques environnementales et sociétales?

	Nb. cit.	Fréquence (%)
Oui	5	83,3
Non	0	0
Non réponse	1	16,7
TOTAL OBS.	6	100

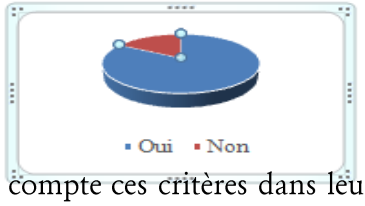


83% des entreprises affirment disposer d'un système de gestion prenant

en compte les coûts et bénéfices induits par leurs pratiques environnementales et sociétales en l'occurrence pour les pratiques relatives aux contributions en matière de développement communautaire, aux campagnes de reboisement effectuées dans les zones affectées par le développement de leurs activités, et à la gestion des déchets et résidus émanant de l'exploitation et/ou de la transformation des minerais.

Q_4. Intégration des critères économiques, environnementaux et sociétaux aux choix et décisions d'investissement?

	Nb. cit.	Fréquence (%)
Oui	5	83,3
Non	1	16,7
TOTAL OBS.	6	100



83% des entreprises affirment prendre en compte ces critères dans leurs choix et décisions d'investissement. Ces critères sont relatifs à la rentabilité économique et financière ainsi qu'à la viabilité environnementale et sociétale des projets miniers, et déterminent leur faisabilité.

Q_5. Responsabilité quant au développement des localités minières

	Nb. cit.	Fréquence (%)
Oui	6	100
Non	0	0
TOTAL OBS.	6	100



Si toutes les entreprises reconnaissent avoir un rôle à jouer dans le développement des localités minières directement affectées par leurs activités, elles insistent néanmoins sur le rôle déterminant de l'Etat dans cette dynamique et la nécessité de situer les responsabilités entre les parties.

Q_6. Initiatives en faveur des populations dans les localités minières?

	Nb. cit.	Fréquence (%)
Oui	6	100
Non	0	0
TOTAL OBS.	6	100



Toutes les entreprises soutiennent entreprendre des actions en faveur des populations directement affectées par leurs activités. Ces actions portent généralement sur la construction et l'aménagement d'écoles, de centres de santé, de routes et de ponts, de marchés, de centres sportifs ou encore sur le reboisement des forêts et zones affectées par l'extraction minière. Les budgets alloués varient de quelque centaine de milliers de Dollars à 2 millions USD.

Q_7. Ancrage des principes de management des ressources humaines aux fondamentaux du développement durable?

Compagnies minières	Principes de management des RH
CBG	Promotion de l'emploi des jeunes, respect des lois et règlements, transparence et égalité dans le processus de recrutement, formation continue.
Rusal/Friguia	Formation et recrutement du personnel au niveau local.
SBK	Emploi des jeunes, octroi de bourses d'études supérieures aux jeunes diplômés guinéens pour leur insertion future au sein de l'entreprise.
SEMAFO	Qualification du personnel par la formation professionnelle continue en interne.
SAG	Emploi des jeunes, respect des lois et règlements, formation continue, promotion du personnel d'origine guinéenne au rang de cadre supérieur.
SMD	Emploi des jeunes, perfectionnement des cadres.

Q_8. Mesures entreprises en faveur des salariés au cours des trois (3) dernières années?

	Nb. cit.	Fréquence (%)
Egalité de traitement	6	100
Protection des droits	4	66,7
Sécurité au travail	6	100
Représentation dans les organes de décision	2	33,3
TOTAL OBS.	6	-



Toutes les entreprises déclarent promouvoir l'égalité de traitement entre les employés et contribuer à leur sécurité sur le lieu de travail; 67% estiment contribuer à la protection des droits de leurs employés et seulement 33% attestent promouvoir l'intégration du personnel d'origine guinéenne dans les organes de décision.

Q_9. Principales actions en matière d'optimisation de la gestion de l'eau?

Compagnies minières	Actions
CBG	Séparer les réseaux d'eau de la cité et du village de Kamsar, détecter les fuites et les corriger, remplacer la tuyauterie, réparer les robinets défectueux, sensibiliser les bénéficiaires à la bonne gestion de l'eau
Rusal/Friguia	Réparation partielle du réseau de distribution par le remplacement des conduits et la suppression des fuites.
SBK	Rationalisation de l'eau dans le processus de production.
SEMAFO	Réalisation des forages de puits améliorés et la création de fosses d'enterrement et d'incinération des produits chimiques.
SAG	Recyclage de l'eau utilisée.
SMD	Aucune action concrète

Q_{10}. Principales actions en matière d'optimisation de la gestion de l'énergie?

Compagnies minières	Actions
CBG	Installer des compteurs prépayés chez les gros consommateurs; isoler les consommateurs clandestins ou pirates; rationaliser la fourniture par un bon suivi du processus de distribution.
Rusal/Friguia	Révisions capitales des diesels, réparation des chaudières, remplacement des réchauffeurs tubulaires, étancher les tubes d'eau et de vapeur.
SBK	Rationalisation de la consommation d'énergie dans le processus de production.
SEMAFO	Couper le courant dans les lieux où son usage n'est pas nécessaire, couper les lampes dans les chambres pendant les heures de travail, encourager l'utilisation d'ampoules économiques.
SAG	Réduction de la consommation d'énergie de 15%/once d'or produite.
SMD	Aucune action concrète.

Q_{11}. Principales actions en matière de réduction des gaz à effets de serre?

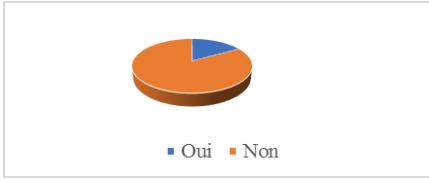
Compagnies minières	Actions
CBG	Aucune action concrète dans ce domaine n'a été entreprise.
Rusal/Friguia	Trouver le juste équilibre entre la quantité de mazout brulée et la masse d'eau incorporée dans le processus de production pour éviter la pollution atmosphérique soit 14 kg d'eau par kg de mazout, éviter la circulation des engins et des véhicules polluants.
SBK	Aucune action n'a été entreprise à ce titre.
SEMAFO	Diffusion et multiplication du matériel végétal dans les zones d'exploitation, enterrement des résidus de produits chimiques utilisés par l'entreprise.
SAG	Objectif de moyen à plus long terme pour réduire les émissions de gaz à effets de serre de 30% par once

	produite.
SMD	Aucune action concrète.

Q_{12}. Publication d'un rapport social ou rapport DD au cours des trois dernières années?

	Nb. cit.	Fréquence (%)
Oui	2	33,3
Non	4	66,7
TOTAL OBS.	6	100

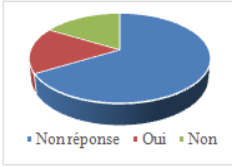
→



→

→ Si oui est-il accessible au public?

	Nb. cit.	Fréquence (%)
Oui	1	16,7
Non	1	16,7
Non réponse	4	66,7
TOTAL OBS.	6	100



33% des entreprises affirment avoir publié un rapport social/DD au cours des trois (3) dernières années et une seule de ces entreprises soutient que son rapport est accessible au public.

Q_{13}. Principaux projets en matière de développement durable pour les trois (3) prochaines années?

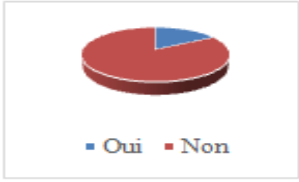
Compagnies minières	
CBG	Aucun projet en matière de développement durable n'est en perspective pour le moment.
Rusal/Friguia	Aucun projet en cours.
SBK	Aucun projet en la matière n'a été pour l'instant initié.
SEMAFO	Développement des plantations communautaires, formation des populations locales, implication des populations dans les actions environnementales sous appui technique d'une ONG spécialisée.
SAG	Aucun projet en cours.
SMD	Aucun projet en cours.

Axe 3: De l'évaluation des positions, actions et initiatives DD/RSE des compagnies minières dans les autres pays d'Afrique Subsaharienne

Ce troisième et dernier axe du questionnaire vise à évaluer les pratiques RSE des entreprises considérées dans les autres pays d'Afrique Subsaharienne où sont développés leurs projets, dans une perspective de comparaison avec les actions menées en République de Guinée.

Q_1. Disponibilité d'une Charte DD/RSE au niveau mondial?

	Nb. cit.	Fréquence (%)
Oui	1	16,7
Non	5	83,3
TOTAL OBS.	6	100



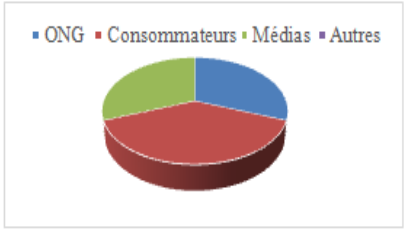
83% des entreprises affirment ne pas disposer de charte DD/RSE au niveau mondial.

Q_2. Politique et stratégie de l'entreprise en Afrique Subsaharienne?

Aucune entreprise n'a fourni de réponse par rapport à cette question.

Q_3. Principales parties prenantes associées aux décisions de l'entreprise?

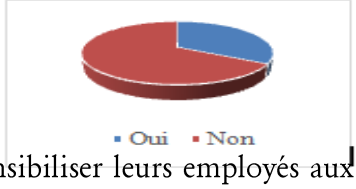
Parties prenantes	Nb. cit.	Fréquence (%)
ONG	4	66,7
Consommateurs	5	83,3
Médias	4	66,7
Autres	0	0
TOTAL OBS.	6	-



83% des entreprises considèrent les consommateurs[87] comme la principale partie prenante à associer aux grandes décisions; 67% évoquent ensuite les ONG et en fin, 67% désignent les médias.

Q_4. Sensibilisation des employés aux enjeux du développement durable?

	Nb. cit.	Fréquence (%)
Oui	2	33,3
Non	4	66,7
TOTAL OBS.	6	100



Seulement 33% des entreprises affirment sensibiliser leurs employés aux questions relatives au développement durable dans les autres pays

[87] Employé ici au sens de communautés locales.

d'Afrique Subsaharienne où elles développent leurs activités, moyennant principalement la mise en œuvre d'une politique de formation en interne (33%).

→ Si 'oui' de quelle manière ?

	Nb. cit.	Fréquence (%)
Formation en interne	2	33,3
Ateliers et séminaires	0	0
Conférences et colloques	0	0
Autres	1	16,7
Non réponse	4	66,7
TOTAL OBS.	6	-



Q_5. Intégration des critères environnementaux et sociaux au processus de production et aux produits?

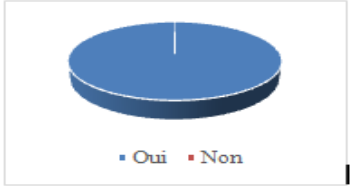
	Nb. cit.	Fréquence (%)
Oui	5	83,3
Non	1	16,7
TOTAL OBS.	6	100



Relativement à leurs pratiques en République de Guinée, 83% des entreprises affirment prendre en considération les critères environnementaux et sociaux inhérents au développement durable dans leur processus de production et l'élaboration de leurs produits.

Q_6. Disponibilité d'un système de gestion des coûts et bénéfices induits par les pratiques environnementales et sociales?

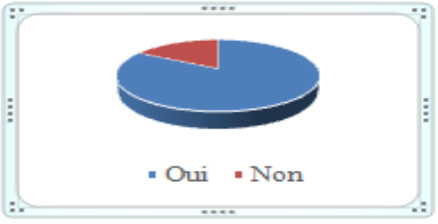
	Nb. cit.	Fréquence (%)
Oui	6	100
Non	0	0
TOTAL OBS.	6	100



A l'inverse de la République de Guinée où seulement 83% entreprises abordées affirment disposer d'un système de gestion prenant en compte les coûts et bénéfices induits par leurs pratiques environnementales et sociales, toutes les entreprises soutiennent disposer d'un tel système dans les autres pays d'Afrique Subsaharienne abritant leurs projets.

Q_7. Intégration des critères économiques, environnementaux et sociaux aux choix et décisions d'investissement?

	Nb. cit.	Fréquence (%)
Oui	5	83,3
Non	1	16,7
TOTAL OBS.	6	100



Tout comme en République de Guinée, 83% des entreprises déclarent prendre en compte les critères économiques, environnementaux et sociaux dans leurs choix et décisions d'investissement.

Q_8. Responsabilité quant au développement des localités minières?

	Nb. cit.	Fréquence (%)
Oui	6	100
Non	0	0
TOTAL OBS.	6	100

Comme en République de Guinée, l'ensemble des entreprises affirment devoir jouer un rôle dans le développement des localités minières abritant leurs projets miniers partout ailleurs en Afrique Subsaharienne, mais considèrent que l'Etat constitue le moteur principal du développement dans ces localités.

Q_9. Initiatives en faveur des populations dans les localités minières?

	Nb. cit.	Fréquence (%)
Oui	6	100
Non	0	0
TOTAL OBS.	6	100

→ Si 'oui' pour quel budget et quels impacts?

A l'instar de la République de Guinée, toutes les entreprises affirment entreprendre des actions en faveur des populations directement affectées par leurs activités dans les autres pays d'Afrique Subsaharienne. Cependant, aucune ne fournit de données permettant d'évaluer les budgets alloués à ce titre et les impacts qui en découlent.

Q_{10}. Ancrage des principes de management des ressources humaines aux fondamentaux du développement durable?

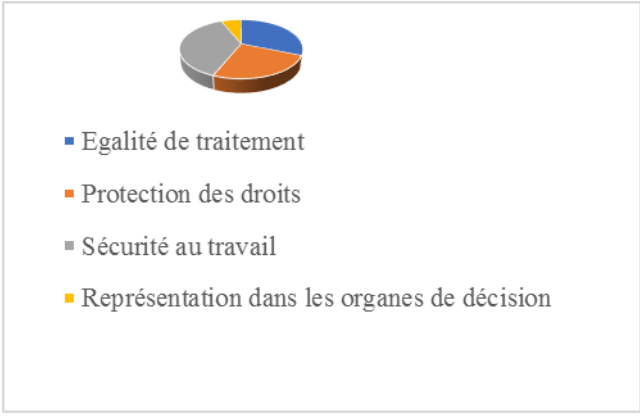
De même qu'en République de Guinée, l'ensemble des entreprises soutiennent encourager l'emploi des jeunes et de la main d'œuvre locale, la formation et la qualification du personnel, le respect des lois et règlements.

Q_{11}. Mesures entreprises en faveur des salariés au cours des trois (3) dernières années?

	Nb. cit.	Fréquence (%)
Egalité de traitement	5	83,3
Protection des droits	4	66,7
Sécurité au travail	6	100
Représentation dans les organes de décision	1	16,7
TOTAL OBS.	6	-



Tout comme en République de Guinée, la totalité des entreprises affirment promouvoir l'égalité de traitement entre les employés, la protection de leurs droits et la sécurité au travail dans l'ensemble des pays d'Afrique Subsaharienne où sont implantés leurs projets miniers.



Q_{12}. Principales actions en matière d'optimisation de la gestion de l'eau et de l'énergie, et de réduction des gaz à effets de serre?

Concrètement, à l'image de la République de Guinée, aucune des entreprises n'a élaboré et mis en œuvre un procédé d'extraction de minerai permettant de minimiser la consommation d'eau et d'énergie, et de limiter les émissions de gaz à effets de serre dans tous les autres pays d'Afrique Subsaharienne abritant leurs activités.

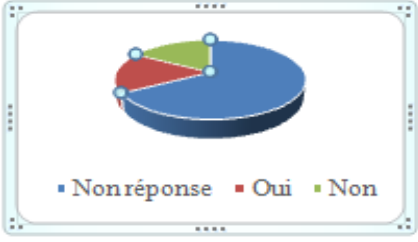
Q_{13}. Publication d'un rapport social ou rapport DD au cours des trois (3) dernières années?

	Nb. cit.	Fréquence (%)
Oui	2	33,3
Non	4	66,7
TOTAL OBS.	6	100



→ Si 'oui' est-il accessible au public?

	Nb. cit.	Fréquence (%)
Oui	1	16,7
Non	1	16,7
Non réponse	4	66,7
TOTAL OBS.	6	100



Tout comme en République de Guinée, seulement 33% des entreprises affirment avoir publié un rapport social/DD au cours des trois (3) dernières années, et une seule entreprise soutient rendre son rapport accessible au public.

Q_{14}. Principaux projets en matière de DD pour les trois prochaines années?

> Dans la perspective des trois (3) prochaines années, aucune entreprise n'envisage de développer un projet novateur intégrant les principes du développement durable dans les autres pays d'Afrique Subsaharienne.

Conclusion générale et pistes de recherche éventuelles

Cette étude exploratoire dont l'objectif est d'appréhender la problématique du développement durable considérée sous l'angle de l'industrie minière dans un contexte spécifique à l'Afrique, à travers l'analyse du cas de multinationales implantées en République de Guinée témoigne d'une réalité qui contraste largement avec les idées reçues. La RSE demeure très surfaite dans le secteur minier étudié; loin d'être formelle, son intégration se traduit par la mise en œuvre d'actions généralement centrées sur le développement communautaire et le management environnemental pour quelques entreprises interrogées, avec pour objectif de garantir la légitimité des activités minières et de maintenir un climat favorable au développement des projets miniers. Loin d'être harmonieuses, les actions déployées relèvent d'initiatives unilatérales laissées à l'appréciation des entreprises sans implication majeure des différentes parties prenantes. Bien que la mobilisation de l'industrie minière mondiale autour des enjeux du développement durable mérite d'être soulignée, les pays africains font face à des contraintes majeures qui limitent leur marge de manœuvre relativement à la mise en œuvre d'un cadre régulatoire contraignant favorable à l'intégration de la RSE dans toutes les dimensions de l'exploitation minière industrielle. Les conditions d'exploitation des ressources en Guinée comme dans les autres pays d'Afrique Subsaharienne sont définies par des intérêts étrangers au bénéfice

d'entreprises multinationales plus puissantes que les Etats et gouvernements pour lesquels le secteur minier reste la seule source de rente et le réceptacle par excellence des IDE. La faible prise de conscience quant aux enjeux du développement durable dans ces pays et la forte dépendance des communautés locales aux activités minières rendent encore plus complexe la situation. Malgré la pertinence des résultats obtenus, ces derniers restent toutefois limités en raison notamment des interprétations quelque peu subjectives qui les singularisent. Il serait à ce titre opportun d'élargir le champ de l'étude à de nouvelles perspectives de recherche en prenant en compte des aspects reposant moins sur des conjectures pour plus d'objectivité et de rigueur.

Bibliographie

- Bedford, A. et Warhurst, A. 1999. Performance Indicators Relating to the Social, Environmental, and Economie Effects of Mining on Indigenous People. Mining and Energy Research Network (MERN) Paper 128, 74p.
- Benzaazoua Mostafa et al., 2017, L'industrie minière et le développement durable – Une perspective internationale francophone, Points de repères 26.
- Brinkmann et al., Juillet 2008, Mines et développement durable en République de Guinée, Rapport d'étude GTZ, Conakry.
- Chaire en éco-conseil, 2012, L'industrie minière et le développement durable, document de travail, Université du Québec à Chicoutimi, 71 pages.
- **Campbell Bonnie,** 2004, Nordiska Afrikainstitutet, Groupe de recherche sur les activités minières en Afrique **(GRAMA),** Enjeux des nouvelles réglementations minières en Afrique, Nordiska Afrikainstitutet, 97 p.
- **Campbell Bonnie, 2010,** Ressources minières en Afriques: Quelle réglementation pour le développement?, Presses de l'Université du Québec, **255 p.**
- **Campbell Bonnie,** 1993, Le secteur de la bauxite en République de Guinée: ajustement structurel et restructuration internationale de

l'industrie de l'aluminium, in Tiers-Monde, n°133, tome 34, pp. 187-208.

- Campbell Bonnie, Bonne gouvernance, réformes institutionnelles et stratégies de réduction de la pauvreté: sur quel agenda de développement?, Présentation au colloque: Gouvernance pour le développement au 21è siècle: Vues d'Afrique et d'Amérique Latine. Enjeux et défis de l'appropriation locale de la gouvernance, 2-3 décembre 2005.
- Campbell Bonnie, L'Exploitation minière comme moteur du développement en Afrique: Quelques enjeux soulevés par la révision des cadres réglementaires miniers, Présentation à la conférence: Exploitation minière et développement durable en Afrique, Conakry, 9-13 juin 2008.
- Campbell Bonnie, L'Exploitation minière en Afrique: Enjeux de responsabilité et d'imputabilité. Réflexions à partir des initiatives canadiennes récentes en matière de réglementation et de responsabilité des entreprises dans le secteur extractif, Présentation à la conférence: Exploitation minière et développement durable en Afrique, Conakry, 9-13 juin 2008.
- Campbell Bonnie, 2003, Factoring in governance is not enough-mining codes in Africa, policy reform and corporate responsibility, Mineral & Energy, Raw material report; Vol 18, no 3; pp. 2-13.
- CESMAT (Centre d'études supérieures des matières premières), Ressources minérales et développement en Afrique, Document d'orientation stratégique, Mai 2008.
- Daniel, P., 1992, Economie Policy in Mineral-Exporting Countries: What Have We Learned? " in Mineral Wealth and Economic Development, Titon, 1. E. (ed), Washington DC: Resources for the Future, 130 p.
- Davis, G. et Tilton J., 2002, Should Developing Countries Renounce Mining? A Perspective on the Debat?", Colorado School of Mines Report. 40 p.
- Drame Alpha, 2007, L'écologie industrielle, facteur de développement durable d'un pays du tiers-monde producteur de

matières premières: Le cas de la Guinée, pays producteur de bauxite et d'alumine, Chaire d'écologie industrielle de l'Université de Technologie de Troyes, Cahier 8.

- Eggert, R., 1994, Mining and the environment: International Perspectives on Public Policy, Washington DC: Resources for the Future. 173 p.
- Eggert, R. 2000, Sustainable Development and the Mineral industry in Sustainable Development and the Future of Mineral Investment, Otto, M. et Cordes, J. (ed.) United nations environment program (UNEP), 15 p.
- Eggert. R., 2001, Mining and Economie Sustainability: National Economies and Local Communities, Mining MineraIs and Sustainable Development (MMSD) Working Paper No 19; 84 p.
- Gunningham, N. et Sinclair D., 2001, Voluntary Approches to Environmenta1 Protection: Lessons from the Mining and Forestry Sectors, OECD Global Forum on International Investment, 7-8 february, 2002. Paris. 40 p.
- Greene, G., 2002, "Industry Codes of Practice and other Voluntary Initiatives: Their Application to the Mining and Metals Sector, Mining MineraIs and Sustainable Development (MMSD) Working Paper No 26, 43 p.
- Groupe de recherche sur les activités minières en Afrique (GRAMA), 2003, African Mining Codes Questionned, Mining Journal, 14 February, pp. 106-109.
- Halifax Initiative, 2006, Summary critique of standards relevant to extractive industries, Prepared by Canadian civil society for the National Roundtables on Corporate Social Responsibility and Extractive Sector in Developing Countries, 42 p.
- Jenkins, H., 2004, Corporate Social Responsibility and the mining industry conflicts and constructs, Corporate Social Responsibility and Environmental Management; Vol 11, n° 1, pp. 23-34.
- Jenkins, H. et Yakovleva, N., 2006, Corporate Social Responsibility in the mining industry: exploring trends in social and

environmental disclosure, Journal of Cleaner Production, n° 14, pp. 271-284.

- Otto, J., 1998, Global changes in mining laws, agreements and tax system, Resources Policy, Vol. 24, n° 2, pp. 79-86.
- Otto, J., 2000, Institutional Frameworks: Process and implementation, in Sustainable Development and the Future of Mineral Investment, Otto, 1. et Cordes, 1. (ed.), Paris: PNUE, 23 p.
- Otto, J., 2000, La fiscalité minière dans les pays en développement, Séminaire régional sur les économies à dominante minière en Afrique, Le Cap, Afrique du Sud, 7 au 9 novembre 2000. UNCTAD. 19 p.
- Proparco, janvier 2011, Le secteur minier, un levier de croissance pour l'Afrique? in Secteur Privé et Développement –Numéro 8.
- Soumah Ibrahima, 2007, Avenir de l'Industrie Minière en Guinée, Editions L'Harmattan, 256 p.