

**DEVELOPPEMENT DURABLE, MANAGEMENT
ECOLOGIQUE ET ETHIQUE D'ENTREPRISE :
UN DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL DES
ENTREPRISES ALGERIENNES**

Driss REGUIEG - ISSAAD *

Badiâa AMARI **

RÉSUMÉ

Dans un monde où les changements s'accélèrent, où la pression sur les résultats et la responsabilité éthique s'accroît, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à choisir le chemin du Développement Durable. Les entreprises en avance dans le domaine de la protection de l'environnement et dans le respect des normes sociales se démarquent par rapport aux autres entreprises, ce qui devrait leur assurer un avantage concurrentiel notamment en leur facilitant l'obtention de contrats ou en leur assurant de meilleures parts de marché. Devant cette obligation d'éthique et de développement durable, où se situent les entreprises algériennes? Quel constat peut-on faire sur les perceptions et les engagements de nos entreprises dans ce sens? Et enfin, quels éclairages apporter sur d'éventuelles actions de mise en œuvre?

MOTS CLES

Développement durable – Éthique – Gouvernance- Diagnostic organisationnel- Entreprise algérienne-

JEL CLASSIFICATION : Q56

* Professeur, enseignant chercheur à la Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales. Chef d'équipe de recherche / laboratoire de recherche REFEIRI (Réformes économiques et intégration régionale et internationale). Université d'Oran.

** Maître assistante «A», enseignante chercheure à la Faculté des sciences économiques, sciences de gestion et des sciences commerciales. Université d'Oran.

INTRODUCTION

Sur le plan sociétal, comme sur le plan légal, les entreprises doivent aujourd'hui, répondre de leur impact sur l'environnement. Non seulement elles doivent être éthiquement correctes, mais elles doivent également répondre aux multiples sollicitations et autres exigences environnementales, par une offre de produits et services qui soient conformes à des normes bien explicitées par les différents acteurs. Les entreprises algériennes étant confrontées à ces nouvelles exigences environnementales, elles sont de plus en plus soumises à des impératifs de transparence en matière de bonne gouvernance, de contrôle qualité, de gestion des cycles de vie des produits et de participation citoyenne.

Dans ce contexte, l'entreprise algérienne compétitive est celle qui saura intégrer les problématiques du développement durable et du management environnemental, et ne les subit pas. L'image de l'entreprise peut être valorisée par l'adoption de ces mesures.

Dans cet article nous nous efforçons de répondre à une double problématique au travers d'une enquête réalisée sur un échantillon d'entreprises algériennes. A cet effet nous posons deux questions fondamentales : Les entreprises algériennes comprennent-elles les enjeux du développement durable? Peuvent-elles associer une dimension durable à leurs niveaux de compétitivité et à leurs stratégies ?

A l'effet de répondre à tous ces questionnements centraux, nous avons structuré notre article autour des points suivants. D'abord nous nous sommes attelé à définir l'éthique d'entreprise au travers d'une grille de lecture sélective et représentative de la littérature en la matière. Ensuite, nous avons présenté la centralité du développement durable dans la stratégie de l'entreprise. Ainsi, des questions relatives au rôle du manager dans le processus d'intégration du développement durable, de l'intérêt de ce dernier comme avantage concurrentiel et du comportement écosensible ont été abordées. Enfin, il a été question de la présentation du protocole méthodologique adopté. Nous avons veillé à présenter les axes méthodologiques de notre travail empirique. Enfin, une synthèse des résultats et une conclusion générale viennent sanctionner notre travail. Ainsi, cet article puise son bien fondé d'une grille de lecture sélective, d'une revue de la littérature assez représentative et d'un travail de terrain assez révélateur de la problé-

matique de l'intégration du développement durable, de la responsabilité sociale et du management écologique dans nos entreprises.

1. ESSAI DE DEFINITION DE L'ETHIQUE D'ENTREPRISE

L'éthique conduit à raisonner en fonction d'un but utilitaire, celui du bien être du groupe. Sur le plan entrepreneurial les premières chartes éthiques se sont développées dans les années 1960 sous la forme d'un contrat entre la société et l'entreprise de façon plus ou moins formalisées. La première remet à la seconde le pouvoir de dégager des profits et de réaliser la production, mais, en contrepartie, cette dernière doit se montrer responsable envers la collectivité. L'éthique dans l'entreprise est relative. Ses règles sont en effet établies par chaque organisation en fonction de sa culture, de ses objectifs spécifiques et des moyens mis en œuvre avant d'être écrites et rendues publiques (Charreaux G. 1997).

Ces documents doivent témoigner des valeurs de l'entreprise, à travers des actes quotidiens et préciser ses relations avec son environnement direct. Les entreprises établissent un certain nombre de préceptes en rapport avec des pratiques sociétales condamnables comme le travail des enfants, les «pots de vins», ou les critères de référencement des produits vendus pour chaque état considéré. Les chartes éthiques vont permettre de structurer le comportement des employés de l'entreprise mais aussi de ses diverses filiales et sous-traitants qui, avec la mondialisation des échanges sont de plus en plus situés dans des pays aux habitudes commerciales différentes (Bergadaa M 2004). Ces chartes sont aussi utilisées par l'entreprise comme garantie en termes de responsabilité si certains employés agissent de façon illégale.

Les codes d'éthique peuvent donc être considérés comme des outils d'acculturation cadrant les relations entre l'entreprise et ses partenaires afin de réduire les incertitudes et d'optimiser le temps de négociation (Ballet J & Bry F 2001). A l'issue de ces réflexions de quelles façons peut-on définir cette éthique ? On peut considérer que l'éthique en entreprise est en fait une combinaison de trois dimensions dynamiques :

- **Une éthique préventive** regroupant les notions de sécurité; d'environnement et de santé.

- **Une éthique interne** centrée sur un respect rigoureux des normes juridiques ainsi que sur l'émergence d'un code interne de déontologie et de la notion d'employabilité.
- **Une éthique externe** impliquant une plus grande transparence vis-à-vis de ses partenaires (actionnaires quelque soit leur importance, clients, fournisseurs, et autres groupes de pression).

L'entreprise devient socialement responsable, ce qui implique la prise en compte d'une fonction politique en plus de sa fonction économique (Isaac H 2000).

De plus il ne faut pas oublier que le consommateur est devenu un «expert» en marketing capable de décoder les messages pour y adhérer ou les rejeter.

La progression du niveau de scolarité, d'éducation du niveau de vie ajoutée à la mondialisation des échanges et la puissance d'Internet ont permis l'émergence d'un «consommateur : une compilation de consommateur et acteur» partenaire véritable de l'entreprise.

Ce dernier apprend à évoluer avec de nouveaux paradigmes communicationnels et commerciaux qui le poussent à trouver un sens à sa consommation, à se positionner comme un véritable acteur du changement de plus en plus respectueux de son environnement. Une des difficultés évoquées est que trop de codifications suivent à la créativité des individus et à la flexibilité de l'organisation.

Le deuxième écueil auquel se heurte la mise en place de telles chartes au sein des entreprises est la pression de la «gouvernance d'entreprise» sur l'éthique commerciale pouvant entraîner un décalage entre le comportement réel de certaines entreprises et leurs codes d'éthique (Mamoumane. A 2001).

Enfin il existe un danger réel de confondre le relativisme méthodologique qui permet de comprendre et de respecter les fondements socioculturels de conduites spécifiques par rapport à un contexte social, culturel et historique spécifique avec le relativisme éthique pouvant impliquer une non existence dans la pratique de normes morales valables pour tous (Hunt S.D. Wood Van R & Chonko L.B 1989).

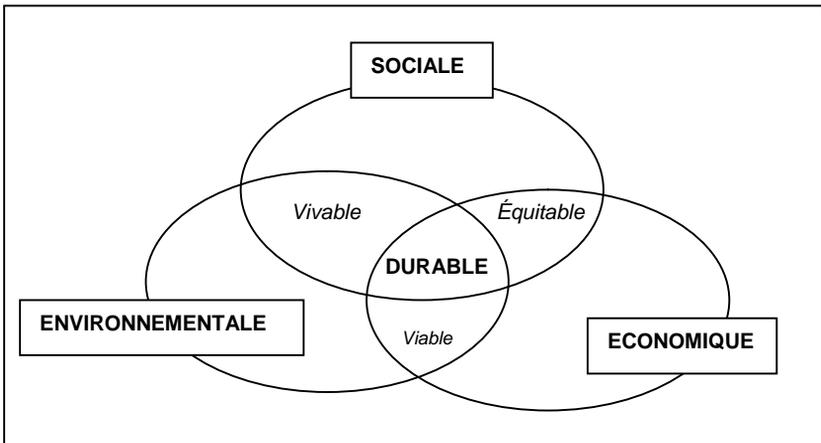
Parallèlement, de plus en plus de groupes de pression, relayés par la presse, attendent des réponses précises de la part des entreprises les plus emblématiques.

Il convient donc d'établir et de communiquer de nouvelles règles du jeu. Une éthique professionnelle, un code éthique signé par le président, qui engage tous les acteurs de l'entreprise, un corps central de valeurs constituant de nouveaux repères pour les collaborateurs. Instaurer le respect d'une «morale» dans les relations internes et externes stipulant ce qui, dans les actes, les conduites et les pratiques, est interdit, est autorisé et surtout est encouragé (Masse R 2000). La transparence sera de pouvoir faire, publiquement, de l'éthique un facteur qui anime les décisions de l'entreprise (Mercier S. (1999).

2. LE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

Intégrer le Développement Durable dans la stratégie et le management de l'entreprise signifie : la positionner et organiser ses activités de façon à, non pas seulement respecter l'environnement et la justice sociale, mais développer la performance économique de l'entreprise grâce à la préservation de l'environnement et par le développement social et créer un cercle vertueux amplifiant ces trois axes de développement.

Figure 1 : Les dimensions du développement durable



Source : Chassade P. 2002, *Développement durable, pourquoi ? Comment ?*, Éditions Edi Sud, Paris.

1.1. Le manager dans l'intégration du développement durable.

L'idéal pour cela est que le Dirigeant de l'entreprise soit lui-même un Intégrateur du Développement Durable (I.D.D). Tout dirigeant peut potentiellement le devenir, mais sa formation, son expérience, ses goûts et sa disponibilité ne lui donne pas en général la possibilité de le faire à la vitesse et avec l'efficacité nécessaire. Il doit donc rapidement améliorer les compétences managériales de son entreprise dans ce domaine. Pour cela il a 4 solutions :

1. **Créer le poste de «responsable du Développement Durable»** : c'est potentiellement une solution satisfaisante à condition de ne pas créer simplement un poste fonctionnel de coordinateur. Toutefois cette solution est réservée aux entreprises qui en ont les moyens.
2. **Œuvrer avec les moyens du bord**, en formant quelques personnes sur le D.D. Cette approche pâtira d'un manque d'expertise et de recul, prendra beaucoup de temps et risque fort d'être traité comme un projet transversal comme un autre, alors qu'il doit être le projet structurant de l'entreprise.
3. **Faire intervenir un cabinet de conseil en Développement Durable le cas échéant** : celui-ci amènera l'expertise et le recul nécessaire, mais ce service nécessitera en plus une forte implication du Management de l'entreprise qui, faute de disponibilité et de motivation, risque de faire enliser le projet et de déboucher sur un mauvais rapport résultat / coût de l'opération.
4. **S'attacher temporairement les services d'un manager expert dans ce domaine** : ayant pour mission d'intégrer le Développement Durable dans la stratégie et le management de l'entreprise. Cette solution permet d'avoir rapidement accès à l'expertise nécessaire et de minimiser le temps consacré par les Managers de l'entreprise, avec un rapport résultat/coût optimal.

Le rôle du manager Intégrateur de Développement Durable est d'inciter et de participer à l'établissement d'une intelligente harmonie entre :

- **Une vision stratégique** : définir à partir des marchés de l'entreprise, de ses savoir faire et de ses réseaux des axes de développement qui allient développement économique, développement social et préservation de l'environnement.

- **Le marketing environnemental** : développer des produits et services «gagnant – gagnant» pour l’entreprise et pour la préservation de l’environnement.
- **L’engagement social** : mettre l’homme au centre du projet.
- **Un management participatif** : responsabiliser le personnel, les partenaires et les clients vis-à-vis de cette démarche.
- **Du pragmatisme financier** : définir une ligne de conduite sur le plan financier assurant la pérennité de l’entreprise et y faire adhérer les actionnaires.

La mission du Manager de Transition se termine par la mise en place des outils et des référentiels permettant à l’entreprise de fonctionner après son départ suivant les principes du Développement Durable et aux Dirigeants de devenir eux mêmes des Intégrateurs du Développement Durable.

1.2. Le développement durable comme avantage concurrentiel et facteur de positionnement stratégique

Dans un monde où les changements s'accélèrent, où la pression sur les résultats et la responsabilité éthique s'accroît, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à choisir le chemin du Développement Durable. Les entreprises en avance dans le domaine de la protection de l'environnement et dans le respect des normes sociales se démarquent par rapport aux autres entreprises, ce qui devrait leur assurer un avantage concurrentiel notamment en leur facilitant l'obtention de contrats ou en leur assurant de meilleures parts de marché.

L'étude du positionnement stratégique en matière de développement durable nous conduit à nous interroger sur la manière dont les firmes actionnent une démarche de développement durable.

Tous les secteurs d'activité peuvent être caractérisés par certaines règles du jeu, ce que les stratèges appellent de succès. L'idée de changer de jeu peut évoquer pour beaucoup de dirigeants la modification des règles d'affaires. Le jeu comporte des règles que les managers suivent parfois sans même y songer. De tels comportements s'inscrivent dans une logique profondément induite de la stratégie (Grandval et Soparnot 2008).

La stratégie est influencée par les règles du jeu. L'adaptation stratégique caractérise alors le processus d'alignement. Le processus d'alignement renvoie à la capacité de la firme à faire face aux enjeux que lui propose son environnement (Rosnay (de) J. 1998). Mais on peut très bien envisager de modifier les règles en place. Cela nécessite d'adopter une vision moins déterministe de la stratégie et d'envisager la possibilité de transformation du jeu des affaires. Le cadre du jeu n'est alors plus considéré comme immuable.

Lorsque les conditions du jeu se trouvent inacceptables, certains acteurs choisissent de les bouleverser en adoptant une stratégie proactive. C'est cette logique qui explique les comportements d'innovation stratégique. En matière de développement durable, cette question s'avère centrale car le développement durable est fait d'exigences nombreuses toujours plus contraignantes et coûteuses pour certaines entreprises, ou porteuses d'opportunités et créatrices de valeur pour d'autres. Ces contraintes constituent pour de nombreux secteurs des règles du jeu plus ou moins nouvelles. Alors les entreprises doivent adopter un positionnement : faut-il les suivre et s'y plier ou est-il plus judicieux de les devancer, voire tenter de les instituer ? En un mot faut-il être un suiveur ou un inventeur «vert»? Faut-il transgresser les règles ou faut-il les suivre et s'y conformer le mieux possible? Pour répondre à ces questions, nous présenterons en un premier point une typologie des comportements responsables, et en un second point, nous présenterons le concept de rupture stratégique. Si l'on ne saurait occulter la montée en puissance des préoccupations écologiques et sociales dans le management des entreprises, il faut reconnaître que toutes les entreprises n'ont pas le même niveau d'engagement dans le développement durable, ou du moins dans la prise en compte de la responsabilité sociétale et environnementale. C'est ainsi qu'émergent deux logiques dominantes (Dejean F 2002) :

- Une logique de choix discriminatoire pour avancer, voire devancer le niveau de contraintes «vertes», environnementales et,
- Une logique de réponse adaptative aux contraintes légales permettant d'être aligné face aux exigences écologiques, sociales et légales.

Ces logiques témoignent d'une double conception des actions «responsables» :

1. **la logique proactive** qui s'inscrit dans une perspective délibérée et volontariste de l'action. Ici les règles du jeu sont construites de l'action.
2. **La logique adaptative**, qui est le reflet d'une action contrainte. Ici les règles du jeu sont subies.

2.3. Le comportement écosensible

L'Écosensible vise à créer la rupture dans son secteur d'activités par une politique volontariste. L'objectif est de bouleverser les règles du secteur et de confiner les concurrents dans un rôle de suiveur en reconfigurant constamment les normes. L'Écosensible va tenter de peser sur les règles pour évoluer dans un jeu qui lui convienne en termes éthique mais également économique. L'entreprise peut tenter d'obtenir un avantage concurrentiel en influant sur le règlement afin que celui-ci favorise l'entreprise au détriment, en termes relatifs ou absolus, de ses concurrents. Les entreprises écosensibles sont proactives, elles n'attendent pas la promulgation de lois pour intégrer les données environnementales et sociales dans leur management. Elles les devancent ou les dépassent. Mais l'action volontariste «responsable» n'est pas le résultat d'une logique exclusivement idéologique. La logique instrumentale n'est pas absente des raisonnements de l'écosensible. Celui-ci tire avantage de son action.

Ces bénéfices se situent aux niveaux des coûts, de la légitimité (image véhiculée auprès des parties prenantes, culture de l'entreprise) et de la différenciation (qualité des produits, labellisation). Pour des entreprises multinationales, la donnée environnementale est stratégique car elle dépasse la recherche d'adaptation aux contraintes le plus souvent légales.

3. ÉLÉMENTS METHODOLOGIQUES

L'importance du positionnement écosensible des entreprises, ainsi que l'intérêt croissant accordé à l'engagement social nous a motivé à adopter une approche empirique dans laquelle notre méthodologie principale était l'utilisation d'un questionnaire de diagnostic organisationnel orienté vers l'interface «Développement durable / management environnemental».

Les compartiments du questionnaire administré à cet effet sont :

1. **Domaine de «La gouvernance»** : avec les axes suivants
 - a. les modèles d'affaires,
 - b. l'éthique des affaires,
 - c. l'évaluation et le contrôle opérationnel et enfin
 - d. la répartition des pouvoirs et gestion.

2. **Domaine de «La viabilité et les bonnes pratiques d'affaires»** : avec les axes suivants :

L'approvisionnement,

 - a. les capitaux et les investissements financiers,
 - b. l'entrepreneuriat et la mise en marché et enfin
 - c. la R&D et l'innovation.

3. **Domaine du «développement humain»** : regroupant les axes dédiés :
 - a. aux conditions de travail,
 - b. les relations et la participation des travailleurs,
 - c. la santé et la sécurité,
 - d. le développement des compétences et enfin
 - e. le droit des travailleurs.

4. **Domaine des «conditions de production et de gestion des ressources»** : il s'agit là, de l'essentiel de notre travail de diagnostic. Ce domaine comprend les axes suivants :

La ressource eau,

 - a. l'énergie,
 - b. les rejets et déchets,
 - c. les milieux naturels et la biodiversité, et enfin
 - d. la conception des produits.

Présentation de l'échantillon :

A l'effet de réaliser notre enquête, nous avons ciblé un échantillon d'entreprises algériennes opérant, en majorité, dans des secteurs industriels réputés «polluants» et sensibles. Les fiches signalétiques de ces entreprises sont synthétisées dans le tableau 1 ci-après :

Tableau 1 : Les entreprises de l'échantillon

Entreprise	Secteur d'activité	Localité
SPDC /ERCC/GIC	Matériaux de construction & produits à base d'amiante.	Alger.
PHARMAL/SAIDAL	Produits pharmaceutiques.	Alger
NAFTEC	Raffinage de pétrole	Hassi Messaoud
MOBSCO	Mobilier scolaire	Alger.
ENTP	Forage et travaux de puits	Hassi Messaoud
ENIP	Pétrochimie.	Hassi Messaoud
SOACLORE	Produits chlorés.	Mostaganem.
STIC	Ciments.	BeniSaf.
ENGI/LINDE	Gaz industriels.	Oran.
ENAMARBRE	Marbre.	Skikda.
CAMMO	Mobilier métallique.	Alger.
NAFTEC/SKIKDA	Raffinage de pétrole.	Skikda.
MOUBYDAL	Pesticides.	Mascara.
CIMENTRIES ZAHANA	Ciments.	Mascara.
CIMENTRIES DE CHLEF	Ciments.	Chlef.

Source : Conçu par les auteurs

Le nombre de personnes ayant été sollicité à répondre au questionnaire de diagnostic organisationnel apparaît dans le tableau 2, ci-dessous :

Tableau 2 : Composante humaine de l'échantillon

Entreprise	Nombre de répondants ciblés	Parmi lesquels
SPDC /ERCC/GIC	12	Le DG, les Directeurs fonctionnels et le responsable du projet «management de la qualité» et certification.
PHARMAL/SAIDAL	19	//
NAFTEC	27	//
MOBSCO	8	//
ENTP	22	//
ENIP	26	//
SOACLORE	25	//
STIC	18	//
ENGI/LINDE	24	//
ENAMARBRE	13	//
CAMMO	8	//
NAFTEC/SKIKDA	27	//
MOUBYDAL	16	//
CIMENTRIES ZAHANA	24	//
CIMENTRIES DE CHLEF	21	//
TOTAL :	290	//

Source : Conçu par les auteurs

Le nombre de questionnaires dûment renseignés et retournés était **167**, soit un taux de retour de l'ordre de **57.58%**, ce qui représente une bonne base de données pour l'appréciation des conditions et des perceptions prévalant dans nos entreprises à l'égard de la double problématique de développement durable et d'écologie, par rapport aux impératifs stratégico-organisationnels et de compétitivité.

L'enquête a été réalisée durant la période allant du 12 Octobre 2009 au 23 Avril 2010.

A la question inaugurale du diagnostic organisationnel :

Précisez à quel stade se trouve votre entreprise par rapport à chaque domaine parmi ceux proposés ci-dessous :

- La gouvernance (GOUVERNA.)
- La viabilité des bonnes pratiques d'affaires (VBPA)
- Le développement humain (DEV-HUMAIN) et
- Les conditions de production et de gestion des ressources (CPGR)

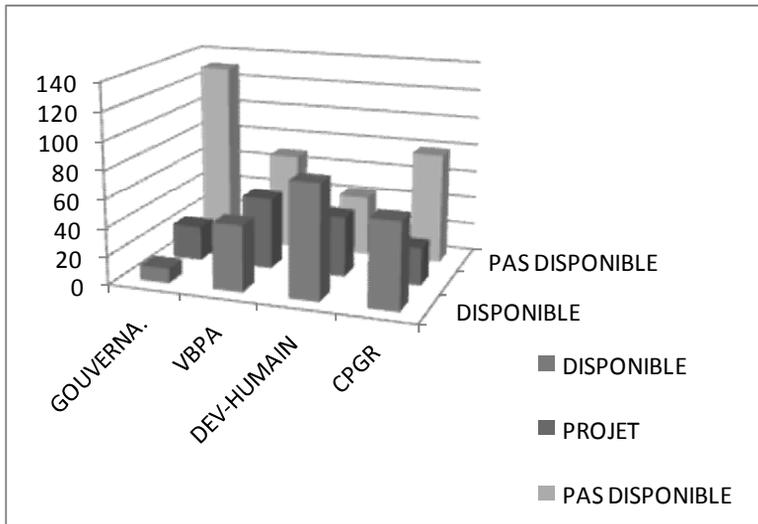
Disponible Projet Pas disponible

Les résultats étaient :

Tableau 3 : Réponses à la question inaugurale

DOMAINES	DISPONIBLE	PROJET	PAS DISPONIBLE
GOUVERNANCE	11 (6.5%)	25 (15%)	131 (78.5)
VBPA	47 (28.2%)	51 (30.5%)	69 (41.3%)
DEV-HUMAIN	81 (48.6%)	48 (28.7%)	48 (28.7%)
CPGR	61 (36.5%)	27 (16.1%)	79 (47.4%)

Source : Conçu par les auteurs

Figure 2 : **Histogrammes des résultats de la question inaugurale**

Source : Conçu par les auteurs.

131/167 réponses affirmant ne pas avoir mis en œuvre une politique de gouvernance (**78,4%**), de même pour la viabilité des bonnes pratiques d'affaires avec 69/167 (**41,3%**), et 79/167 pour les conditions de production et de gestion des ressources (**47,3%**). Cependant, l'effort semble plus porter sur le développement humain avec 81/167 réponses affirmant la mise en œuvre d'une politique dans ce sens, soit **48,5%**, et pour les conditions de production et de gestion des ressources 61/167 (**36,5%**).

1) *La gouvernance*

Les questions liées à cet aspect de notre diagnostic organisationnel, ont été posées exclusivement aux répondants ayant affirmé la disponibilité d'une politique en matière de gouvernance ou à défaut, d'un projet en cours de mise en œuvre. Cela veut dire que pour le volet « gouvernance » on a disposé de **36** répondants (**11** affirmant la disponibilité de la gouvernance et **25** d'un projet de gouvernance). Les questions posées concernaient les volets du système de gouvernance, en l'occurrence, les modèles d'affaires; l'éthiques des affaires; l'éva-

luation et le contrôle opérationnel et enfin la répartition des pouvoirs et gestion.

Dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique de gouvernance, les volets suivants sont ils :

Précisez l'état des domaines suivant dans le cadre de votre politique / ou le projet d'une politique de bonne gouvernance ?

Modèles d'affaires :

Disponible pas disponible pas de réponse

Éthique :

Disponible pas disponible pas de réponse

Contrôle opérationnel :

Disponible pas disponible pas de réponse

Répartition des pouvoirs :

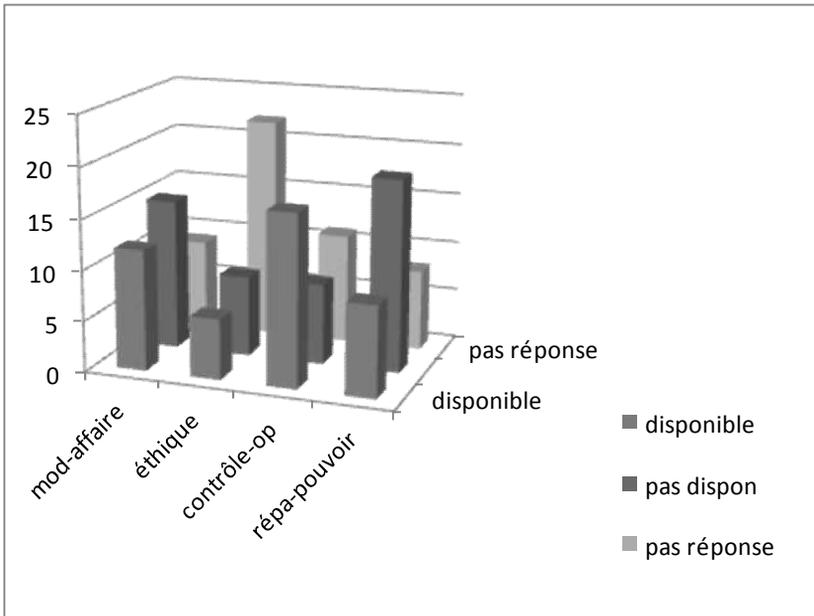
Disponible pas disponible pas de réponse

Tableau 4 : Réponses à la question sur la gouvernance

Axes du domaine :	Disponible.	Pas disponible.	Pas de réponse.
GOUVERNA.Σ36			
Modèles d'affaires	10 (27.8%)	17 (47.2%)	09 (25%)
Éthique.	05 (13.8%)	09 (25%)	22 (61.2%)
Contrôle opérationnel	15 (41.6%)	10 (27.8%)	11 (30.6%)
Répartition des pouvoirs.	08 (22.2%)	17 (47.2%)	11 (30.6%)

Source : Conçu par les auteurs.

Figure 3 : **Histogrammes des réponses à la question sur la gouvernance**



Source : Conçu par les auteurs.

Cette démarche a été généralisée sur le restant des domaines, à savoir «Viabilité et bonnes pratiques d'affaires», le «développement humain» et les «conditions de production et de gestion des ressources. Chaque domaine fut questionné sur les différents volets qui le composent :

Tableau 5 : **Réponses à la question sur la viabilité et les pratiques d'affaires**

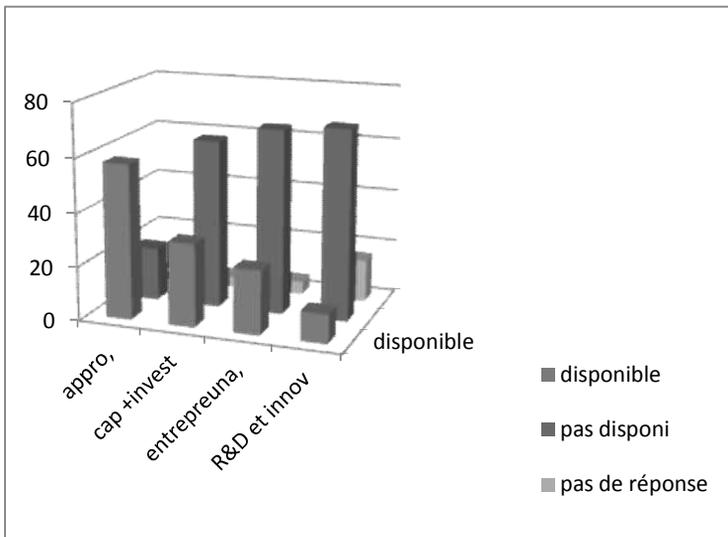
Axes du domaine : V.B.P.AΣ98	Disponible.	Pas disponible.	Pas de réponse.
Approvisionnement	58 (59.2%)	20 (20.4%)	20 (20.4%)
Capitaux et investissements.	31 (31.7%)	63 (64.3%)	04 (4%)
Entreprenariat et mise en marché.	24 (24.5%)	69 (70.4%)	05(5.1%)
R&D et innovation	11(11.2%)	71(72.5%)	16 (16.3%)

Source : Conçu par les auteurs

II) La viabilité et les bonnes pratiques d'affaires

Toujours et selon la même méthode, nous ne nous intéressons qu'aux répondants ayant affirmé l'existence du volet exploré, en l'occurrence cette fois, celui de «la viabilité et des bonnes pratiques d'affaires». Avec un total de 98 réponses (47 affirmations de disponibilité, et 51 affirmations de l'existence de projet) nous avons ensuite formulé des questions sur les volets du système «viabilité et des bonnes pratiques d'affaires» autour de : l'approvisionnement; les capitaux et les investissements financiers, l'entreprenariat et la mise en marché et enfin la R & D et l'innovation.

Figure 4 : **Histogrammes des réponses à la question de la viabilité et des pratiques d'affaires**



Source : Conçu par les auteurs.

III) Le développement humain

Ce compartiment regroupe les questions dédiées : aux conditions de travail, les relations et la participation des travailleurs, la santé et la sécurité, le développement des compétences et enfin le droit des

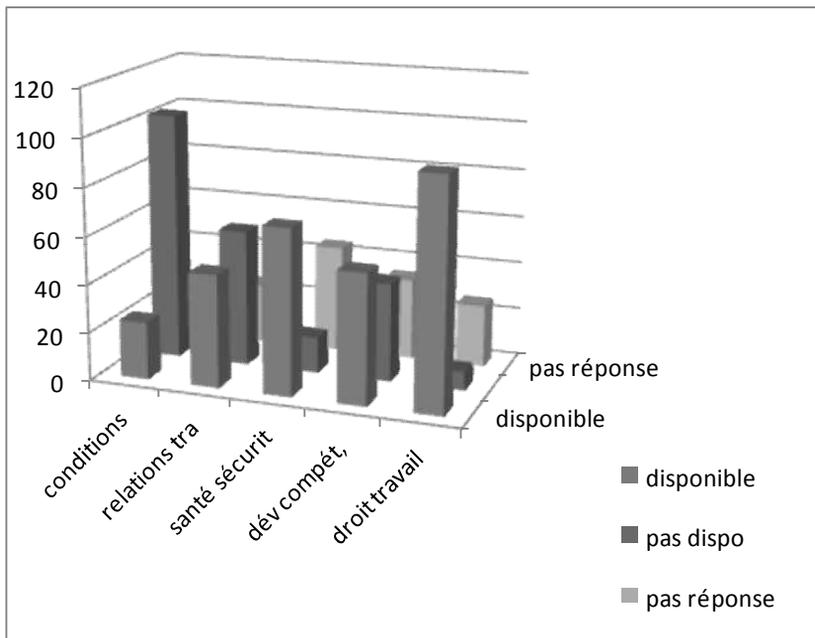
travailleurs. Les questions relatives à ces volets ont été posées à 129 personnes (81 affirmant l'existence d'une politique de «développement humain», et 48 répondants pensant le contraire par rapport à leurs entreprises respectives.).

Tableau 6 : Réponses à la question sur le développement humain

Axes du domaine : DEV HUM. Σ 129	Disponible	Pas disponible	Pas de réponse.
Conditions de travail	24 (18.6%)	103 (79.8%)	02 (1.6%)
Les relations et la participation des travailleurs	47 (36.4%)	57 (44.2%)	25 (19.4%)
La santé et la sécurité	69 (69.1%)	15 (11.7%)	35 (27.2%)
Le développement des compétences	54 (41.8%)	41 (31.8%)	34 (26.2%)
Le droit des travailleurs	95 (73.7%)	08 (6.2%)	26 (20.1%)

Source : Conçu par les auteurs

Figure 5 : Histogrammes des réponses à la question sur le développement humain



Source : Conçu par les auteurs.

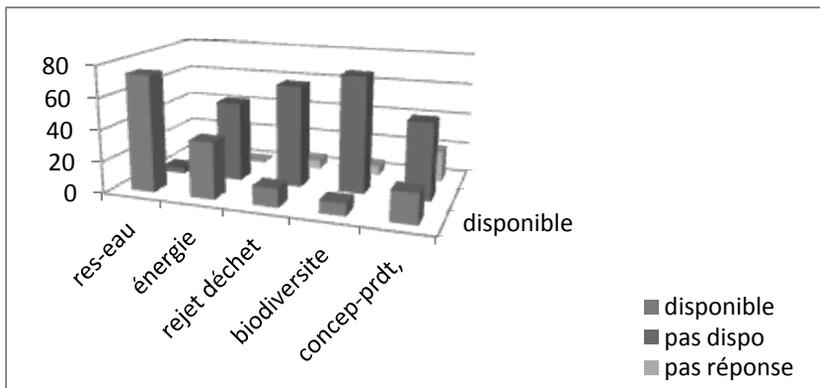
IV) Les conditions de production et de gestion des ressources

Il s’agit là de questionner 88 répondants (61 affirmant l’existence d’un système «conditions de production et de gestion des ressources» et 27 affirmant l’existence d’un projet de mise en œuvre d’un tel système. A cet effet, il a été procédé à un diagnostic sur les volets composant ce système, à savoir : la ressource eau; l’énergie; les rejets et déchets; les milieux naturels et la biodiversité et enfin la conception des produits.

Tableau 7 : Réponses à la question sur les conditions de production et de gestion des ressources. Source : conçu par les auteurs

Axes du domaine : CPGR Σ 88	Disponible	Pas disponible	Pas de réponse
la ressource eau	24 (27.3%)	04 (4.5%)	60 (68.2%)
Énergie.	36 (40.1%)	51 (58.9%)	01(1. %)
Rejets et déchets.	12 (13.5%)	65 (74%)	11 (12.5%)
Les milieux naturels et la biodiversité	08 (9%)	74 (84%)	06 (7%)
La conception des produits.	19 (21..5%)	49 (55.7%)	20 (22.8%)

Figure 6 : Histogrammes des réponses à la question sur les conditions de production et de gestion des ressources



Source : Conçu par les auteurs

Les résultats obtenus par domaine et par axe, nous les avons synthétisés dans le tableau ci-dessous afin de présentée l’état des lieux en matière «d’étique d’entreprise» dans l’échantillon d’entreprises que nous avons étudié.

Tableau 8 : Synthèses des résultats dans les quatre domaines

Domaine :	Disponible	Pas disponible	Pas de réponse
I. La gouvernance :	36	131	00
<ul style="list-style-type: none"> • les modèles d'affaires ; 	10 (27.8%)	17(47.2%)	09 (25%)
<ul style="list-style-type: none"> • l'éthique des affaires ; 	05 (13.8%)	09 (25%)	22 (61.2%)
<ul style="list-style-type: none"> • l'évaluation et le contrôle opérationnel et enfin 	15 (41.6%)	10 (27.8%)	11 (30.6%)
<ul style="list-style-type: none"> • la répartition des pouvoirs et gestion. 	08 (22.2%)	17 (47.2%)	11 (30.6%)
II. La viabilité et les bonnes pratiques d'affaires :	98	69	00
<ul style="list-style-type: none"> • l'approvisionnement ; 	58 (59.2%)	20 (20.4%)	20 (20.4%)
<ul style="list-style-type: none"> • les capitaux et les investissements financiers, 	31 (31.7%)	63 (64.3%)	04 (4%)
<ul style="list-style-type: none"> • l'entreprenariat et la mise en marché et enfin 	24(24.5%)	69 (70.4%)	05 (5.1%)
<ul style="list-style-type: none"> • la R&D et l'innovation. 	11 (11.2%)	71 (72.5%)	16 (16.3%)
III. Le développement humain :	129	48	00
<ul style="list-style-type: none"> • conditions de travail 	24 (18.6%)	103 (79.8%)	02 (1.6%)
<ul style="list-style-type: none"> • les relations et la participation des travailleurs ; 	47 (36.4%)	57 (44.2%)	25 (19.4%)
<ul style="list-style-type: none"> • la santé et la sécurité ; 	69 (69.1%)	15 (11.7%)	45 (27.2%)
<ul style="list-style-type: none"> • le développement des compétences et enfin 	54 (41.8%)	41 (31.8%)	34 (26.2%)
<ul style="list-style-type: none"> • le droit des travailleurs. 	95 (73.7%)	08 (6.2%)	26 (20.1%)
IV. Les conditions de production et de gestion des ressources :	88	79	00
<ul style="list-style-type: none"> • la ressource eau ; 	24 (27.3%)	04 (4.5%)	60 (60.2%)
<ul style="list-style-type: none"> • l'énergie ; 	36 (40.1%)	51(58.9%)	01(1%)
<ul style="list-style-type: none"> • les rejets et déchets ; 	12 (13.5%)	65 (74%)	06 (12.5)
<ul style="list-style-type: none"> • les milieux naturels et la biodiversité et enfin 	08 (9%)	74 (84%)	06 (7%)
<ul style="list-style-type: none"> • la conception des produits. 	19 (21.5%)	49 (55.7%)	20 (22.8%)

Source : Conçu par les auteurs

5. RESULTATS PRELIMINAIRES

Au terme de ce diagnostic organisationnel, nous sommes arrivés à une série de résultats tout aussi intéressants, qu'évocateurs, des perceptions prévalant dans nos entreprises au sujet complexe de l'impérative mise en œuvre de politique et de stratégies d'entreprises fondées sur le Développement durable, le management environnemental, l'éthique, la gouvernance et la responsabilité sociale.

Nous présenterons ces résultats succinctement et d'une manière synthétique:

1. En gros 131 sur 167 répondants (**78.4%**), affirment l'inexistence d'une politique de gouvernance dans leurs entreprises. Seulement 36 ont affirmé son existence réelle ou en forme de projet. Ces réponses pourraient ne pas créer de surprise si ce n'était le profil et les positions des répondants. Pour rappel, les répondants étaient tous ciblés parmi les Directeurs Généraux, les Directeurs fonctionnels et les Directeurs/ chefs de projet-qualité dans les entreprises de notre échantillon.
2. Dans le cadre du domaine « gouvernance », il a été observé une sorte d'inconsistance et d'incohésion des réponses, témoignant du manque de connaissances en la matière. Tout d'abord, 17 sur 36 (**47.2%**) répondants affirment l'inexistence de modèles d'affaires dans leurs entreprises. Ensuite, nous avons comptabilisé 22 sur 36 (**61.1%**) répondants sans aucune réponse sur l'état de l'éthique des affaires, alors que 15 sur 36 (**41.6%**) confirment l'existence de pratiques de contrôle, et au même moment, 17 sur les 36 (**47.2%**) réponses affirment l'absence de toute répartition des pouvoirs de gestion.
3. 98 sur 167 répondants (**58.6%**) affirment l'existence d'une politique de viabilité des bonnes pratiques d'affaires dans leurs entreprises. Cette viabilité touche le domaine des approvisionnements avec 58/98 (**59.1%**) de réponses. Cependant, les capitaux et les investissements financiers, l'entrepreneuriat et la mise en marché ainsi que la R&D et l'innovation, semblent ne pas bénéficier du même engagement, avec des réponses négatives de 63/98 (**64.2%**) 6998 (**70.4%**) et 71/98 (**72.4%**) respectivement.

4. Pour sa part le développement humain semble jouir d'un intérêt de la part des entreprises de notre échantillon, avec 129/167 (**77.2%**) réponses dans l'affirmatif. Cependant, et même si les réponses affirment l'existence d'actions en direction des axes de la santé et sécurité, développement des compétences et le droit des travailleurs avec des taux de réponses affirmatives respectives de 69/129 (**53.4%**), 54/129 (**41.8%**) et 95/129 (**73.6%**), il en demeure néanmoins que des efforts sont à consentir en direction des autres axes, en l'occurrence les conditions de travail et les relations et la participation des travailleurs, avec des taux de réponses négatifs respectifs de 103/129 (**79.8%**) et 57/129 (**44.1%**).
5. Pour ce qui est du dernier domaine, les conditions de production et la gestion des ressources, 88/167 (**52.9%**) affirment l'existence d'une politique en la matière. La seule ressource à qui un semblant d'intérêt est porté concerne la ressource en eau avec seulement 24/88 (**25%**) réponses dans l'affirmatif, contre des réponses négatives pour les axes : énergie, rejets et déchets, milieux naturels et biodiversité et enfin la conception des produits, avec des taux de réponses négatives respectives de 51/88 (**57.9%**), 65/88 (**73.8%**), 74/88 (**84%**) et 49/88 (**55.6%**).
6. Enfin, ce qui est également frappant dans cette étude c'est le taux élevé des non réponses, constaté sur les différents domaines, malgré la qualité des personnes ciblés (majoritairement décideurs et faiseurs de politiques d'entreprise) :
 - **36.8%** : (09+11+11+22)/4/36 pour le domaine «gouvernance».
 - **06.3%** : (00+04+05+16)/4/98 pour le domaine «viabilité et bonnes pratiques d'affaires».
 - **20.4%** : (02+25+45+34+26)/5/129 pour le domaine «développement humain».
 - **07.5%** : (00+01+06+06+20)/5/88 pour le domaine «conditions de production et gestion des ressources».

Il est donc clair, que beaucoup reste à faire par rapport aux domaines de la gouvernance et du développement humain, qui ont enregistré des taux relativement élevés de non réponses. Cela se traduirait par le manque de connaissance et l'ignorance des fondamentaux de ces deux domaines. Un grand travail de vulgarisation et de sensibilisation devrait précéder toute initiative de mise en œuvre de politique d'entreprise fondée sur l'engagement sociétal.

CONCLUSION

Dans les entreprises, le développement durable doit donc passer du simple stade de l'idée à celui d'une réalité opérationnelle. Cela ne se fera pas sans l'implication réelle de la direction à son plus haut niveau, car d'une part, elle seule est habilitée à trancher entre les exigences contradictoires du court et long terme, et d'autre part, elle est en prise directe avec les parties prenantes secondaires de l'entreprise. Il appartient à la direction de fixer des plans d'action et des objectifs d'amélioration sur certains points clés, puis de suivre les réalisations et de réorienter les actions futures si nécessaire.

Au-delà des outils, la véritable difficulté est d'opérer un changement de culture dans l'esprit d'acteurs dont les formations et les logiques d'action sont focalisées sur les performances économiques et techniques. La prégnance du modèle de management classique est tellement ancrée dans la culture de l'entreprise algérienne, que l'on ne voit pas comment une telle mutation pourrait s'opérer. Mais, le développement durable relève d'une démarche froide et rationnelle fondée sur un intérêt long terme bien compris. De ce point de vue là, le DD n'est pas une mode, car les forces qui le sous-tendent sont solides, lisibles, prévisibles et durables.

Références bibliographiques

- Ballet J et Bry (de) F. 2001**, *l'entreprise éthique*, éditions Point Inédit Économe, Paris.
- Bergadaa M, 2004**, Évolution de l'épistémè économique et social : proposition d'un cadre de morale, de déontologie d'éthique et de responsabilité pour le marketer, in *Recherches et application en Marketing -Vol 19 N°1* Pp 55-72.
- Charreaux G, 1997**, *Le gouvernement des entreprises*, Economica, Paris.
- Chassande P, 2002**, *Développement durable, pourquoi ? Comment*, Éditions Edi Sud, Paris.
- Dejean F, 2002**, L'investissement socialement responsable, une revue de la littérature, XXII^{ème} congrès de l'association Francophone de Comptabilité, Toulouse, 16-17 mai.
- Grandval S et Soparnot R, 2008**, L'intuition managériale : une aptitude ésotérique ? Économies et Sociétés, in *Série économie de l'entreprise, juin-juillet, Vol Kn°18, tome XI.II, n° 6-7, Pp 1105-1128*.
- Hunt S.D. Wood Van R et Chonko L.B 1989**, Corporate ethical values and organizational commitment id marketing, in *journal of Marketing, vol 53 Pp 79-99*.
- Isaac H, 2000**, Éthique individuelle, déontologie professionnelle et management : faut-il créer un ordre des managers ? Un point de vue français, in *Actes du forum le manager professionnel entre éthique et déontologie, XIII entretiens Jacques Cartier, Montréal, HEC, Pp 1-13*.
- Mamou Mane. A 2001**, *Le guide éthique du consommateur*, Edition Albin Michel, Paris.
- Masse R 2000**, Les limites d'une approche essentialistes des éthno-éthiques. Pour un relativisme éthique critique, in *Anthropologie et société, Vol 24 N°2 Pp13-33*.
- Mercier S. 1999**, *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte. Paris.
- Rosnay (de) J. 1998**, Une vision du futur : la coévolution entre technologie et société, Société, in *Revue des sciences humaines et sociales N°59 Pp 21-32*.