

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences Département des  
Sciences de Gestion

**MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE**

En vue de l'obtention du diplôme de Master en science de gestion

Option : Management

Theme :

**Le rôle des référentiels normatifs dans la mise en place d'une  
démarche responsabilité sociétale des entreprises**

**Étude comparative auprès de 5 entreprises algériennes**

Réalisé par :

- Zikioue Katia
- Rabdi Lamia

Dirigé par :

- Dr. Haddaden Mehdi

**Année universitaire : 2024/2025**

# REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre sincère reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Nos remerciements les plus profonds vont à **Dr Haddaden Mehdi**, notre encadrant pour son accompagnement précieux, ses conseils avisés et sa bienveillance tout au long de ce travail.

Nous remercions également l'ensemble des entreprises qui nous ont accueillies et qui ont facilité la diffusion de notre questionnaire, pour leur disponibilité et leur coopération.

Nos remerciements s'adressent aussi aux participants qui ont pris le temps de répondre à notre enquête : leur contribution a été essentielle à l'aboutissement de notre étude.

Enfin, nous remercions chaleureusement les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer notre travail et pour leur attention portée à notre mémoire.

À toutes ces personnes, merci du fond du cœur.

## *Dédicace*

Je dédie ce travail à mes chers parents, mon frère et mes sœurs pour leur amour et leur soutien tout au long de mes études.

Mon mari qui m'encourage et pour sa patience. C'est à eux que je dois ma réussite.

Pour mes meilleures amies *Kania* et *Sarah* je vous remercie pour les bons moments que nous avons vécu ensemble.

*Katia*

Je dédie ce travail aux cœurs de mes parents, mes frères, et sœurs qui ont cru en moi avant même que je ne croie en moi-même,

pour *Ferdj'Allah* et *Dania*, qui ont partagé tant de rires, cette étape est la vôtre autant que la mienne. Merci de m'avoir toujours portée avec votre amour infini.

*Lamia*

## **LISTE DES ABRÉVIATION**

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>DD</b>	Développement durable
<b>GRI</b>	Globale Reporting Initiative
<b>INDR</b>	Institut national pour le développement durable
<b>ISO</b>	Organisation International de Normalisation
<b>ODD</b>	Objectifs de Développement durable
<b>OIT</b>	Organisation International du travail
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernemental
<b>PDCA</b>	Planification, Réalisation, Evaluer, Améliorer (Cycle de Deming)
<b>PP</b>	Parties prenantes
<b>QSE</b>	Qualité, Sécurité, Environnement
<b>RSE</b>	Responsabilité Sociétale des entreprise
<b>S&amp;ST</b>	Santé et Sécurité au travail
<b>SME</b>	Système de Management Environnemental
<b>SMQ</b>	Système de management de la Qualité
<b>UICN</b>	Union International pour la Conservation de la Nature
<b>GE</b>	Général emballage
<b>EPB</b>	Entreprise Portuaire de Bejaia
<b>PCA</b>	Prainsa Cevico Algerié
<b>QC</b>	Question centrale

Remerciements	
Dédicace	
Sommaire	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Introduction Générale.....	1

---

---

## **partie théorique**

### **Chapitre 01**

#### **Généralité sur la responsabilité sociétale des entreprises ( RSE )**

---

---

Section 01 : Concepts généraux et principes fondamentaux de la RSE.....	4
Section 02: Stratégies, démarche RSE et approches d'intégration de la RSE .....	10

---

---

### **Chapitre 02**

#### **Normalisation et référentiels normatifs RSE**

---

---

Section 1 : la normalisation et les normes Fondamentales.....	16
Section 02 : Les référentiels normatifs RSE : évolution et historique .....	21

---

---

## **partie pratique**

### **Chapitre 03**

---

---

Section 01: Présentation des organismes d'accueil.....	25
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats.....	26

Conclusion Générale .....	36
---------------------------	----

Références bibliographie

Annexes

Table des matières

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

### Introduction Générale

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est devenue une approche stratégique pour les entreprises qui souhaitent intégrer les enjeux sociaux, environnementaux, et économiques dans leurs activités. Cette démarche reconnaît que ces dernières-là ne peuvent plus se contenter de maximiser leurs profits, mais doivent également prendre en compte leur impact sur l'environnement et la société. Cette démarche encourage les organisations notamment les entreprises à adopter des pratiques durables, à promouvoir l'éthique et à contribuer au bien-être collectif.

De plus, la RSE est perçue comme un levier d'innovation et de compétitivité, permettant aux entreprises de renforcer leur image de marque, de fidéliser leurs clients et d'attirer de nouveaux talents. Les consommateurs sont de plus en plus sensibles aux enjeux sociaux et environnementaux et privilégient les entreprises engagées.

La RSE est étroitement liée aux référentiels normatifs, qui fournissent des cadres de référence permettant aux entreprises de structurer et évaluer leurs initiatives en matière de DD. Des normes comme ISO 26000 définissent des lignes directrices et des indicateurs de performance, renforçant ainsi la crédibilité des engagement RSE auprès des PP.

Ce travail de recherche propose d'explorer en profondeur la RSE, en examinant les concepts généraux, les principes fondamentaux, les stratégies et les démarches intégration de la RSE. Il abordera également le rôle de la normalisation et des référentiels normatifs dans la mise en œuvre des pratiques responsables et durables. Et enrichit la littérature sur la RSE en mettant en lumière le rôle des référentiels normatifs dans un contexte algérien

### La problématique

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

***Dans quelle mesure les référentiels normatifs qualité sécurité environnement (QSE) contribuent-ils à la mise en place d'une démarche RSE au sein des entreprises algériennes ?***

**Les questions secondaires :** afin de mieux comprendre la problématique nous posons les sous questions suivantes

- 1- Quelles sont les principaux référentiels normatifs QSE et guides de bonnes pratiques sociétales qu'intègrent les entreprises algériennes dans leurs fonctionnements ?
- 2- En quoi ces référentiels normatifs structurent-ils la démarche RSE au sein de ces entreprises ?
- 3- L'intégration des enjeux et questions centrales de la RSE via les exigences normatives QSE donne-t-elle lieu à des pratiques citoyennes qui peuvent être observées ?

### **Les hypothèses :**

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

**H 01 :** Les entreprises algériennes intègrent principalement des référentiels normatifs internationaux de type ISO 9001 (Qualité), ISO 14001 (Environnement) et ISO 45001 (Santé et sécurité au travail), ainsi que des guides de bonnes pratiques locales ou sectorielles.

**H 02 :** Les référentiels normatifs QSE fournissent un cadre structuré pour intégrer les principes et questions centrales de la RSE, en alignant les objectifs économiques, sociaux et environnementaux des entreprises.

**H 03 :** L'intégration des normes QSE favorisent l'émergence et l'adoption de pratiques sociétales citoyennes et solidaires au sein des entreprises Algériennes.

### **Objectifs et méthodologie du travail**

Notre travail vise à étudier l'évaluation significative de la RSE, la normalisation, en explorent en profondeur l'impact des référentiels normatifs sur la mise en place de la démarche RSE. Autrement dit, étudier la mesure dont les entreprises algériennes qui bénéficient d'une maturité (expérience) en termes de conformité aux exigences normatives QSE peuvent-elles avoir une facilité pour le passage vers une démarche sociétale et l'intégration des enjeux des questions centrales de la RSE. En effet, nous utiliserons des questionnaires afin d'obtenir un échantillon représentatif des participants, ce qui nous permettra d'avoir une vision plus précise. A l'aide d'outils statistiques nous aidera à identifier les relations existantes entre les référentiels normatifs et la RSE.

### **Structuration et organisation de l'étude**

Notre travail est subdivisé en trois grands chapitres. Les deux premiers posent les bases nécessaires à la compréhension de notre sujet, et le troisième se pose sur l'étude comparative

Le premier chapitre est consacré aux généralités sur le DD et la RSE

Le deuxième chapitre a pour objectif de présenter les référentiels normatifs, nous explorons les origines et évolutions et leurs types.

Le troisième chapitre, qui constitue le cœur de cette étude comparative entre cinq cas entreprises Algériennes, se décline en deux sections. La première section s'attache à la présentation des entreprises, et la deuxième section qu'est dédiée à l'analyse des résultats et les interprétées.

# **CHAPITRE I**

## **Généralité sur la RSE**

**Introduction**

Dans un monde en pleine mutation, les entreprises sont de plus en plus appelées à dépasser leurs seuls objectifs économiques pour intégrer des préoccupations sociales, environnementales et éthiques. C'est dans ce cadre que la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) s'impose comme une démarche essentielle, combinant performance et engagement envers la société.

Ce premier chapitre vise à poser les bases théoriques nécessaires à la compréhension de la RSE. Il explore son origine, ses principes fondamentaux, les théories qui la soutiennent, ainsi que les stratégies et outils mobilisés pour son intégration dans les pratiques des entreprises. Ces éléments sont indispensables pour mieux cerner le rôle que peut jouer la RSE dans le développement durable des entreprises

**Section 01 : Concepts généraux et principes fondamentaux de la RSE**

Nous débuterons notre volet théorique avec une section consacrée à la notion de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, étant donné que cette dernière s'est imposée en tant qu'un enjeu majeur dans le monde des affaires au cours des dernières décennies. Cette approche, qui va au-delà de la simple maximisation des profits, vise à intégrer les préoccupations sociales, environnementales et éthiques dans les activités quotidiennes des entreprises. En adoptant une perspective holistique, la RSE encourage les entreprises à assumer leur rôle en tant que citoyens responsables au sein de la société.

**1. Concepts généraux et principes fondamentaux de la RSE****1.1 Le développement durable****1.1.1 L'origine et évolution du développement durable**

Le développement durable est un concept fondamental qui vise à concilier les besoins économiques, sociaux et environnementaux, il appelle à une gestion responsable des ressources afin de garantir un équilibre entre la satisfaction des besoins actuels et la préservation des capacités des générations futures. Le tableau ci-dessous illustre l'origine et l'évolution du développement durable, à travers des événements marquants qui ont jalonné son histoire.

Tableau n°1 L'origine et évolution du développement durable

L'évolution	Les événements
<b>Premier rapport sur l'état de l'environnement (1951)</b>	Publié par l'UICN, il marque le début de la réflexion sur la réconciliation entre économie et écologie.
<b>Rapport Meadows et Conférence de Stockholm (1972)</b>	Il met en évidence l'incompatibilité entre croissance infinie et ressources limitées. Quant à la conférence de Stockholm, elle a examiné les liens entre développement économique et protection de l'environnement
<b>Rapport Brundtland (1987)</b>	Il définit le DD comme un D qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.
<b>Sommet de la Terre de Rio (1992)</b>	Les dirigeants de 179 pays se sont réunis pour discuter de l'avenir de la planète. Ils ont signé l'Agenda 21, visant à intégrer le DD aux niveaux local et international.
<b>Sommet mondial sur le développement social à Copenhague (1995)</b>	Il réunit 186 pays pour reconnaître l'importance du bien-être social, a établi les 10 objectifs liés à l'emploi et à la justice sociale
<b>Protocole de Kyoto (1997)</b>	Adopté par 180 États, il vise à réduire les émissions de gaz à effet de serre des pays industrialisés via des engagements juridiquement.
<b>Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux travail (1998)</b>	Elle établit les normes de travail fondamentales dans le contexte de la mondialisation, incluant la liberté d'association, l'élimination du travail forcé et du travail des enfants, la non-discrimination, depuis 2022, la sécurité et la salubrité au travail.
<b>Lancement du Pacte Mondial et adoption des Objectifs du Millénaire (2000)</b>	Il encourage les entreprises à adopter des pratiques responsables. Les Objectifs du Millénaire visent à améliorer les conditions de vie dans le monde à atteindre avant 2015.
<b>Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (2011)</b>	Ces principes établissent les normes internationales pour les droits de l'homme dans le milieu des entreprises, le respect et l'accès à des recours pour les victimes.
<b>Sommet de la Terre Rio +20 (2012)</b>	20 ans après le premier sommet de la Terre, cette conférence a conduit à l'élaboration des Objectifs de DD
<b>Adoption des ODD et COP21 (2015)</b>	Lors de sommet des Nations Unies sur le DD à New York, les états ont adopté le (ODD). - <b>ODD</b> : 17 objectifs à atteindre d'ici 2030 pour un développement économique, social, environnemental durable. - <b>COP 21</b> : Accord de Paris sur le climat, engageant 195 pays à limiter le réchauffement climatique à moins de 2°C, en visant 1,5°C d'ici 2100. Il prévoit l'abandon progressif des énergies fossiles au profit des énergies renouvelables
<b>Accord de Kunming- Montréal (2022)</b>	-Accord mondial négocié lors de la COP15 sur la biodiversité à Montréal. -Les États signataires s'engagent à protéger 30% des terres et des océans d'ici 2030.

**Source** : Pacte mondial de l'ONU. Le développement durable en 12 dates clés,

## 1.1.2 Définition du développement durable

Le DD est développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Il 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.<sup>1</sup>

## 1.1.3 Les piliers et les objectifs du développement durable

Le DD repose sur trois piliers essentiels : l'équité sociale, l'intégrité environnementale, et l'efficacité économique. Ces piliers se traduisent par les 17 objectifs de DD adoptés par les Nations Unies, visant à éliminer la pauvreté, assurer la santé et l'éducation pour tous, promouvoir l'égalité, favoriser la croissance économique et l'innovation, garantir l'accès à l'eau et à l'énergie, réduire les inégalités, construire des villes durables et protéger l'environnement. Ces objectifs interconnectés forment un cadre global pour un avenir plus juste et durable pour tous.<sup>2</sup>

## 1.2 Responsabilité sociétale des entreprises

La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) a été définie par plusieurs acteurs. Bowen Howard la considère comme l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduites répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société<sup>3</sup>. Milton Friedman, la voit comme l'utilisation des ressources et l'engagement dans des activités susceptibles d'accroître ses profits, à la seule condition de respecter les règles du jeu c'est-à-dire de s'engager dans une concurrence libre et ouverte, sans tromperie et fraude<sup>4</sup>. Carroll la définit comme une intégration de l'ensemble des attentes économiques, légales, éthiques et philanthropiques que peut avoir la société à l'égard d'une entreprise à un moment donné<sup>5</sup>. La RSE a également été associée à diverses définitions institutionnelles, notamment celle de l'Organisation pour la Coopération et le Développement Economique (OCDE), qui la considère comme essentielle de la réalisation d'activités commerciales. Les entreprises sont censées se conformer aux diverses lois qui leur sont applicables sur le plan pratique, elles doivent souvent

---

<sup>1</sup> **Agenda 2030**. 17 Objectifs de développement durable – L'Agenda 2030 en France. De <https://www.agenda-2030.fr/17-objectifs-de-developpement-durable/> consulté le 15/02/2025 à 16 :20.

<sup>2</sup> Idem page 6

<sup>3</sup> **Bowen**,H.R. (1953). Social responsibilities of the business (p.6). New York, NY: Harper & Brothers.

<sup>4</sup> **Friedman**,M. (1970,13 septembre). The social responsibility of business is to increase its profits. The New York Times Magazine, 32-33.

<sup>5</sup> **Capron**,M., & Quairel Lanoizelée,F. (2007). La responsabilité sociale des entreprises (p.23). Paris: La Découverte.

répondre à des attentes sociétales qui ne sont pas inscrites dans le droit formel<sup>6</sup>. La commission Européenne définit la RSE comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes<sup>7</sup>.

ISO 26000 définit la RSE, comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui contribue au développement durable, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur, est intégré dans l'ensemble de l'organisation<sup>8</sup>. L'Institut National pour le développement durable et responsabilité sociale des entreprises (INDR) en France la définit comme une démarche volontaire de conduite des affaires des entreprises qui reflète la contribution des entreprises au développement durable lequel est défini comme le développement qui répond aux besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins.<sup>9</sup>

### 1.2.1 Les phases de développement de la RSE

Le tableau ci-dessous synthétise les phases de développement de la RSE, en mettant en lumière les événements marquants et les concepts clés qui ont contribué à l'évolution de cette approche au sein du monde des affaires :

---

<sup>6</sup>BOUDJMA.R. (2009). Violence du capitalisme, développement durable et responsabilité sociale des entreprises(P.111). Algérie: ACLOM.

<sup>7</sup> Entreprises durables et responsables : Responsabilité sociale des entreprises (RSE) disponible en ligne : <https://ec.europa.eu/fr> consulté le 13/02/2025 à 10 :25

<sup>8</sup> Capron,M., & Quairel Lanoizelée,F. (2007). La responsabilité sociale des entreprises (p.23). Paris: La Découverte.

<sup>9</sup> Définition site officielles de l'INDR, <https://www.esr.lu15-rse> consulté le 13/02/2025 à 14 :50

Tableau n°2 Les phases de développement de la RSE

Année	Événements et concepts clés
<b>Les années 1950</b>	Dans les années 1950, Howard Bowen établit les bases de la RSE en soulignant l'importance des impacts sociaux des entreprises.
<b>Les années 1960</b>	Dans les années 1960, la RSE évolue, intégrant des perspectives structurelles et formelles. L'importance des considérations éthiques et sociétales est mise en avant.
<b>Les années 1970</b>	Dans les années 1970, la RSE se formalise avec des approches axées sur l'intégration des responsabilités sociales dans la gestion des entreprises.
<b>Les années 1980</b>	Dans les années 1980, la RSE évolue vers des concepts intégrateurs, mettant l'accent sur la responsabilité des entreprises envers leurs PP. l'importance de l'engagement éthique et des impacts sociaux sont mis en avant.
<b>Les années 1990</b>	Dans les années 1990, la RSE se redéfinit, mettant l'accent sur les relations entre l'entreprises et la société. Les dimensions éthiques et environnementales sont intégrées.
<b>Les années 2000</b>	Dans les années 2000, la RSE adopte une approche décentralisée et internationale, soulignant l'importance de l'engagement des entreprises envers des enjeux sociaux et environnementaux globaux. 10

**Source :** élaboré par nous-mêmes JOUALY,D.(2020). La responsabilité sociale des entreprises : historique et contexte d'émergence du construit. Revue ISG, 3(3), 55-68.

### 1.3 Typologies de responsabilité sociétale

Selon Archie CARROLL, la responsabilité sociétale des entreprises se structure en quatre niveaux hiérarchisés :

- La responsabilité économique être rentable et financièrement stable pour assurer sa pérennité de l'entreprise et contribuer au développement de la société.
- La responsabilité légale respecter les lois et réglementations, qui sont les règles établies par la société, elle permet d'éviter les conséquences juridiques et sociales négatives.
- La responsabilité éthique implique de faire ce qui est juste selon les normes sociétales, complétant ainsi les exigences légales pour protéger les droits des PP.

<sup>10</sup> JOUALY,D.(2020). La responsabilité sociale des entreprises : historique et contexte d'émergence du construit. Revue ISG, 3(3), 55-68 <https://revue-isg.com> consulté le 19/02/2025 à 10 :37

- La responsabilité philanthropique d'une entreprise se traduit par des actions discrétionnaires qui, bien que volontaires, peuvent voir un impact positif sur sa réputation et son rôle dans la société.<sup>11</sup>

## 1.3.1 Les fondements théoriques de la RSE

### 1.3.1.1 La théorie des parties prenantes

Cette théorie considère l'entreprise comme un réseau d'intérêts divers, allant au-delà des seuls actionnaires. Elle englobe les employés, clients, fournisseurs, et même l'impact sur le patrimoine commun. L'entreprise est vue comme un ensemble d'accords régissant les relations internes et externes, où l'équilibre entre les objectifs parfois conflictuels des PP est essentiel.

On distingue généralement trois catégories de PP :

- **Les parties prenantes primaires** : directement impliqué dans le processus de productif, à l'exemple des actionnaires, salariés, clients, fournisseurs.
- **Les parties prenantes secondaires** : ayant des relations reposant sur un contrat implicite avec l'entreprise, telle que : ONG ...
- **Les parties prenantes muettes** : il convient à rajouter à cette typologie les tiers absents.<sup>12</sup>

### 1.3.1.2 L'approche néo-classique

Selon cette approche, la responsabilité sociale se limite à maximiser les profits pour les actionnaires. Milton Friedman, figure emblématique, défend l'idée que toute autre forme de responsabilité sociale détourne l'entreprise de son objectif principal. L'efficacité du marché est primordiale, et l'Etat intervient uniquement en cas de défaillance.<sup>13</sup>

### 1.3.1.3 La théorie de l'agence

Cette théorie analyse la relation entre les dirigeants (agents) et les actionnaires (principaux). Des conflits d'intérêts et des asymétries d'information peuvent survenir. La relation s'étend à toutes les PP, soulignant la nécessité pour les dirigeants de gérer les attentes diverses via un contrat social implicite. Ce cadre permet aux PP d'influencer les décisions stratégiques et d'assurer une surveillance.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> <https://www.greenbusinessbenchmark.com> consulté le 14/03/2025 à 13 :10

<sup>12</sup> Hebri,A. (2015). Le rôle de la responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement du système de pilotage de l'entreprise : cas de la compagnie pétrolière SONATRACH (Thèse de doctorat, université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, Algérie).

<sup>13</sup> Friedman,M.(1970). The social responsibility of business is to increase its profits.Time Magazine, New York,33.

<sup>14</sup> Cayol,A.(2007).Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégies de développement durable d'une banque.Etude de cas : la banque Triodos (Mémoire de master). Université Libre de Bruxelles, Belgique.

## Conclusion

En résumé, cette section a mis en lumière l'importance de la RSE dans le monde contemporain. En intégrant des dimensions économiques, sociales et environnementales, la RSE se positionne comme un levier stratégique pour les entreprises. Elle nécessite un engagement fort et un dialogue constant avec les PP pour assurer une intégration efficace et durable des principes de responsabilité.

## Section 02 : Stratégies, démarche RSE et approches d'intégration de la RSE

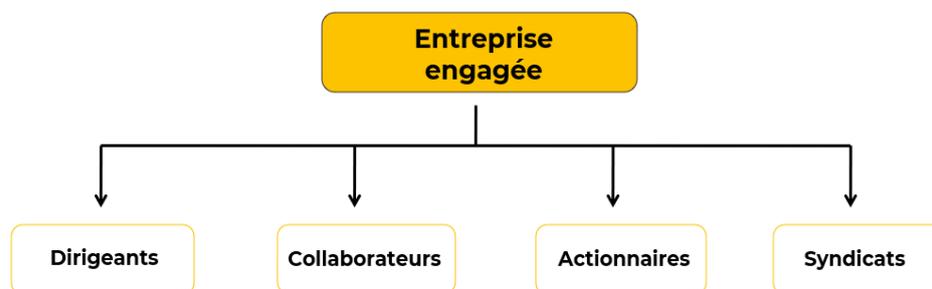
La responsabilité sociétale des entreprises est un enjeu majeur pour les organisations contemporaines, impactent leur image et leur performance. Cette section explore les acteurs clés qui contribuent à la mise en œuvre de la RSE ; incluant dirigeants, employés, clients et fournisseurs. Nous discuterons également des outils et normes qui encadrent cette démarche, ainsi que des étapes nécessaires pour sa réalisation, tout en identifiant les freins qui peuvent entraver son succès.

### 1. Stratégie, démarche, et approches d'intégration de la RSE

#### 1.1 Les parties prenantes d'une entreprise

La notion de parties prenantes peut être divisée en deux catégories : les parties prenantes internes et les parties prenantes externes.

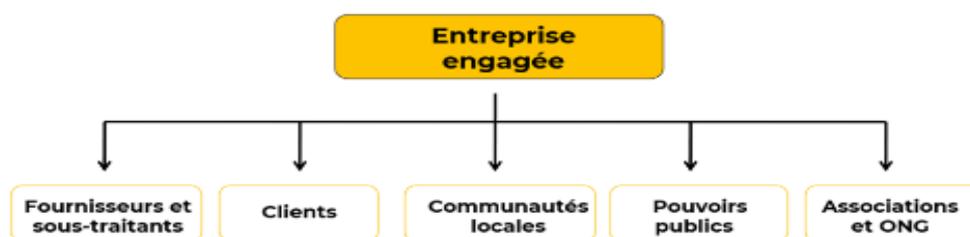
Figure n°1 Les parties prenantes interne d'une entreprise



Source : Civitime. Parties prenantes : Les 9 acteurs à inclure dans une démarche RSE

Cette figure illustre les principales PP internes d'une entreprise engagée dans une démarche de RSE, soulignant leur rôle crucial dans l'adoption et la mise en œuvre d'une politique engagée. Les dirigeants, les collaborateurs, les actionnaires, les syndicats, sont tous des acteurs clés dont l'implication est essentielle pour assurer le succès de la démarche RSE. Chacun contribuant à sa manière à travers leur influence, leur engagement, et leur collaboration avec la direction.

Figure n°2 Les parties prenantes externes dans une entreprise



**Source** : Civitime Parties prenantes : Les 9 acteurs à inclure dans une démarche RSE.

Cette figure représente les PP externe d’une entreprise engagée dans la RSE. Elle met en évidence les fournisseurs et les sous-traitants, les clients, les communautés locale et riverains, les pouvoirs publics, ainsi que les associations et ONG. Ces P externes jouent un rôle crucial dans la performance sociale et environnementale de l’entreprise, influencent sa politique RSE, contribuent à la crédibilité de l’entreprise auprès de sa clientèle, et exercent une influence significative sur la réputation de l’entreprise.

**1.2 Les outils de la RSE**

Pour être efficace, une stratégie de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) doit être élaborée et mise en œuvre de manière structurée. Il est essentiel de fournir aux dirigeants des outils et des ressources qui leur permettront d’aborder un ou plusieurs enjeux de la RSE, afin de rassembler et d’influencer positivement l’écosystème.

**1.2.1 Norme et certification**

Les normes et labels RSE fournissent un cadre structuré pour l’intégration des principes de développement durable dans les opérations d’une entreprise. Ils offrent également une reconnaissance formelle des engagements et des performances en matière de RSE.

Voici un aperçu de quelques-unes des normes et labels essentiels liés à la RSE :

**Tableau n°3** Norme et labels RSE

Normes internationales	Labels européens et français	Autres Labels Sectoriels ou Régionaux
-ISO 26000 -Global Reporting Initiative (GRI) -SA8000 -B Corps	-Labels Lucie -Label ESG -Label RSE de l’AFNOR	-Fair Trade -LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)

**Source** : Christelle,I. (2024,30 Avril). Les outils de la RSE/ Le blog du Dirigeant.

**1.2.2 Le diagnostic RSE**

Le diagnostic RSE est un outil d’évaluation qui aide les organisations à mesurer leur performance en matière de développement durable et de responsabilité sociale.

Il permet d'évaluer les pratiques en cours au sein de l'entreprise et de repérer les axes d'amélioration.

### **1.2.3 La matrice de matérialité**

La matrice de matérialité permet à l'entreprise d'identifier et de prioriser les enjeux sociaux, environnementaux et économiques selon leur importance pour les PP internes et externes et leur impact potentiel sur l'organisation.

### **1.2.4 Le bilan carbone**

Cet outil quantifie les émissions de gaz à effet de serre d'une ou plusieurs activités de l'entreprise, d'un événement ou même d'un modèle économique de l'entreprise au complet. Essentiel pour planifier des stratégies de réduction efficaces.

### **1.2.5 Les temps forts RSE**

Incluant la fresque du climat et la fresque de la RSE : les entreprises utilisent ces événements à titre ponctuel pour sensibiliser et engager les collaborateurs autour des enjeux de RSE.

### **1.2.6 Les applications et plates-formes de centralisation**

Une application RSE est un outil qui permet de centraliser toutes les actions RSE de l'entreprise pour les organiser, les analyser et structurer la démarche RSE au global.<sup>15</sup>

## **2. Les étapes de la démarche RSE**

La mise en place de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) consiste à intégrer volontairement des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans les activités et les relations d'une entreprise avec ses parties prenantes. Et pour cela elle doit avoir une démarche qui va la permettre d'atteindre ses objectifs. Voici les étapes de la démarche RSE :

1. Comprendre les enjeux de la RSE ;
2. Identifier les impacts de l'entreprise ;
3. Définir les objectifs RSE ambitieux et SMART ;
4. Élaborer un plan d'action concret pour sa démarche RSE ;
5. Démarche RSE : mettre en œuvre et suivre les actions ;
6. Communiquer et rendre compte ;
7. Améliorer en continu.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> <https://www.leblogdudirigeant.com/outils-rse-entreprises-transition-ecologique/> consulté le 05/03/2025 à 11:05.

<sup>16</sup> <https://www.cegos.fr/ressource/mag/rse/demarche-rse-les-etapes-pour-une-mise-en-place-efficace/> consulté le 28/02/2025 à 8 :45

### 3. Les facteurs favorisant la mise en œuvre d'une démarche RSE

La réussite d'une démarche RSE repose sur son intégration stratégique pour améliorer les performances économiques, sociales et environnementales, stimulant la compétitivité et l'engagement managérial. L'implication d'une direction convaincue et une communication transparente sont cruciales pour mobiliser les équipes.

Il est essentiel d'intégrer la RSE dans les objectifs managériaux et leur rémunération, en utilisant des indicateurs mesurables et des évaluations régulières. La sensibilisation des employés, via une communication efficace et une culture partagée, est un facteur clé d'engagement. Un reporting structuré avec des indicateurs de performance permet le suivi et l'ajustement des actions. L'analyse préalable des impacts RSE des projets garantit l'alignement avec les objectifs et la minimisation des risques.

Une politique d'achats responsables, un dialogue constant avec les PP et un dispositif éthique renforce la conduite responsable et la réputation de l'entreprise.<sup>17</sup>

### 4. Les freins de la RSE

- **Démarche coûteuse** : La mise en place d'une démarche RSE peut compromettre le rendement de leurs activités à long terme, car elles seront à court terme de moyens financiers pour faire face aux activités principales de l'entreprise vu que les ressources des entreprises sont limitées.
- **Le manque de compétences dans le domaine** : Les entreprises ont la volonté de mettre en place une démarche RSE, cependant, elles rencontrent souvent des problèmes liés au manque d'implication, d'expérience et de compétences dans le domaine et pour s'occuper des programmes sociaux.
- **Le manque de soutien** : Le manque de soutien à la RSE provient du doute sur son efficacité, des coûts perçus comme trop élevés, surtout dans les pays en développement, et de la complexité des normes.<sup>18</sup>

### 5. Les approches d'intégration de la RSE

#### 5.1 Les approches culturelles

Inspirées par le courant des « business ethics », ces philosophies morales prônent une intégration volontaire des principes de DD, favorisée par une culture et une maturité en matière

---

<sup>17</sup> MEDEF. (2012). Guide vers la RSE : Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance.

<sup>18</sup> LECOMTE.S. & Adary, A(2012). L'ISO 26000, en pratique : faire de la responsabilité sociétale un levier de la performance de l'entreprise. Paris: Dunod.

de valeurs et d'aspirations profondes au sein de la société. En conséquence, les entreprises adoptent des objectifs éthiques qui leur permettent de renforcer leur réputation au sein de l'environnement. Cette perspective caractérise les entreprises comme dotées d'une économie solidaire, qui cherchent à équilibrer les priorités économiques avec les enjeux sociaux et environnementaux. Elles n'envisagent pas seulement des bénéfices à court terme, mais s'efforcent de construire un « capital sympathie ». La RSE se traduit alors par un produit qui reflète les relations entre celles-ci et leur environnement social et culturel, ainsi qu'une interaction riche entre société et entreprise. En ce sens, les entreprises s'adaptent à leur contexte socioculturel tout en influençant à leur tour. Ces entreprises, par leur engagement envers le développement durable selon une approche « business ethics », tendent à dépasser la simple obligation de responsabilité en adoptant des pratiques citoyennes et éthiques, visant ainsi une durabilité forte qui va au-delà des aspects externes de leur responsabilité.<sup>19</sup>

## **5.2 Les approches normatives**

L'approche normative de la RSE s'appuie sur la normalisation, considérée comme une « Soft Law », pour guider les comportements des entreprises. Les normes, qu'elles émanent d'initiatives individuelles (codes, chartes), collectives (accords sectoriels) ou d'organismes de normalisation comme l'ISO, jouent un rôle crucial en proposant des recommandations et des conduites volontaires. Face à la nécessité d'institutionnaliser formellement la RSE, chercheurs et institutions s'intéressent à l'élaboration de référentiels normatifs permettant d'évaluer et de déployer efficacement cette démarche, en modélisant les principes de la RSE.<sup>20</sup>

## **Conclusion**

Ce chapitre aborde la RSE en détaillant ses concepts fondamentaux et les stratégies d'intégration au sein des entreprises. Il souligne que la RSE est essentielle pour allier performance économique et impact positif sur la société et l'environnement. En conclusion, ce chapitre démontre que la RSE doit être perçue non seulement comme une obligation éthique, mais aussi comme un moyen stratégique de créer de la valeur durable et contribuer au bien-être collectif.

---

<sup>19</sup> GENDRON, (2000). Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale. Cahier du CRISES.

<sup>20</sup> Haddaden, M (2016). Le rôle du management de la qualité dans la mise en place d'une démarche responsabilité sociétale de l'entreprise : étude comparative entre trois entreprises Algériennes. Ecole supérieur de commerce.

## **CHAPITRE II**

# **Normalisation et référentiels normatif RSE.**

### Introduction

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est devenue un enjeu majeur pour les organisations et leurs impacts sociaux, environnemental, et économique. Dans ce contexte, la normalisation joue un rôle essentiel en proposant des cadres et des référentiels normatifs qui guident les entreprises dans la mise en œuvre de pratiques responsables et durables. Ces normes, qu'elles soient internationales ou sectorielles, permettent de structurer les démarches, d'assurer la conformité aux exigences réglementaires, et de renforcer la confiance des parties prenantes. Ce chapitre explore les fondements et le développement de la normalisation, les principales normes en vigueur et leurs apports pour accompagner les organisations vers une performance globale et durable.

### Section 1 : la normalisation et les normes Fondamentales

Dans un contexte de préoccupations croissantes en matière de qualité, d'environnement, de santé et sécurité au travail, et de responsabilité sociétale, les organisations se tournent de plus en plus vers des normes et référentiels reconnus pour structurer leurs démarches et démontrer leur engagement. Cette section explorera un éventail de ces outils, incluant les normes ISO9001, ISO14001, ISO45001, ISO 2600, les lignes directrices de GRI et le modèle EFMQ, en mettant en lumière leurs avantages et leur contribution à la performance globale des organisations.

#### 1. Normalisation et normes fondamentales

##### 1.1 Définition de la normalisation

Selon ISO la normalisation est définie comme une activité propre à établir, face à des problèmes réels ou potentiels, des dispositions destinées à un usage commun et répété, visant à l'obtention du degré optimal d'ordre dans un contexte donné, Cette activité concerne, en particulier, la formulation, la diffusion et la mise en application des normes.

##### 1.1.1 Définition de la norme

Selon ISO la norme est un document d'application volontaire, établi par un consensus et approuvé par un organisme de normalisation reconnu qui donne des lignes directrices applicables aux activités pour application répétée et continue.

##### 1.1.2 Les objectifs de la normalisation

L'organisation international de normalisation ISO a fixée des normes internationales pour :

- Définir un langage commun entre les différents acteurs économiques.
- Faciliter les échanges commerciaux.

- Garantir la comptabilité et l'interchangeabilité.
- Rassurer sur la qualité et la sécurité.

Faciliter la vie quotidienne des consommateurs.

Protéger l'environnement. <sup>21</sup>

### 2. Les normes fondamentales

Parmi les normes qui encadrent les organisations pour atteindre leurs objectifs on trouve :

#### 2.1 La norme ISO 9001 Système de management de la qualité

Est une norme de management de toutes tailles, quelle que soit le secteur, à améliorer leurs performances, à répondre aux attentes de leurs clients et à démontrer leur engagement en faveur de la qualité. Ses exigences définissent de quelle manière il convient d'établir, de mettre en œuvre, de tenir à jour et d'améliorer en contenu un système de management de qualité (SMQ). Et sa mise en place signifie que votre organisme établit des processus efficace et forme son personnel afin de proposer de manière systémique des produits ou des services de qualité.

##### 2.2.1 Les avantages d'ISO 9001

Les entreprises en tirent de nombreux avantages, tel que le renforcement de la confiance des clients et de leur satisfaction, l'efficacité des processus de contrôle de la qualité, la réduction des coûts et gains de productivité et avoir une culture qui a l'axe sur l'amélioration continue.<sup>22</sup>

#### 2.2 La norme ISO 14001 Système management environnemental

Est une norme reconnue à l'échelon international pour les systèmes de management environnemental (SME). Elle fournit un cadre permettant aux organismes de concevoir et de mettre en œuvre un SME et d'améliorer en permanence leurs performances environnementales. Cela se fait par la réduction de leurs empreintes environnementales qui se conforme aux exigences légales en vigueur et atteindre leurs objectifs environnementaux.

##### 2.2.1 Les avantages d'ISO 14001

Parmi les avantages d'ISO 14001 l'amélioration des performances environnementales, la conformité réglementaire, la gestion des risques et la réduction des coûts, la confiance des PP et des clients et l'excellence opérationnelle. <sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Portail Qualité. *Découvrir la normalisation*. Ministère de l'Économie, Luxembourg. Récupéré de <https://portail-qualite.public.lu/normes-normalisation/decouvrir-normalisation.html> consulté le 10/04/2025 à 10 :50

<sup>22</sup> ISO 60857:2005 - *Designation of the dimensions of the flange for piping and flanged valves*. International Organization for Standardization. Récupéré de <https://www.iso.org/fr/standard/60857.html> consulté le 10/04/2025 à 11 :15

<sup>23</sup> Idem page 17

### 2.3 La norme ISO 45001 Système de management de la santé et sécurité au travail

Est une norme internationale qui spécifie les exigences que doit remplir un système de management de la santé et de sécurité au travail (S&ST). Elle fournit un cadre permettant aux organismes de gérer les risques et d'améliorer leur performance en matière de. Cette norme définit les critères pour l'établissement d'une politique et d'objectifs de S&ST, ainsi que pour la planification, la mise en œuvre, la réalisation des objectifs opérationnels, l'audit et les revues. L'engagement de la direction, la participation des travailleurs, l'identification des dangers et l'évaluation des risques, la conformité aux disposition légales et réglementaires, la planification des mesures d'urgence, l'analyse des événements indésirables et l'amélioration continue sont autant d'éléments clés de la norme. Elle se repose sur le cycle PDCA (Planification, Réalisation, Évaluer, Améliorer).

#### 2.3.1 Les avantages d'ISO 45001

La mise en œuvre d'ISO 45001 procure une valeur significative aux organismes qui cherchent limiter les incidents sur le lieu de travail et à démontres leur engagement en matière de S&ST. La norme procure en outre les avantages suivants : Un cadre conçu pour gérer de manière systémique les risques pour la S&ST, réduction du nombre d'événements indésirables et de traumatismes sur le lieu de travail, un engagement manifeste en faveurs de la santé et de la sécurité des travailleurs, un gage du respect de la réglementation en vigueur en matière de S&ST, un renforcement de la résilience organisationnelles et l'amélioration continue de la performance en S&ST.<sup>24</sup>

### 2.4 La norme 26000 Lignes directrices pour la responsabilité sociétale des entreprises

Ce sont des lignes directrices pour tous ceux qui ont conscience qu'un comportement socialement responsable et respectueux de l'environnement est un facteurs clé de la réussite. Non seulement ISO 26000 donne la bonne ligne de conduite à suivre mais de plus en plus, cette norme est appliquée pour évaluer l'engagement des organisations en faveur du développement durable ainsi que leur performance globale.

#### 2.4.1 Les 7 questions centrales de ISO 26000

Cette norme contient des lignes directrices et non pas des exigences. Elle ne se prête donc pas à la certification, contrairement à d'autres normes. Elle s'articule sur sept questions centrales et chaque question à des domaines d'application.

1. La gouvernance de la structure
2. Les droits humains

---

<sup>24</sup> Idem page 18

3. Les conditions et relations de travail
4. La responsabilité environnementale
5. La loyauté des pratiques
6. Les questions relatives au consommateur et à la protection du consommateur
7. Les communautés et le développement local

### 2.4.2 Les avantages d'ISO 26000

Les effets d'une démarche de RSE sont largement positifs, d'après l'étude menée par le groupe AFNOR. Les organisations interrogées observent de multiples bénéfices pour leur image l'entreprise va avoir un engagement plus fort des collaborateurs et meilleure attractivité dans 80% de ses cas. Peut l'activité de l'entreprise la RSE est source d'innovation pour 78% d'entre elle et 75% différenciation. La RSE permet au chiffre d'affaires une hausse importante pour les entreprises. La rentabilité par apport a cette dernière elle lui permet une augmentation dans 40% des cas. <sup>25</sup>

### 2.5 Global Reporting Initiative (GRI)

Le global reporting initiative est une entité de suivi de des stratégies de développement durable des entreprises. Cette organisation non gouvernementale joue le rôle de référentiel international pour les démarches RSE, et offre un cadre normatif particulièrement utile.

#### 2.5.1 Les normes de GRI

La GRI contient trois normes principales, qui qui exposent les bonnes pratiques de reporting extra-financier :

1. **Les normes universelles** ces normes concernent toutes les entreprises et leur communication sur la durabilité de leurs actions. Les normes universelles (GRI 100) contiennent des sous-catégories : normes économiques (GRI 200), norme environnementales (GRI 300) et des normes sociales (GRI 400)
2. **Les normes sectorielles** ces normes encadrent le reporting dans des secteurs précis (par exemple pétrole et gaz, secteur agricole et complètent les normes GRI 100.
3. **Les normes thématiques** ses normes portent sur des domaines spécifiques et les performances qui y sont liées (dépenses en eau, consommation énergétique, ...). Cela inclut 40 secteurs d'activités, dont certaines sont prioritaires.

---

<sup>25</sup> <http://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsability.html> consulté le 27/04/2025 à 15 :45

### 2.5.2 Les avantages des standards GRI

Les organisations qui respectent les standards GRI qui ont une large reconnaissance internationale peuvent atteindre plusieurs avantages : Transparence et redevabilité accrues : la publication d'un rapport GRI démontre l'engagement d'une organisation envers la transparence et la responsabilité vis-à-vis de ses impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance. Cet engagement renforce la confiance des parties prenantes parmi lesquelles nous trouvons les clients, investisseurs mais également les employés de l'entreprise. Amélioration des performances ESG : Le processus de rédaction d'un rapport GRI encourage les organisations à évaluer leurs performances en matière d'indicateurs ESG. Cela peut conduire à l'identification de domaines d'amélioration et à la mise en œuvre de mesures correctives renforçant à terme leur résilience face aux conséquences du changement climatique et leur compétitivité. Comparaison internationale : Les normes GRI offrent des cadres de reporting commun pour la communication des informations ESG, ce qui permet aux organisations de se comparer à leurs pairs au niveau international voir même de bâtir un avantage concurrentiel sur ce point, à l'heure où les performances ESG des entreprises sont scrutées par consommateurs et investisseurs. Harmonisation avec les exigences réglementaires : Les normes GRI sont de plus en plus alignées sur les exigences réglementaires en matière de reporting ESG. Le processus est particulièrement avancé, cela peut faciliter la conformité des organisations aux nouvelles réglementations et leur éviter le risque de devoir réaliser des doubles reportings selon les exigences auxquelles elles sont soumises.<sup>26</sup>

### 2.6 La fondation européenne du management de la qualité EFMQ

Le modèle de EFMQ est un cadre de gestion mondialement reconnu qui aide les organisations à gérer le changement et à améliorer leurs performances. Il est pertinent car il définit le programme de gestion de toute organisation souhaitant un avenir durable à long terme.

#### 2.6.1 La structure du modèle EFMQ

Ce modèle sur la logique simple mais puissante consistent à poser trois questions :

1. **Pourquoi** : « pourquoi » cette organisation existe-elle ? Quel but remplit-il ? Pourquoi cette stratégie particulière
2. **Comment** : « comment » compte-elle réaliser son objectif et sa stratégie
3. **Quoi** : « Que va-t-il réellement accompli jusqu'à présent ? « Que » compte-elle réaliser demain

---

<sup>26</sup> Bpifrance. (2025). Global Reporting Initiative (GRI) : application des normes en entreprise. Big média. <http://bigmedia.bpifrance.fr/nos-dossiers/global-reporting-initiative-gri-application-des-normes-en-entreprise> consulté le 29/04/2025 à 17 : 30.

### 2.6.2 Les avantages de EFMQ

Les organisations qui misent en œuvre le modèle de gestion EFMQ, elles accièraient des valeurs uniques qui sont : Avantage compétitif, l'organisation développe sa réputation et son attractivité. Agilité stratégique, développe sa capacité d'adaptation aux évolutions constantes de votre environnement. Transversalité, les collaborateurs se focalisent collectivement sur les factures clés de succès de l'organisation. Culture de la transformation, ce modèle donne le sens aux changements et la transformation engagée. Benchmark, connaître la position de vous pratiques vis-à-vis aux pratiques des organisations les plus performantes à l'échelle internationale.<sup>27</sup>

### Conclusion

Cette section a examiné les normes ISO 9001, 14001, 45001, 26000, les standards GRI et le modèle EFMQ, ils visent tous à améliorer continuellement les performances des organisations en matière de qualité, d'environnement, de sécurité, de responsabilité sociétale et d'excellence globale, et sont essentiels pour un management intégré et durable.

### Section 02 : Les référentiels normatifs RSE : évolution et historique

Cette section présentera un tableau synthétique des normes ISO, retraçant leur historique et leur évolution, des premières versions aux révisions actuelles. Le tableau mettra en évidence les objectifs initiaux de chaque norme, les principaux changements apportés au fil du temps en réponse aux avancées technologiques et aux besoins du marché. L'objectif est de comprendre l'importance de la normalisation ISO, son rôle dans l'harmonisation des pratiques, la garantie de la qualité, et son influence sur l'amélioration continue des processus et des produits.

#### 2.1. Évolution et historique des référentiels normatifs

Ce tableau résume l'historique et l'évolution des normes ISO 9001, 14001, 45001, 26000, GRI, et le modèle EFMQ, en soulignant comment elles ont progressé et leurs objectifs principaux respectifs : qualité, environnement, sécurité, responsabilité sociétale, reporting de durabilité et excellence organisationnelle.

---

<sup>27</sup> <https://efmq.org> consulté le 29/04/2025 à 20 : 30.

Tableau n°4 Tableau synthétique de l'évolution des normes

Norme / Initiative	Année de création	Evolution / Historique	Objectif principal
ISO 9001	1987	<p><b>-1987</b> : première version publiée</p> <p><b>-1994</b> : révision pour intégrer l'approche processus.</p> <p><b>-2000</b> : révision avec un accent sur l'orientation client.</p> <p><b>-2008</b> : mise à jour pour simplifier et clarifier les exigences.</p> <p><b>-2015</b> : révision majeure intégrant la gestion des risque et l'amélioration continue.</p>	<p>- Assurer la qualité des produits et services grâce à un système de management de la qualité basé sur des processus.</p>
ISO 14001	1996	<p><b>-1996</b> : première version publiée.</p> <p><b>-2004</b> : révision pour une meilleure intégration dans les pratiques commerciales.</p> <p><b>-2015</b> : mise à jour renforçant l'approche cycle de vie de l'engagement des PP.</p>	<p>- Aider les organisations à améliorer leur performance environnementale et à réduire leur impact écologique.</p>
ISO 45001	2018	<p><b>-2018</b> : publication de la norme remplaçant OHASAS 18001</p> <p>- Introduit une approche systématique de la sécurité de la santé au travail, avec un accent sur la participation des travailleurs.</p>	<p>-Prévenir les accidents et les maladies liés au travail, en favorisant un environnement de travail sûr.</p>
ISO 26000	2010	<p><b>-2010</b> : publication de cette norme de guidance sur la responsabilité sociétale.</p> <p>- La norme ISO 26000 fournit des lignes directrices pour intégrer la durabilité dans les pratiques organisationnelles.</p>	<p>-Encourager les organisations à adopter des pratiques éthiques et responsables sur les plans social, économique et environnemental.</p>
Global Reporting Initiative (GRI)	1997	<p><b>-1997</b> : lancement de la première norme de reporting de durabilité.</p> <p><b>-2000</b> : mise à jour pour améliorer la clarté et la pertinence.</p> <p><b>-2006</b> : Version G3 introduisant des indicateurs de performance.</p> <p><b>-2013</b> : G4 se concentre sur la matérialité et la transparence.</p>	<p>- Améliorer la transparence et la responsabilité des organisations en matière de durabilité et de performance sociale.</p>

		-2021 : Normes universelles pour une meilleure comparabilité des rapports.	
EFMQ	1988	-1988 : création de la fondation Européenne pour la Gestion de la Qualité. -(1999,1999,2003 2009,2013,2020) : Mises à jour successives du modèle d'excellence pour refléter les meilleures pratiques en gestion de la qualité et en innovation.	-Promouvoir l'excellence organisationnelle en intégrant la qualité dans tous les aspects de l'entreprise.

**Source :** Les informations présentées dans ce tableau ont été collectées à partir des sites officiels des normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 ISO 26000, des standards GRI et du modèle EFMQ.

### Conclusion

Au terme de ce chapitre, il est clair que la normalisation et les référentiels normatifs jouent un rôle de plus en plus crucial dans un contexte économique et social en constante évolution. Face aux défis liés à la mondialisation, à la transition écologique, et à la transformation numérique, les normes offrent un cadre structurant pour l'innovation, la collaboration, et la gestion des risques. Cependant, il est essentiel que les normes évoluent en permanence pour répondre aux besoins émergent et intégrer les nouvelles technologies. L'avenir de la normalisation réside dans sa capacité à s'adapter, à anticiper les enjeux, et à favoriser une approche inclusive et participative.

**CHAPITRE III**  
**PARTIE PRATIQUE**

### Introduction

Ce chapitre présente l'étude de terrain réalisée auprès de cinq entreprises algériennes opérant dans différents secteurs : agroalimentaire, services, industrie... l'objectif est d'analyser comment ces entreprises intègrent les référentiels normatifs ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 26000, dans leur démarche de responsabilité sociétale, pour ce faire un questionnaire structuré a été diffusé auprès des responsables qualité ou RSE. Les données collectées ont été analysées et synthétisées à l'aide de l'outil Excel. Cette partie vise à confirmer ou infirmer les hypothèses émises dans la première partie du mémoire, en s'appuyant sur des éléments concrets issus du terrain.

### Section 01 : Présentation des organismes d'accueil

Cette section est dédiée à la présentation des organismes d'accueil qui ont rendu possible la réalisation de ce mémoire.

**Tableau n°5** Présentation des organismes d'accueil et leurs caractéristiques

Entreprise	Année de création	Localisation	Spécialisation	Effectif	Forme juridique	Certification
<b>Général Emballage (GE)</b>	2000	Akbou, Béjaia	Fabrication du carton ondulé	1300	SPA	ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001
<b>CEVITAL Agro-Industrie</b>	1998	Port de Béjaia	Produits agroalimentaire	3000	SPA	ISO 9001, ISO 22000 ? FSSC 22000, ISO 45001
<b>Entreprise Portuaire de Béjaia (EPB)</b>	1982	Béjaia	Service portuaires (hydrocarbures, vrac, conteneurs)	1447	SPA	ISO 9001
<b>VMS Moto</b>	2017	Toudja, Béjaia	Fabrication et assemblage de motocycles	730	SARL	ISO 9001
<b>Prainsa Cevico Algérie (PCA)</b>	2011	Mezloug, Sétif	Préfabrication de béton précontraint	250-499	SPA	ISO 9001

**Source :** élaborations des étudiantes à partir des données recueillies sur les sites officiels des entreprises

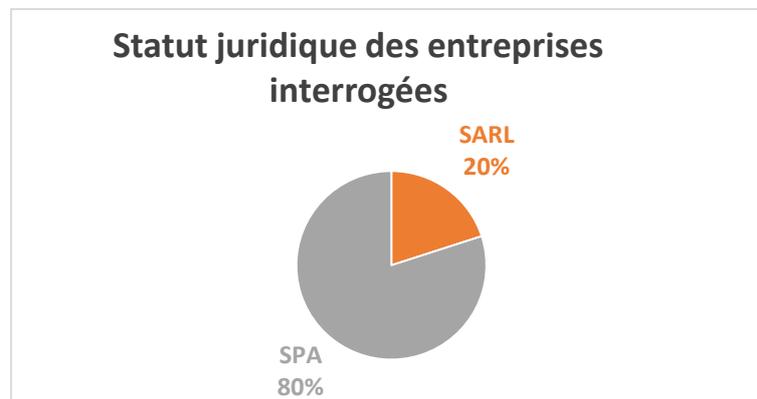
Cette exploration des entreprises telles que GE, EPB Béjaia, Cevital Agro-Industrie, VMS Moto et PCA était essentielle. Elle nous a permis de poser le cadre de notre étude et de comprendre les environnements spécifiques dans lesquels nos observations ont été faites.

## Section 02 : Analyse et interprétation des résultats

Cette section présente notre étude pratique dans le cadre de notre stage pratique on été accueillies au sein de l'entreprise GE. Nous avons utilisé un questionnaire pour interroger cinq entreprises et une grille d'évaluation basée sur la norme ISO 26000. L'objectif est de comprendre comment ces entreprises appliquent les principes de cette norme et faire une comparaison entre eux. Nous allons détailler notre recherche par la collecte des données et l'analyse des résultats.

### 1 Présentation du statut juridique des entreprises interrogées

Figure n°3 Présentation du statut juridique des entreprises interrogées

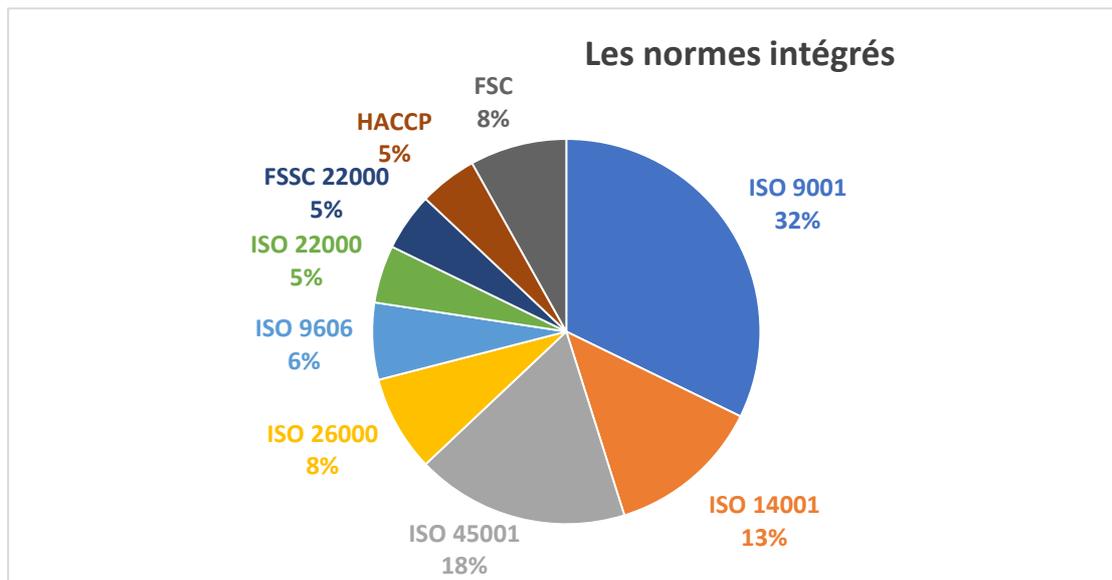


Source : élaboration propre des étudiantes

La figure présente les résultats d'un questionnaire portant sur le statut juridique des entreprises interrogées dans le cadre de l'intégration des cadres normatifs cinq entreprises ont participé à cette étude : Général Emballage, L'entreprise Portuaire Bejaïa (EPB), VMS Moto, Cevital Agro -Industrie et PCA (Prais Cevico Algérie). Les résultats révèlent que 80% des entreprises ont le statut de Société par Action (SPA), tandis que 20% correspondent à VMS Moto, qui est une Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL). Cette répartition souligne la dominance des SPA.

## 2. Présentation des normes intégrées par les entreprises interrogées

Figure n°4 Les normes intégrées par les entreprises interrogées



Source : élaboration propre des étudiantes

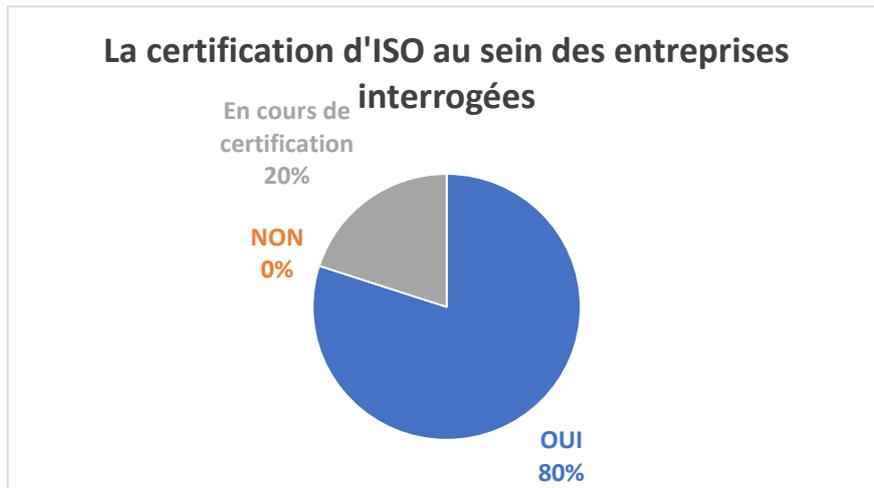
La figure ci-dessus présente les normes intégrées par les entreprises interrogées concernant l'application des normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 26000 et d'autres standards pertinents. Les entreprises concernées incluent GE, EPB, VMS moto, Cevital Agro-Industrie et PCA. Le graphique montre que la norme ISO 9001 est la plus fréquente parmi les normes intégrées, représentant 32%. L'ISO 14001 est la deuxième la plus courante 18%, ensuite la norme ISO 45001 se positionne en troisième place avec 13%. Les autres normes comme FSC, ISO 26000, ISO 9606, HACCP, FSSC 22000 et ISO 22000 sont présentes mais dans des proportions moindres entre 5% et 8%. Cela indique une priorité pour la qualité, suivie par la santé sécurité au travail.

### 2.1 L'intégration des exigences de la norme ISO 9001 dans les entreprises interrogées

Les résultats de notre enquête sur l'intégrations des exigences de la norme ISO 9001 au sein des entreprises interrogées. Sont clairs et concordants. En effet, 100% de l'échantillon étudié a affirmé intégrer les exigences de cette norme de système de management de la qualité (SMQ).

2.2 Certification d'ISO 9001 dans les entreprises interrogées

Figure n°5 Certification d'ISO 9001 dans les entreprises interrogées

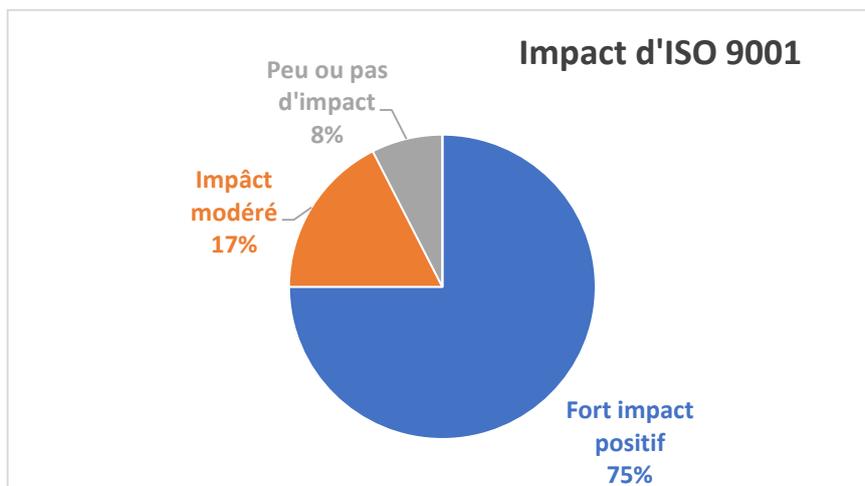


Source : élaboration propre des étudiantes

Les résultats révèlent que 80 % des entreprises interrogées sont certifiées ISO 9001, tandis que 20 % correspondent à l'entreprise EPB, qui est actuellement en cours de certification. Cette répartition met en évidence une large adhésion à la norme ISO 9001, traduisant un engagement clair des entreprises dans une démarche qualité structurée. Cela témoigne d'une volonté d'amélioration continue, de structuration des processus internes et d'alignement avec des standards internationaux.

2.3 Évaluation de l'impact de la certification ISO 9001 sur les performances des entreprises interrogées

Figure n°6 Évaluation de l'impact de la certification ISO 9001 sur les performances des entreprises interrogées



Source : élaboration propre des étudiantes

La figure montre que 75 % des entreprises interrogées estiment que la certification ISO 9001 a eu un impact fortement positif sur leurs performances. 17 % jugent cet impact modéré, tandis que 8 % considèrent qu’il est faible voire inexistant. Ces données mettent en évidence que la majorité des entreprises perçoivent la norme ISO 9001 comme un levier d’amélioration de la qualité, de la productivité et de la gestion interne. Toutefois, une minorité reste plus réservée, ce qui peut s’expliquer par des différences dans le niveau de mise en œuvre ou la maturité du système de management qualité.

**2.4 Avantages opérationnels de l’implémentation de la certification ISO 9001**

**Tableau n°6 Les avantages opérationnels d’ISO 9001**

Les avantages	Effectif
Amélioration de la satisfaction et fidélisation client	34
Rationalisation des processus internes	20
Augmentation de la productivité	15

**Source :** élaboration propre des étudiantes

Le tableau met en évidence les avantages opérationnels observés par les entreprises suite à l’implémentation de la norme ISO 9001. Parmi les réponses obtenues, l’amélioration de la satisfaction et de la fidélisation client arrive en tête avec 34 mentions, ce qui confirme la qualité perçue par les clients constitue un levier central de la performance. Elle est suivie par la rationalisation des processus internes (20 réponses), indiquant une meilleure efficacité organisationnelle. Enfin, 15 réponses soulignent une augmentation de la productivité, traduisant l’impact positif de la norme sur le rendement global.

**3. L’intégration des exigences de la norme ISO 14001 du SME dans les entreprises interrogées**

**Figure n°7** L’intégration des exigences de la norme ISO 14001 du SME dans les entreprises interrogées

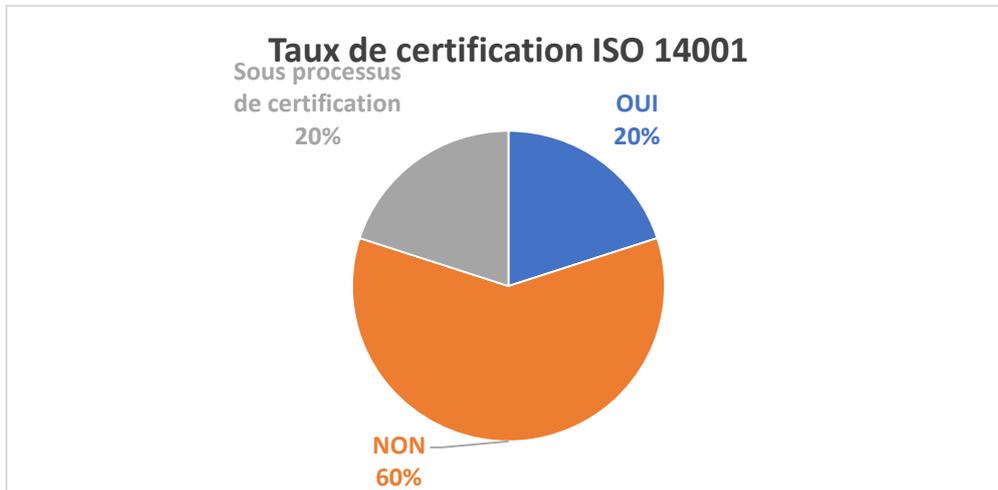


**Source :** élaboration propre des étudiantes

Les résultats indiquent que 40 % des entreprises interrogées ont intégré les exigences de la norme ISO 14001, tandis que 60 % ne les ont pas encore intégrées. Cette répartition montre que l'adoption des pratiques environnementales reste limitée dans l'échantillon étudié.

**3.1 La certification d'ISO 14001 au sein des entreprises interrogées**

**Figure n°8** La certification d'ISO 14001 au sein des entreprises interrogées

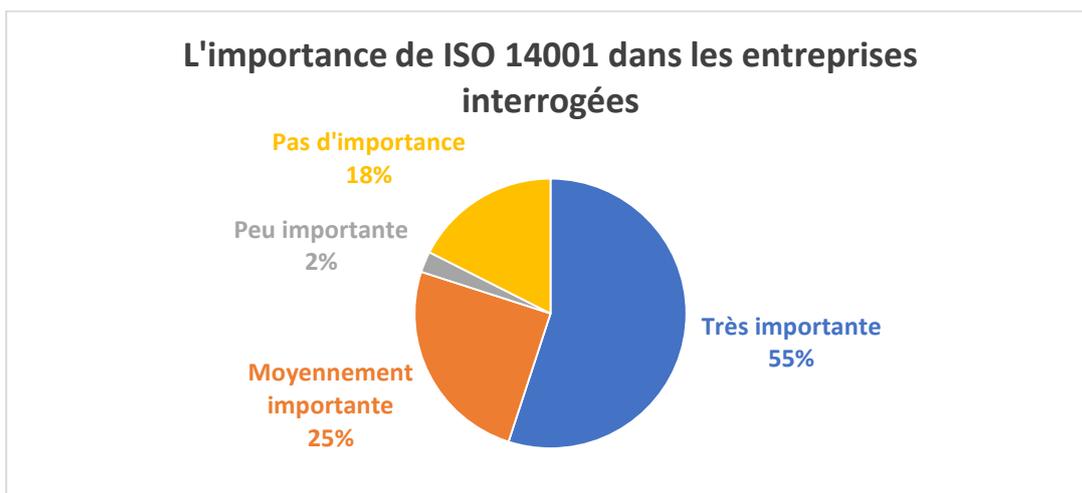


**Source :** élaboration propre des étudiantes

Cette figure illustre la répartition des entreprises en fonction de leur certification ISO 14001. Ainsi 60% des entreprises sont effectivement certifiées, 20% sont en cours de certification, et 20% restant ne sont pas certifiées.

**3.2 L'importance de ISO 14001 au sein des entreprises interrogées**

**Figure n°9** L'importance de ISO 14001 au sein des entreprises interrogées



**Source :** élaboration propre des étudiantes

Cette figure s'intéresse à l'importance accordée à la norme ISO 14001, 55% d'échantillon jugent très importante, 25% considèrent comme moyennement importante, 2% pour peu d'importance, et 18% comme pas d'importance.

### 3.3 Évaluation des améliorations environnementales issues de l'adoption de la norme ISO 14001

**Tableau n°7 Améliorations environnementales de l'adoption de la norme ISO 14001**

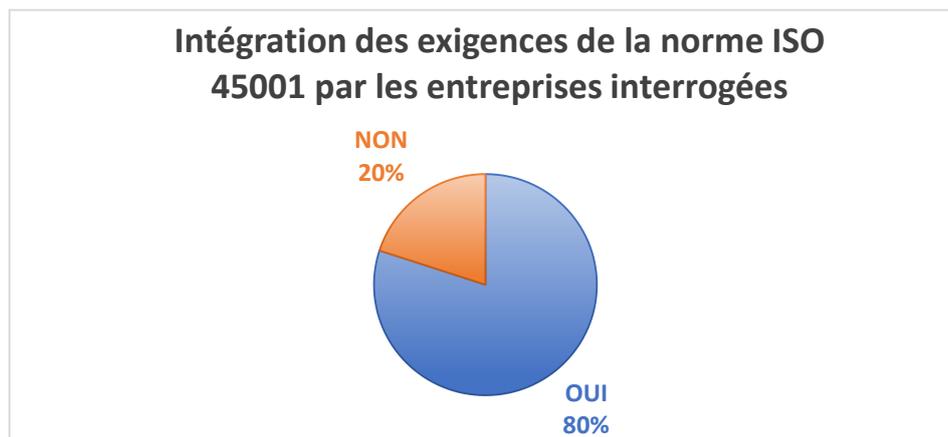
Amélioration environnemental	Effectif
Réduction d'impact environnemental	30
Diminution de la consommation d'énergie	22
Respect accru des réglementation environnemental	21

Source : élaboration propre des étudiantes

Ce tableau met en évidence les améliorations environnementales constatées après l'adoption de la norme ISO 14001. 30 réponses de nos échantillons notent une réduction d'impact environnementale, 22 réponses pour la diminution de la consommation des énergies, et 21 réponses pour le respect accru des réglementations environnementale.

### 4. L'intégration des exigences de la norme ISO 45001 au sein des entreprises interrogées

**Figure n°10** L'intégration des exigences de la norme ISO 45001 au sein des entreprises interrogées

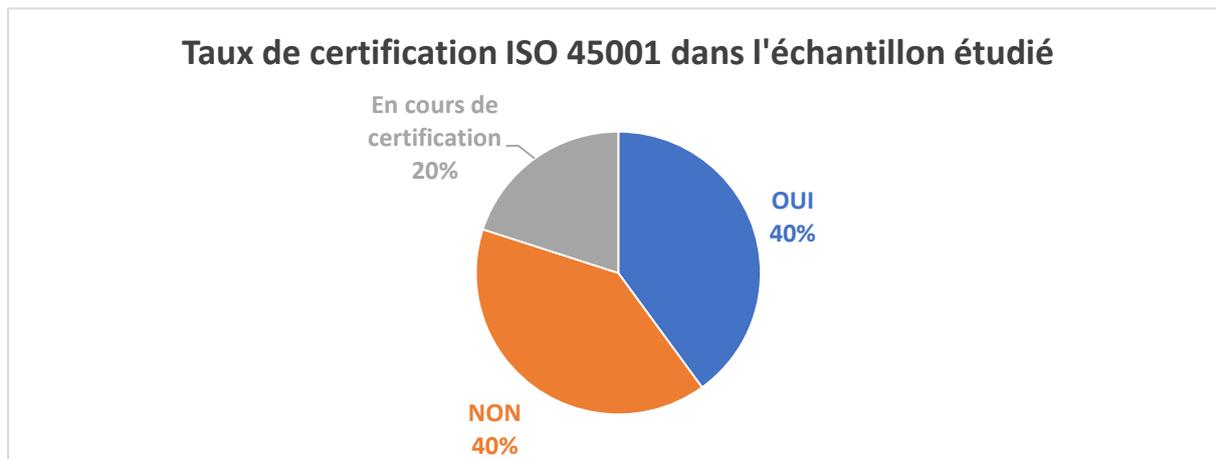


Source : élaboration propre des étudiantes

Cette figure porte sur l'intégration des exigences de la norme ISO 45001, dédiée à la santé sécurité au travail (SST), 80% d'échantillons déclarent avoir intégré cette norme, contre 20% qui ne l'ont pas fait.

#### 4.1 La certification d'ISO 45001 au sein des entreprises interrogées

Figure n° 11 La certification d'ISO 45001 au sein des entreprises interrogées

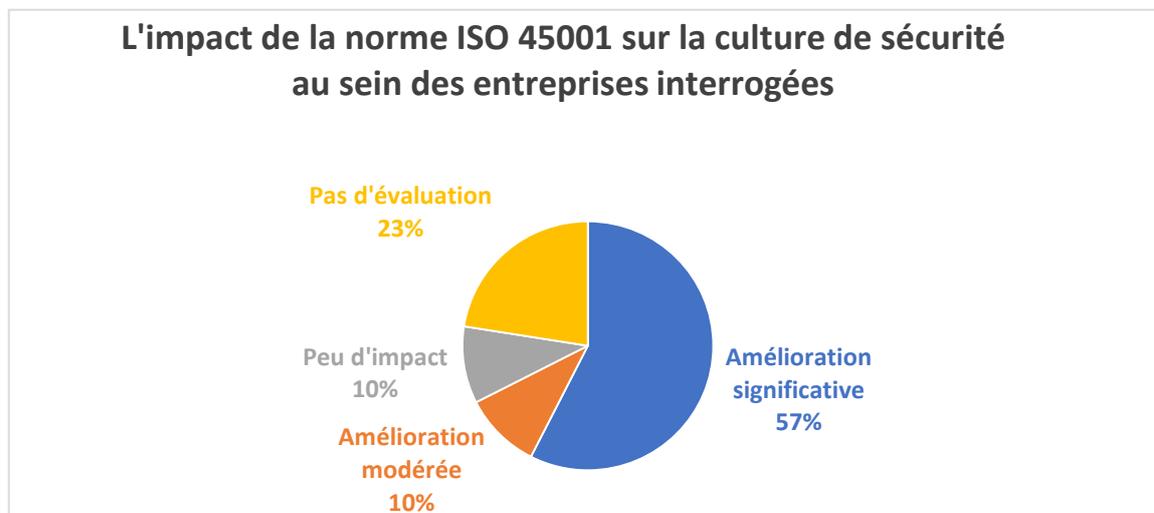


Source : élaboration propre des étudiantes

La figure indique que 40% des entreprises interrogées sont certifiées ISO 45001, 20% sont en cours de certification, et 40% d'échantillons ne sont pas encours certifiés.

#### 4.2 L'impact de la norme ISO 45001 sur la culture de sécurité

Figure n°12 L'impact de la norme ISO 45001 sur la culture de sécurité



Source : élaboration propre des étudiantes

Cette figure évalue l'impact de la norme ISO 45001 sur la culture de sécurité, 57% d'échantillons signalent une amélioration significative, 10% indiquent une amélioration modérée, encore 10% d'échantillons reportent peu d'impact, ainsi 23% n'ont pas encore procédé une évaluation.

4.3 Les bénéfices de la SST après l’implémentation de L’ISO 45001

Tableau n°8 Les bénéfices de la SST après l’implémentation de L’ISO 45001

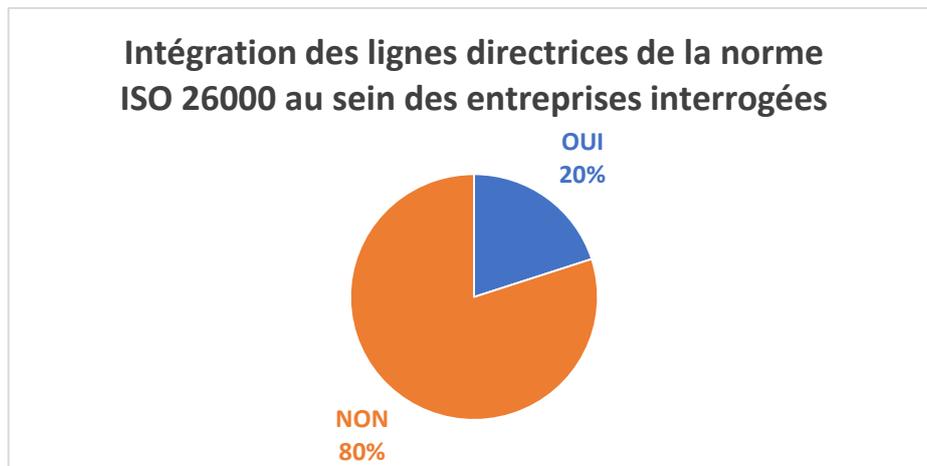
Les bénéfices d’ISO 45001	Effectif
Réduction des accidents de travail	31
Amélioration des biens - être	21
Renforcement de la confiance légale	21

Source : élaboration propre des étudiantes

Le tableau met en lumière les bénéfices perçus en matière SST après l’implémentation de la norme ISO 45001, 31 réponses de notre échantillon observe une réduction des accidents de travail, 21 réponses à l’amélioration du bien-être des employés, ainsi pour le renforcement de la conformité légale.

5. L’intégration des lignes directrices de la norme ISO 26000 au sein les entreprises interrogées

Figure n°13 L’intégration des lignes directrices de la norme ISO 26000 au sein des entreprises interrogées

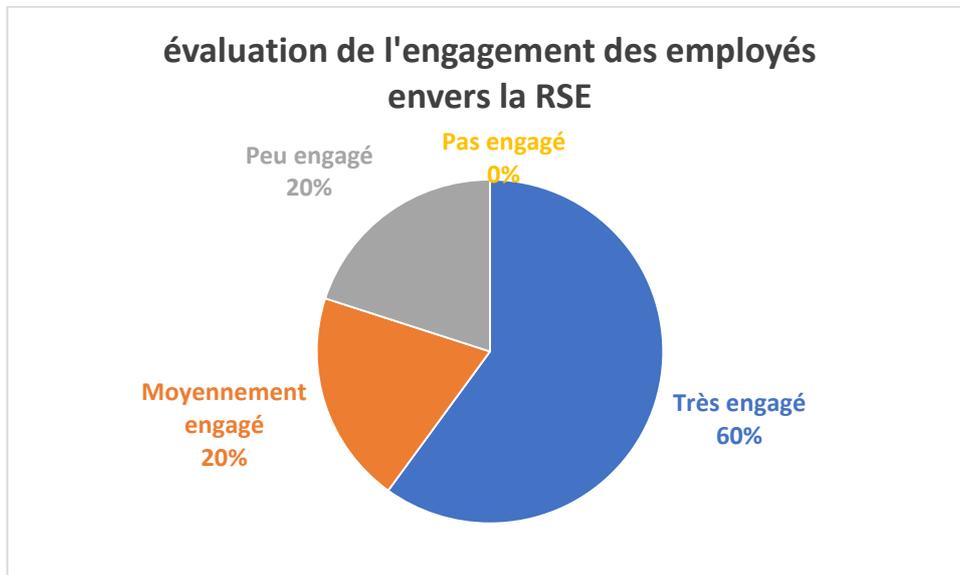


Source : élaboration propre des étudiantes

Cette figure traite de l’intégration des lignes directrices de la norme ISO 26000, relative à la responsabilité sociétale, 20% d’échantillon intégrant les lignes directrices, tandis que 80% ne l’ont pas fait, ce qui reflète un engagement encore limité en matière de la RSE.

5.1 Évaluation de l'engagement des employés envers la RSE au sein des entreprises interrogées

Figure n°14 Évaluation de l'engagement des employés envers la RSE

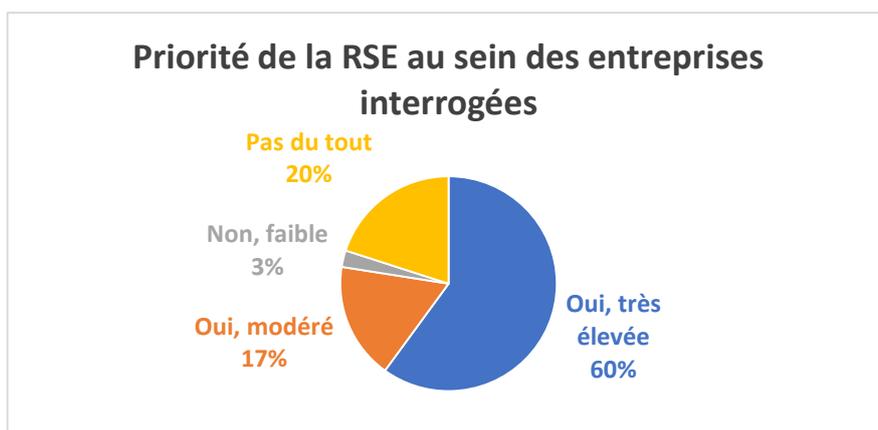


Source : élaboration propre des étudiantes

La figure présente l'évaluation de l'engagement des employés envers la RSE au sein des entreprises interrogées, 60% pour très engagé, 20% d'échantillon considèrent moyennement engagée, ainsi 20% pour peu engager.

5.2 Priorité de la RSE

Figure n°15 Priorité de la RSE au sein des entreprises interrogées

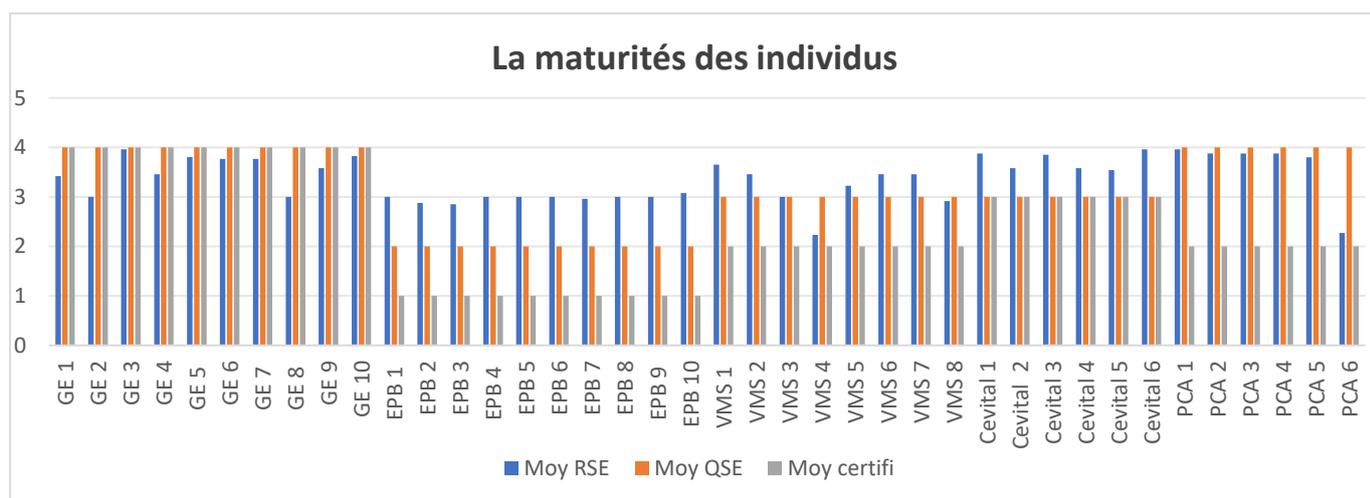


Source : élaboration propre des étudiantes

60%. D'échantillon la considèrent comme très élevée, 17% pour modéré, 3% pour faible, ainsi 20% ne le jugent pas comme une priorité.

6. La maturité des individus

Figure n°16 La maturité des individus



Source : élaboration propre des étudiantes

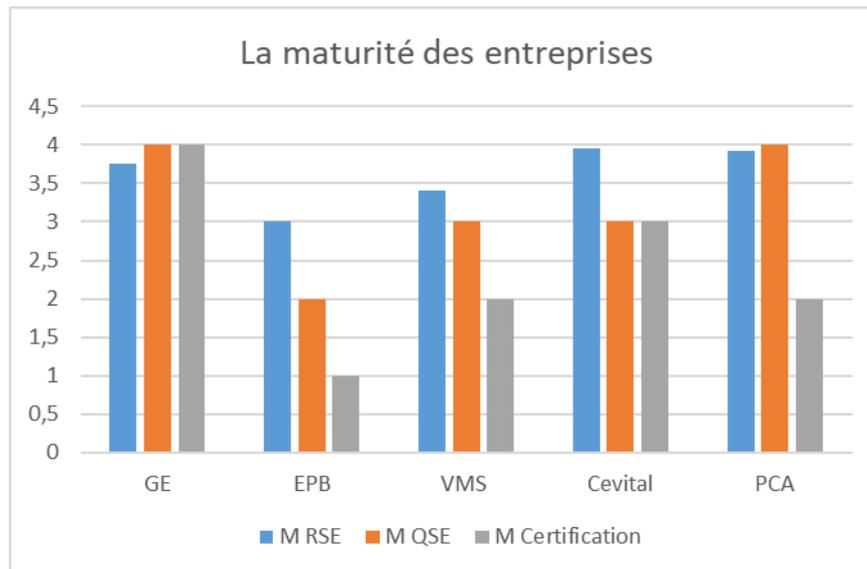
Le graphique sur la maturité des individus révèle une grande hétérogénéité des perceptions individuelles en RSE, QSE et certification au sein des différentes entités, la QSE étant souvent perçue comme la plus mature et certification comme le moins. Les corrélations confirment cette observation : une très forte corrélation positive de **0,78** entre les perceptions de maturité RSE et QSE, en d’autres termes lorsque la moyennes RSE augmente, la moyenne QSE a tendance à augmenter également, et ce de manière significative, tandis qu’une corrélation positive mais plus modérée de **0,49** entre la maturité RSE et la certification cela suggère qu’une augmentation des moyennes RSE et associée à une tendance modérée à avoir des scores de certification plus élevés.

### 7. La maturité des entreprises

Tableau n°9 Maturité des entreprises

Entreprise	M RSE	M QSE	M Certification	Corrélation M/RSE M/QSE	Corrélation M/RSE M/certification
GE	3,75	4	4	0,79	0,67
EPB	3	2	1		
VMS	3,4	3	3		
Cevital	3,95	3	3		
PCA	3,93	4	2		

Figure n ° 17 La maturité des entreprises



**Source :** élaboration propre des étudiantes

L'analyse de la maturité des entreprises (GE, EPB, VMS, Cevital, PCA) révèle une hétérogénéité des niveaux en RSE, QSE, et certification, avec une maturité généralement plus élevée en RSE et QSE, notamment chez Cevital et PCA, tandis que la certification aux normes ISO (9001,14001,45001) demeure l'indicateur le plus faible pour la majorité. Les corrélations calculées confirment ces observations: une très forte corrélation positive de **0,79** entre la maturité RSE et la maturité QSE indique que ces deux domaines progressent souvent de concret, tandis qu'une corrélation positive forte de **0,67** entre la maturité RSE et la maturité certification suggère que l'engagement RSE favorise la certification, sans autant garantir un alignement parfait, comme en témoignent les cas de Cevital et PCA où des pratiques RSE et QSE exemplaires ne se traduisent par une certification formelle au même niveau.

### Conclusion

Ce troisième chapitre dédié à la partie pratique de notre mémoire, a permis d'analyser l'impact des référentiels normatifs QSE (ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001) sur la mise en œuvre de la RSE aux cinq entreprises algériennes : Générale Emballage, Cevital Agro-Industrie, EPB, VMS Moto et PCA. Les données ont été collectées via un questionnaire et traitées à l'aide du logiciel Excel, ce qui nous a permis de dégager des tendances claires. Les résultats montrent une intégration généralisée de la norme ISO 9001 dans toute les entreprises, preuve d'un engagement commun envers la qualité. En revanche, l'intégration de la norme ISO 14001 est avancée chez GE avec des résultats concrets en matière de gestion environnementale, ISO 45001 liée à la santé et sécurité au travail, est appliquée de manière hétérogène à GE et Cevital, alors que PCA et VMS sont encore à un stade plus embryonnaire. L'analyse

comparative révèle que Cevital Agro-Industrie présente le profil le plus mature, avec une stratégie RSE intégrée, GE se distingue par ces certifications, suivi des efforts en matière de développement durables et d'éthiques. EPB et PCA présentent une implication modérée, centrée sur la qualité et quelques actions sociétales, alors que VMS Moto, bien qu'en évolution, reste à un stade intermédiaire. En conclusion, cette étude confirme que les référentiels normatifs QSE jouent un rôle déterminant dans la mise en œuvre d'une démarche RSE.

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Au terme de cette recherche dont l'objectif était d'explorer en profondeur la maturité des entreprises algériennes en matière de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), en analysant ses concepts généraux, ses principes fondamentaux, ses stratégies ainsi que ses démarches d'intégration. Nous avons également mis en évidence le rôle central des référentiels normatifs en particulier les normes ISO 9001, 14001, 45001, dans la structuration et la mise en œuvre de pratiques responsables et durables au sein des organisations. À travers une analyse approfondie, nous avons démontré que la RSE n'est pas seulement une obligation éthique, mais aussi un levier stratégique pour l'innovation et la compétitivité.

Ce travail s'inscrit d'une perspective exploratoire d'un sujet devenu crucial pour les entreprises. L'intégration des questions centrales la RSE à travers des référentiels normatifs. Dans un contexte où les entreprises cherchent à atteindre l'excellence via la performance globale, il apparaît clairement que la RSE n'est pas seulement une obligation morale, mais aussi un moteur de performance pour les entreprises algériennes, une vision que nous avons défendue tout au long de cette recherche.

Issue de ce travail et en guise des résultats obtenus, nous pouvons **confirmer** notre **première hypothèse** selon laquelle les entreprises algériennes intègrent principalement des référentiels normatifs internationaux, ainsi que des guides de bonnes pratiques locaux ou sectoriels. En effet, l'enquête menée révèle que toutes les entreprises interrogées appliquent au moins une norme ISO, avec une prédominance de la norme ISO 9001, suivie par ISO 14001 et ISO 45001. Par ailleurs, certaines grandes entreprises comme Cevital ou GE vont au-delà en adoptant également des normes complémentaires telles que ISO 22000, FSSC 22000, ou encore des initiatives sectorielles comme le label FSC. Ces résultats témoignent d'un véritable ancrage des référentiels internationaux dans la culture organisationnelle des entreprises algériennes. Concernant la **deuxième hypothèse**, elle est **partiellement confirmée**. Les référentiels normatifs QSE offrent effectivement un cadre structuré qui permet d'intégrer les principes de la RSE, en alignant les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. L'application de ces normes se traduit par une entreprise plus rigoureuse des processus internes et par des améliorations concrètes, notamment une réduction significative des incidents liés à la sécurité. Cependant, l'intégration complète des dimensions sociales et environnementales dans la stratégie globale des entreprises reste encore perfectible, ce qui explique la confirmation partielle de cette hypothèse. De ce fait la **troisième hypothèse** selon laquelle l'intégration des normes QSE favorise l'émergence de pratiques citoyennes, telles que la réduction de l'empreinte environnementale, l'amélioration des conditions de travail ou l'engagement

communautaire **Hypothèse partiellement confirmée** les résultats montrent que des pratiques responsables émergent, notamment en matière de réduction d'impacts environnementaux et d'amélioration des conditions de travail. Cependant l'engagement communautaire reste faible ou peu formalisé, et la RSE est encore perçue comme un outil de conformité plutôt qu'une philosophie de gestion globale.

Nous avons constaté que les entreprises qui intègrent le système de management de la qualité SMQ possède d'un levier ou d'un cadre bien structuré pour l'intégration des principes et les questions centrales de la RSE qui favorise le bien-être des employés au travail.

Malgré ces avancées, plusieurs obstacles persistent, notamment un manque de ressources, des compétences insuffisantes et des perceptions variées de l'importance de la RSE parmi les employées. Ces défis doivent être surmontés pour garantir une mise en efficace de la RSE.

La réalisation de cette étude a constitué une étape très enrichissante de notre formation académique et aussi professionnelle. Elle nous a permis de comprendre toute difficulté et aussi les enjeux influencent sur l'image et l'identité d'une entreprise socialement responsable Cela reflète directement sur sa réputation dans son environnement.

Lors de la conduite de ce travail, nous avons également rencontré certaines difficultés, parmi lesquelles :

- L'introduction d'une nouvelle procédure limitant le nombre de page de mémoire,
- Difficulté lors de recherche des entreprises s'inscrivent dans une démarche RSE et même d'obtenir l'accès à leurs données internes,
- Le temps consacré pour répondre aux questionnaires.

La RSE représente une opportunité stratégique pour les entreprises algériennes. En intégrant pleinement les normes et en adaptant une approche proactive, elle peut non seulement améliorer leur performance globale, mais aussi contribuer au développement durable de la société et de l'environnement. L'avenir de la RSE en Algérie dépendra de la capacité des entreprises à surmonter les enjeux actuels et à s'engager dans cette démarche, intégrées les référentiels normatifs, et l'impact des pratiques RSE sur la performance financière de ses entreprises en analysant les données avant et après l'implémentation des normes.

# **ANNEXES**

# Questionnaire

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de notre projet de fin d'études et la préparation de notre mémoire de Master en Management à l'Université de Béjaia, nous réalisons une étude portant sur l'adoption et l'intégration des normes ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, et ISO 26000 au sein des entreprises.

Ce questionnaire a pour objectif de recueillir des données empiriques permettant d'analyser les pratiques actuelles en matière de management de la qualité, de l'environnement, de la santé et sécurité au travail, ainsi que la responsabilité sociétale des entreprises.

Nous vous serions très reconnaissantes de bien vouloir y répondre. Les exclusivement utilisées à des fins académiques.

Nous vous remercions par avance pour votre contribution à la réussite de ce travail de recherche.

Avec nos salutations respectueuses,

## Partie01 : Analyse Sociodémographique

- Dénomination sociale de l'entreprise : .....
- Localisation de l'entreprise : .....

### Cordonnées de contact

- Email professionnel (**facultatif**) .....
- Taille de l'entreprise :

TPE

PME

GE

➤ **Effectif global** : .....

- Date de création de l'entreprise : .....
- Secteur d'activité : .....
- Capital en (DA) : .....
- Quels sont les référentiels normatifs (norme) qu'intègre votre entreprise

ISO 9001

ISO 14001

ISO45001

ISO 26000

ISO22000

ISO 22031

ISO 31000

Autres à citer ....

- Quels sont les référentiels métiers que vous-avez ?

❖ .....

## Partie 02 : Questions sur les référentiels normatifs

### 1. ISO 9001 (système de management de la qualité)

- Votre entreprise intègre-t-elle les exigences de la norme ISO 9001 du SMQ ?

.....

- Votre entreprise dispose-t-elle d'une certification ISO 9001 ?

- Oui
- Non
- Certification en cours

- Comment évaluez-vous l'impact de la certification ISO 9001 sur les performances de votre entreprise ?

- Fort impact positif
- Impact modéré
- Peu ou pas d'impact
- Insuffisamment évalué

- Quels avantages opérationnels avez-vous observés suite à l'implémentation de l'ISO 9001 ?

- Amélioration de la satisfaction et fidélisation client
- Rationalisation des processus internes
- Augmentation de la productivité
- Autre (Merci de préciser)

- Quels sont, selon vous les principaux apports managériaux de la norme ISO 9001 dans votre entreprise ?

.....

### 2. ISO 14001 (Système de management environnemental)

- Votre entreprise intègre-t-elle les exigences de la norme ISO 14001 du SME ?

.....

- Votre entreprise est-elle actuellement certifiée ISO 14001 ?

- Oui
- Non
- Sous processus de certification

- Quelle est l'importance de management environnementale dans la stratégie globale de votre entreprise.

- Très importante
- Moyennement importante
- Peu importante
- Pas d'importance

- Quelles améliorations environnementales avez-vous constatées grâce à l'adaptation de l'ISO 14001 ?

- Réduction d'impact environnemental
- Diminution de la consommation des énergies
- Respect accru des réglementations environnemental
- Autre (Merci de préciser)

- Quels sont, selon vous les principaux apports managériaux de la norme ISO 14001 dans votre entreprise ?  
.....  
.....

### 3. ISO 45001 (Système de management de la santé et de sécurité au travail)

- Votre entreprise intègre-t-elle les exigences de la norme ISO 450001 du SMSS ?  
.....
- Votre entreprise a-t-elle obtenu la certification ISO 45001
- Oui
  - Non
  - En cours de certification
- Quelle évaluation faites-vous de l'impact de la norme ISO 45001 sur la culture de sécurité de votre entreprise ?
- Amélioration significative
  - Amélioration modérée
  - Peu d'impact
  - Pas d'évaluation
- Quels bénéfices concrets avez-vous observés en matière santé sécurité au travail après l'implémentation de l'ISO 45001 ?
- Réduction des accidents de travail
  - Amélioration du bien-être des employés
  - Renforcement de la conformité légale
  - Autre (Merci de préciser)
- Quels sont, selon vous les principaux apports managériaux de la norme ISO 14001 dans votre entreprise ?  
.....  
.....

### 4. ISO 26000 (Lignes directrices sur la responsabilité sociétale)

- Votre entreprise intègre-t-elle les lignes directrices de la normes ISO 26000
- Oui
  - Non
- Comment évaluez-vous l'engagement des employés envers la responsabilité sociétale de l'entreprise ?
- Très engagé
  - Moyennement engagé
  - Peu engagé
  - Pas engagé
- Estimez-vous que la responsabilité sociétale est une priorité pour votre entreprise ?
- Oui, très élevée
  - Oui, modéré
  - Non, faible
  - Pas du tout

Les questions centrales	Les domaines d'actions	Tout a fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord
<b>Gouvernance</b>  Selon la norme ISO 26000 se réfère à la manière dont une organisation dirige ses activités en intégrant la responsabilité sociétale, la transparence et l'engagement des parties prenantes	Principes vision et valeurs				
	Relation avec les parties prenantes				
	Relation de rendre compte et de transparence				
	Prise de décision et le respect des lois et des normes de comportement				
	Approche stratégique et objectifs planification de intégration et le déploiement de la RSE				
	Amélioration et surveillance des performances de l'entreprise				
<b>Droits de l'homme :</b> Cette section traite du respect, de la protection et de la promotion des droits de l'homme. Elle incite les organisations à éviter les violations des droits de l'homme et à promouvoir leur respect	Situation représentant un risque pour les droits de l'homme et l'obligation de vigilance discrimination des groupes vulnérables				

**Tableau :** des moyennes des QC de la grille de chaque entreprise.

QC	GE	EPB	VMS	Cevital	PCA
Gouvernance	4	3	3,25	4	4
Droit de l'homme	3,5	3	3,33	4	3,67
Relation et condition de travail	3,83	3	3	4	4
L'environnement	4	3	3,5	4	4
Loyauté des pratiques	3,67	3	3,67	4	4
Question relative aux consommateurs	3,75	3	3,41	3,67	3,83
Communautés et développement	3,5	3	3,67	4	4

**Tableau : des Moyennes de individus**

Individus	Moy RSE	Moy QSE	Moy certificat	M/RSE et M/QSE	MRSE/ M Certification
GE 1	3,42	4	4	0,78	0,49
<b>GE 2</b>	3	4	4		
GE 3	3,96	4	4		
GE 4	3,46	4	4		
GE 5	3,81	4	4		
GE 6	3,77	4	4		
GE 7	3,77	4	4		
GE 8	3	4	4		
GE 9	3,58	4	4		
GE 10	3,83	4	4		
EPB 1	3	2	1		
EPB 2	2,88	2	1		
EPB 3	2,85	2	1		
EPB 4	3	2	1		
EPB 5	3	2	1		
EPB 6	3	2	1		
EPB 7	2,96	2	1		
EPB 8	3	2	1		
EPB 9	3	2	1		
EPB 10	3,08	2	1		
VMS 1	3,65	3	2		
VMS 2	3,46	3	2		
VMS 3	3	3	2		
VMS 4	2,23	3	2		
VMS 5	3,23	3	2		
VMS 6	3,46	3	2		
VMS 7	3,46	3	2		
VMS 8	2,92	3	2		
Cevital 1	3,88	3	3		
Cevital 2	3,58	3	3		
Cevital 3	3,85	3	3		
Cevital 4	3,58	3	3		
Cevital 5	3,54	3	3		
Cevital 6	3,96	3	3		
PCA 1	3,96	4	2		
PCA 2	3,88	4	2		
PCA 3	3,88	4	2		
PCA 4	3,88	4	2		
PCA 5	3,8	4	2		
PCA 6	2,27	4	2		

## Bibliographie

**-Agenda 2030.** *17 Objectifs de développement durable – L'Agenda 2030 en France.*

<https://www.agenda-2030.fr/17-objectifs-de-developpement-durable/> (consulté le 15 février 2025, à 16h20).

**-Bowen, H. R.** (1953). *Social responsibilities of the business* (p. 6). New York, NY: Harper & Brothers.

**-Friedman, M.** (1970, 13 septembre). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 32-33.

**-Capron, M., & Quairel Lanoizelée, F.** (2007). *La responsabilité sociale des entreprises* (p. 23). Paris: La Découverte.

**-Boudjma, R.** (2009). *Violence du capitalisme, développement durable et responsabilité sociale des entreprises* (p. 111). Algérie: ACLOM.

**-Commission européenne.** *Entreprises durables et responsables : Responsabilité sociale des entreprises (RSE).* <https://ec.europa.eu/fr> (consulté le 13 février 2025, à 10h25).

**-Indr.** Définition officielle de l'INDR. <https://www.esr.lu15-rse> (consulté le 13 février 2025, à 14h50).

**-Joualy, D.** (2020). La responsabilité sociale des entreprises : Historique et contexte d'émergence du construit. *Revue ISG*, 3(3), 55-68. <https://revue-isg.com> (consulté le 19 février 2025, à 10h37).

**-Green Business Benchmark.** <https://www.greenbusinessbenchmark.com> (consulté le 14 mars 2025, à 13h10).

**-Hebri, A.** (2015). Le rôle de la responsabilité sociale dans la réalisation de la performance et le renforcement du système de pilotage de l'entreprise : Cas de la compagnie pétrolière SONATRACH (Thèse de doctorat, Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, Algérie).

**-Friedman, M.** (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *Time Magazine*, 33.

**-Cayrol, A.** (2007). Analyse du rôle des parties prenantes dans la stratégie de développement durable d'une banque : Étude de cas de la banque Triodos. (Mémoire de master, Université Libre de Bruxelles, Belgique).

**-Le blog du dirigeant.** Outils RSE pour entreprises et transition écologique.

<https://www.leblogdudirigeant.com/outils-rse-entreprises-transition-ecologique/> (consulté le 5 mars 2025, à 11h05).

-**Cegos**. Démarche RSE : Les étapes pour une mise en place efficace.

<https://www.cegos.fr/ressource/mag/rse/demarche-rse-les-etapes-pour-une-mise-en-place-efficace/> (consulté le 28 février 2025, à 8h45).

-**MEDEF**. (2012). *Guide vers la RSE : Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance*.

-**Lecomte, S., & Adary, A.** (2012). *L'ISO 26000, en pratique : Faire de la responsabilité sociétale un levier de la performance de l'entreprise*. Paris: Dunod.

-**Gendron, C.** (2000). Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale. *Cahier du CRISES*.

-**Haddaden, M.** (2016). Le rôle du management de la qualité dans la mise en place d'une démarche responsabilité sociétale de l'entreprise : Étude comparative entre trois entreprises algériennes. (Mémoire, École Supérieure de Commerce).

-**Portail qualité public**. Découvrir la normalisation. <https://portail-qualite.public.lu/normes-normalisation/decouvrir-normalisation.html> (consulté le 10 avril 2025, à 11h15).

-**ISO**. ISO 26000: Responsabilité sociétale. <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsability.html> (consulté le 27 avril 2025, à 15h45).

-**Bpifrance**. (2025). Global Reporting Initiative (GRI) : Application des normes en entreprise. *Big Média*. <http://bigmedia.bpifrance.fr/nos-dossiers/global-reporting-initiative-gri-application-des-normes-en-entreprise> (consulté le 29 avril 2025, à 17h30).

-**EFMQ**. <https://efmq.org> (consulté le 29 avril 2025, à 20h30).

- <https://www.generalemballage.com>

- <https://www.cevital.com>

- <https://www.epb-dz.com>

- <https://www.cevico.dz>

- <https://www.vmsmoto.com>

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure n°1</b> : les parties prenantes interne d'une entreprise .....	10
<b>Figure n°2</b> Parties prenantes externes dans une entreprise .....	11
<b>Figure n°3</b> Présentation du statut juridique des entreprises interrogées.....	26
<b>Figure n°4</b> Les normes intégrées par les entreprises interrogées .....	27
<b>Figure n°5</b> Certification d'ISO 9001 dans les entreprises interrogées .....	28
<b>Figure n°6</b> Évaluation de l'impact de la certification ISO 9001 sur les performances des entreprises interrogées.....	28
<b>Figure n°7</b> La certification d'ISO 14001 au sein des entreprises interrogées.....	30
<b>Figure n°8</b> L'importance de ISO 14001 au sein des entreprises interrogée.....	30
<b>Figure n°9</b> L'intégration des exigences de la norme ISO 45001 au sein des entreprises interrogées .....	31
<b>Figure n°10</b> La certification d'ISO 45001 au sein des entreprises interrogées.....	32
<b>Figure n°11</b> L'impact de la norme ISO 45001 sur la culture de sécurité .....	32
<b>Figure n°12</b> L'intégration des lignes directrices de la norme ISO 26000 au sein les entreprises interrogées .....	33
<b>Figure n°13</b> Évaluation de l'engagement des employés envers la RSE.....	34
<b>Figure n°14</b> Priorité de la RSE au sein des entreprises interrogées .....	34
<b>Figure n°15</b> La maturité des individus .....	34
<b>Figure n°16</b> La maturité des entreprises.....	36

## **LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau n°1</b> L'origine et évolution du développement durable .....	5
<b>Tableau n°2</b> Les phases de développement de la RSE.....	8
<b>Tableau n°3</b> Norme et labels RSE.....	11
<b>Tableau n°4</b> Tableau synthétique de l'évolution des normes .....	22
<b>Tableau n°5</b> Présentation des organismes d'accueil et leurs caractéristiques .....	25
<b>Tableau n°6</b> Les avantages opérationnels d'ISO 9001.....	29
<b>Tableau n°7</b> Améliorations environnementales de l'adoption de la norme ISO 14001.....	31
<b>Tableau n°8</b> Les bénéfices de la SST après l'implémentation de L'ISO 45001 .....	33
<b>Tableau n°9</b> Maturité des entreprises .....	35

# Table des matières

Dédicace

Remerciements

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction Générale.....	1
La problématique.....	1
Les hypothèses .....	2

---

## Chapitre 01

### Généralité sur la responsabilité sociétale (RSE)

---

Section 01 : Concepts généraux et principes fondamentaux de la RSE.....	4
1 Concepts généraux et principes fondamentaux de la RSE .....	4
1.1 Le développement durable .....	4
1.1.1 L'origine et évolution du développement durable .....	4
1.1.2 Définition du développement durable .....	6
1.1.3 Les piliers et les objectifs du développement durable : .....	6
1.2 Responsabilité sociétale des entreprises.....	6
1.2.1 Les phases de développement de la RSE.....	7
1.3 Typologies de responsabilité sociétale .....	8
1.3.1 Les fondements théoriques de la RSE.....	9
1.3.1.1 La théorie des parties prenantes : .....	9
1.3.1.2 L'approche néo-classique.....	9
1.3.1.3 La théorie de l'agence .....	9
Conclusion.....	10
Section 02: Stratégies, démarche RSE et approches d'intégration de la RSE .....	10
1 Stratégie, démarche RSE et approches d'intégration de la RSE .....	10

1.1 Les parties prenantes d'une entreprise : .....	10
1.2 Les outils de la RSE .....	11
1.2.1 Norme et certification.....	11
1.2.2 Le diagnostic RSE.....	11
1.2.3 La matrice de matérialité.....	12
1.2.4 Le bilan carbone .....	12
1.2.5 Les temps forts RSE.....	12
1.2.6 Les applications et plates-formes de centralisation.....	12
2. Les étapes de la démarche RSE.....	12
3. Les facteurs favorisant la mise en œuvre d'une démarche RSE.....	13
4 Les freins de la RSE .....	13
5. Les approches d'intégration de la RSE .....	13
5.1 Les approches culturelles .....	13
5.2 Les approches normatives .....	14
Conclusion.....	14

---



---

## Chapitre 02

### Normalisation et référentiels normatifs RSE

---



---

Introduction .....	15
Section 1 : la normalisation et les normes Fondamentales.....	16
I. Normalisation et normes fondamentales.....	16
1.1 Définition de la normalisation.....	16
1.1.1 Définition de la norme.....	16
1.1.2 Les objectifs de la normalisation.....	16
2. Les normes fondamentales .....	17
2.1 La norme ISO 9001 Système de management de la qualité.....	17

2.2.1 Les avantages d'ISO 9001.....	17
2.2 La norme ISO 14001 Système management environnemental .....	17
2.2.1 Les avantages d'ISO 14001.....	17
2.3 La norme ISO 45001 Système de management de la santé et sécurité au travail .....	18
2.3.1 Les avantages d'ISO 45001.....	18
2.4 La norme 26000 Lignes directrices pour la responsabilité sociétale des entreprises.....	18
2.4.1 Les 7 questions centrales de ISO 26000.....	18
2.4.2 Les avantages d'ISO 26000.....	19
2.5 Global Reporting Initiative (GRI).....	19
2.5.1 Les normes de GRI.....	19
2.5.2 Les avantages des standards GRI .....	20
2.6 La fondation européenne du management de la qualité EFMQ.....	20
2.6.1 La structure du modèle EFMQ.....	20
2.6.2 Les avantages de EFMQ .....	21
Conclusion.....	21
Section 02 : Les référentiels normatifs RSE : évolution et historique .....	21
2.1 Évolution et historique des référentiels normatifs.....	21
Conclusion.....	23

---

## Chapitre 03

### Partie pratique

---

Introduction .....	25
Section 01: Présentation des organismes d'accueil.....	25
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats.....	26
1 Présentation du statut juridique des entreprises interrogées.....	26
2 Présentation des normes intégrées par les entreprises interrogées .....	27
2.1 L'intégration des exigences de la norme ISO 9001 dans les entreprises interrogées.....	27

2.2 Certification d'ISO 9001 dans les entreprises interrogées .....	28
2.3 Évaluation de l'impact de la certification ISO 9001 sur les performances des entreprises interrogées .....	28
2.4 Avantages opérationnels de l'implémentation de la certification ISO 9001 .....	29
3 L'intégration des exigences de la norme ISO 14001 du SME dans les entreprises interrogées .....	29
3.1 La certification d'ISO 14001 au sein des entreprises interrogées .....	30
3.2 L'importance de ISO 14001 au sein des entreprises interrogées .....	30
3.3 Évaluation des améliorations environnementales issues de l'adoption de la norme ISO 14001 .....	31
4. L'intégration des exigences de la norme ISO 45001 au sein des entreprises interrogées....	31
4.1 La certification d'ISO 45001 au sein des entreprises interrogées .....	32
4.2 L'impact de la norme ISO 45001 sur la culture de sécurité.....	32
4.3 Les bénéfices de la SST après l'implémentation de L'ISO 45001.....	33
5. L'intégration des lignes directrices de la norme ISO 26000 au sein les entreprises interrogées .....	33
5.1 Évaluation de l'engagement des employés envers la RSE au sein des entreprises interrogées .....	34
5.2 Priorité de la RSE.....	34
6. La maturité des individus .....	34
7. La maturité des entreprises.....	35
Conclusion Générale .....	36
Annexes	
Bibliographie	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Table des matières	

## Résumé

Ce mémoire explore le rôle stratégique des référentiels normatifs dans l'implémentation de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) en Algérie. Il s'appuie sur une étude comparative de cinq entreprises algériennes intégrant des normes internationales telles que l'ISO 9001 (Qualité), ISO 14001 (Environnement) et ISO 45001 (Santé et Sécurité au Travail). L'objectif était de comprendre comment ces référentiels structurent les démarches RSE et favorisent l'émergence de pratiques responsables. L'étude montre que la norme ISO 9001 est la plus intégrée, suivie par les autres normes QSE, bien que l'application des principes RSE reste encore partielle. Ce travail met en lumière l'importance des référentiels comme leviers d'innovation, de performance globale et d'ancrage sociétal.

**Mots-clés :** RSE, Référentiels normatifs, ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, Algérie, Performance durable.

## Abstract

This dissertation investigates the strategic role of normative frameworks in implementing Corporate Social Responsibility (CSR) within Algerian companies. Through a comparative study of five organizations, the research focuses on the adoption of international standards such as ISO 9001 (Quality), ISO 14001 (Environment), and ISO 45001 (Occupational Health and Safety). The aim is to assess how these frameworks structure CSR strategies and contribute to the emergence of responsible practices. The findings highlight that ISO 9001 is the most widely adopted standard, while CSR integration remains partial. The study underscores the role of normative references as key tools for innovation, holistic performance, and societal engagement.

**Keywords:** CSR, Normative frameworks, ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, Algeria, Sustainable performance.

## ملخص

تستكشف هذه المذكرة الدور الاستراتيجي للمقاييس المعيارية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية للشركات في الجزائر. وتستند إلى دراسة مقارنة لخمس شركات جزائرية تطبق معايير دولية مثل ISO 9001 (الجودة)، و ISO 14001 (البيئة)، و ISO 45001 (الصحة والسلامة المهنية). وكان الهدف هو فهم كيفية هيكلة هذه المعايير لمنهجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات وتعزيز ظهور الممارسات المسؤولة. وتُظهر الدراسة أن معيار ISO 9001 هو المعيار الأكثر تكاملاً، يليه معايير الجودة والسلامة الأخرى، على الرغم من أن تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية للشركات لا يزال غير مكتمل. ويُبرز هذا العمل أهمية المعايير كأدوات للابتكار والأداء العام وترسيخ المجتمع.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية الاجتماعية للشركات، المقاييس المعيارية، ISO 9001، ISO 14001، ISO 45001، الجزائر، الأداء المستدام.