

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Polytechnique



Département QHSE-GRI

**Mémoire de Master**

**Présenté pour l'obtention du  
Diplôme de Master en QHSE-GRI**

---

**Intitulé**

**La Responsabilité Sociétale et Environnementale RSE,  
Un levier de développement durable  
Cas de KNAUF Plâtres Sarl Oran**

---

Oussama Abdellah CHORFI BELHADJ

Sous la direction de :

M. A.BENMOKHTAR    M.A.A    ENP  
M. M.AZZOUNI        RMQ     Knauf Plâtres Sarl

Présenté et soutenu publiquement le 20/06/2016 devant le jury composé de :

Président	M. A.CHERGUI	Professeur	ENP
Rapporteurs	M. A.BENMOKHTAR	M.A.A	ENP
	M. M.AZZOUNI	RMQ	Knauf Plâtres Sarl
Examineurs	Mlle M.FODIL	M.A.A	ENP
	M. B.TOUAHAR	M.A.B	ENP

ENP 2016

## ملخص

المسؤولية المجتمعية والبيئية، عبارة عن منعرج جديد في المسؤولية المقاولاتية. بصفة أخرى، يجب عليها أن تثبت وتأخذ معالمها، وتثير المنافع والعضوية. كذلك إضفاء طابع لا يمكن تجنبه، مع إثبات مردوديتها. لأن هذ المردودية هي أحسن لاحترام المعنى الواسع للأخلاقيات وبدون أخلاقيات لا توجد مسؤولية مجتمعية وبيئية.

ويهدف هذا العمل إلى تحديد العلاقة بين المسؤولية المجتمعية للشركات والتنمية المستدامة ودورها المهم فيما يتعلق بهوامش نمو الشركة. وعلاوة على ذلك فإنه يسلط الضوء على ممارسات شركة "كنوف" للجبس في ميدان المسؤولية المجتمعية للشركات.

**الكلمات المفتاحية:** المسؤولية المجتمعية والبيئية، الشركات، التنمية المستدامة.

## Abstract

Social and environmental responsibility is a milestone in responsible entrepreneurship. Besides, it must settle down and make her marks ; generate interest, membership, and take a compelling, showing in the same time that it is profitable, since profitability is considered as the best guarantee of ethical respect in the broad sense, meanwhile without ethics it won't be a corporate social and environmental responsibility

This dissertation aims to determine the link between social and environmental responsibility and the sustainable development, as well as its important role compared to the growth margins in business. Furthermore, it highlights Knauf Plâtres Sarl practices in matters of corporate social and environmental responsibility.

**Key words :** Social and environmental responsibility, Sustainable development, Corporate,

## Résumé

La Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE), est un tournant dans l'entrepreneuriat responsable. En outre, elle doit s'installer et prendre ses marques, susciter l'intérêt et l'adhésion, ainsi que revêtir un caractère incontournable, tout en montrant qu'elle est rentable. Car la rentabilité est la meilleure garantie du respect de l'éthique au sens large, et sans éthique pas de RSE.

Le présent travail a pour objectif de déterminer le lien entre la RSE et le développement durable, ainsi que son rôle important par rapport aux marges de progression en entreprise. De plus il met en évidence les pratiques de Knauf Plâtres Sarl en matière de RSE.

**Mots Clés :** Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE), Entreprise, Développement durable.

# Dédicaces

A mes chers parents,

A mes grands-parents,

A ma famille,

A mes meilleurs amis,

Et à tous ceux que je garde dans mon cœur.

# REMERCIEMENTS

Tout d'abord, je tiens à rendre grâce à "DIEU" tout puissant pour m'avoir donné la force et les ressources nécessaires pour l'accomplissement et la présentation de ce travail.

J'exprime ma grande reconnaissance à mes encadreurs, Mr.M.AZZOUNI, RMQ au sein de Knauf Plâtres Sarl, et Mr.A.BENMOKHTAR, Maître-Assistant à l'ENP pour leur disponibilité, leur présence, leurs conseils et leur contribution à l'exceptionnel encadrement dont j'ai eu l'occasion de bénéficier.

Je tiens à remercier Mr.H.DEBBAH le gérant de Knauf Plâtres Sarl pour m'avoir donné la chance d'effectuer mon travail au sein de l'usine d'Oran.

Je tiens aussi à remercier le personnel de Knauf Plâtres Sarl : Mme.G. BENKREIRA, Mr.H.CHARBOUNI, Mr.Y.MEKHICI, Mr.C.RACHACHOU, Mr.A.HADJICI, Mr.B.SAHOULI, Mme.H.BELHADI et Mr.M.BENAMER de m'avoir accordé toute leur attention et de m'avoir orienté dans mon travail.

Je tiens également à remercier Mr.A.CHERGUI d'avoir accepté de présider mon jury, et aussi Mme.M.FODIL et Mr.B.TOUAHAR d'avoir accepté d'examiner mon travail.

Je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères à toute l'équipe pédagogique qui nous a accompagné tout au long de notre formation à l'ENP.

Mes remerciements vont aussi tout droit à toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

# TABLE DES MATIÈRES

## LISTE DES TABLEAUX

## LISTE DES FIGURES

## LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

## INTRODUCTION.....09

## CHAPITRE 1 : DEVELOPPEMENT DURABLE ET L'ENTREPRISE ..... 11

### 1.1 Développement durable ..... 11

#### 1.1.1 Objectif du développement durable..... 11

### 1.2 Principaux enjeux du développement durable ..... 12

### 1.3 Entreprise et développement durable ..... 13

#### 1.3.1 Intégration du développement durable ..... 13

### 1.4 Agenda 21 local ..... 15

## CHAPITRE 2 : NORMALISATION DE LA RSE ..... 17

### 2.1 Responsabilité Sociétale et Environnementale RSE..... 17

#### 2.1.1 Principes de la responsabilité sociétale..... 17

### 2.2 Gouvernance et les principes ..... 18

#### 2.2.1 Impact de la RSE sur la gouvernance ..... 19

### 2.3 Contraintes de la mise en œuvre de la RSE ..... 19

### 2.4 Normalisation de la RSE..... 20

#### 2.4.1 Définition..... 20

#### 2.4.2 Enjeux..... 21

#### 2.4.3 Questions centrales de la RSE ..... 22

#### 2.4.4 Questions des entreprises..... 23

## CHAPITRE 3 : Knauf Plâtres Sarl et RSE ..... 25

### 3.1 Stratégie des entreprises..... 25

### 3.2 Facteurs clés de succès RSE en entreprise..... 26

### 3.3 Genèse de la RSE à Knauf Plâtres Sarl..... 31

## CONCLUSION.....34

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....36

# **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 3-1: Outils à disposition des PME .....	26
---	----

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1-1: Principaux enjeux du développement durable.....	12
Figure 2-1: Principes de l'ISO 26000 .....	21
Figure 3-1: Facteurs clés de succès RSE en entreprise .....	27

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

DD	Développement Durable
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	International Organization for Standardization
MEDEF	Mouvement Des Entreprises de France
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU	Organisation des Nations Unies
PME	Petite et Moyenne Entreprise
RSE	Responsabilité Sociétale et Environnementale

# INTRODUCTION

La contribution des entreprises au développement durable se situe dans le cadre de leur implication en termes de Responsabilité Sociétale et Environnementale (RSE). Ce concept, qui s'est développé progressivement dans différents contextes, a fait l'objet d'un travail international permettant de définir un consensus sur le champ de cette responsabilité sociétale et la façon de l'aborder. La rédaction de la norme ISO 26000 a été initiée par l'organisation internationale de normalisation (ISO) qui, pour son élaboration, a mis en place un processus inédit. Ainsi, chaque pays membre de l'ISO était représenté par des experts appartenant à chacune des six catégories suivantes : gouvernement et pouvoirs publics ; industrie ou monde des affaires ; consommateurs ; organisations non gouvernementales ; représentants des travailleurs ; services, support, recherche et autres. Près de quarante organisations internationales gouvernementales et non gouvernementales ont également été associées à la négociation.

Formellement, ce texte n'est pas une norme technique ou un système de management visant une certification, mais un ensemble de lignes directrices qui donnent des grandes orientations et des exemples, des principes, et qui soulèvent des questions clés.

De fait, le texte de l'ISO 26000 s'adresse à tout type d'organisation, de toute taille et de tout pays. Il n'est pas orienté vers la définition de la stratégie économique des entreprises. Il appartient à chaque organisation, donc à chaque entreprise d'identifier parmi l'ensemble de propositions ce qui est important et pertinent, compte tenu de son contexte de filière ou de territoire.

D'autres éléments peuvent compléter cette approche. La question principale de l'entreprise étant la création de valeur, comment traduire ces problèmes et ces attentes dans un modèle positif ?

Quelles que soient les clés d'entrée, nous sommes amenés à considérer de façon élargie la performance de l'entreprise. Le développement durable et la responsabilité sociétale apportent une vision et des tendances dans lesquelles les entreprises peuvent identifier une boussole pour guider leur action et les aider à trouver des solutions.

L'objectif de cette étude est de démontrer la façon par laquelle Knauf Plâtres Sarl a adopté les pratiques RSE au sein de l'usine à Oran.

Le présent rapport comporte trois chapitres qui contribueront chacun à leur tour au travail effectué.

Le premier chapitre est consacré au développement durable et ses principaux enjeux, ainsi que son intégration en entreprise.

Quant au second chapitre, il définit le lien entre la gouvernance et la RSE, ainsi que les principes de la norme ISO 26000 et les enjeux de la normalisation de la RSE.

Le troisième et dernier chapitre, traite exclusivement l'apport de la RSE dans la stratégie de l'entreprise, et les facteurs clés de succès RSE au sein de cette dernière. De plus nous illustrons notre travail par une étude de cas sur les pratiques RSE au sein de Knauf Plâtres Sarl.

# **CHAPITRE 1 : DEVELOPPEMENT DURABLE ET L'ENTREPRISE**

Dans ce chapitre, nous allons introduire la notion de développement durable et ses principaux enjeux, ainsi que son intégration en entreprise.

## **1.1 Développement durable**

Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.

Le développement durable est atteint lorsque le développement industriel souscrit aux trois principes de l'efficacité économique, de l'équité sociale et de la responsabilité environnementale. Ces trois enjeux peuvent être désignés par les termes : profits, personnes et planète.

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

### **1.1.1 Objectif du développement durable**

Le développement durable est issu de l'idée que tout ne pas continuer comme avant, qu'il faut remédier aux insuffisances d'un modèle de développement axé sur la seule croissance économique. Il vise les objectifs suivants :

- La compatibilité entre la satisfaction des besoins actuels est celle des besoins des générations futures.
- La conciliation entre le développement économique, la protection de l'environnement et l'équité sociale :
  - ✓ Maintenir l'intégrité de l'environnement pour assurer la santé et la sécurité des communautés humaines et préserver les écosystèmes qui entretiennent la vie ;
  - ✓ Assurer l'équité sociale pour permettre le plein épanouissement de toutes les personnes, l'essor des communautés et le respect de diversité ;
  - ✓ Viser l'efficacité économique pour créer une économie innovante et prospère, écologiquement et socialement responsable.

En d'autres termes, l'objectif du développement durable est de travailler pour les gens, pour faire du profit, tout en préservant la planète.

## 1.2 Principaux enjeux du développement durable

Pour être durable, le développement industriel doit répondre à d'importants enjeux :

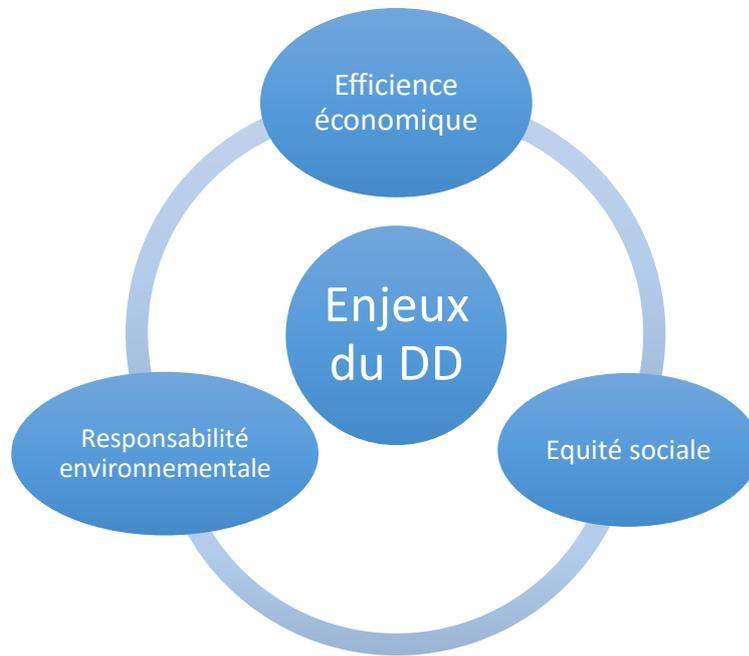


Figure 1-1: Principaux enjeux du développement durable

- **Efficience économique**
  - ✓ Innovation
  - ✓ Prospérité
  - ✓ Productivité
- **Equité sociale**
  - ✓ Pauvreté
  - ✓ Communauté
  - ✓ Santé et bien être
  - ✓ Droit de la personne
  - ✓ Partage équitable des ressources et des risques
- **Responsabilité environnementale**
  - ✓ Changement climatique
  - ✓ Aménagement du territoire
  - ✓ Quantité et qualité de l'eau

- ✓ Biodiversité
- ✓ Utilisation responsable des ressources renouvelables et non renouvelables

### **1.3 Entreprise et développement durable**

La raison d'être d'une entreprise c'est de créer de la valeur, cependant ce qui se fait dans l'entreprise a évidemment un impact, plus ou moins fort, selon la nature de ses activités sur l'environnement et sur la société. Les raisons majeures qui vont motiver une entreprise à soutenir son engagement dans une politique de développement durable sont les suivants :

- Pouvoir continuer à créer de la valeur dans de bonnes conditions. La protection de l'entreprise à travers la protection de la planète, la pérennité de la première dépend de la pérennité de la seconde ;
- S'adapter au contexte, qui pèse de plus en plus sur les entreprises. Qu'il soit réglementaire ou qu'il mette en action des groupes de pression en direction de l'entreprise, le contexte évolue de plus en plus vite ;
- Améliorer son efficacité économique et financière. Dans le monde des affaires, l'idée est de plus en plus répandue que le développement durable est un vrai levier de performance pour l'entreprise. A condition de pratiquer le développement durable de façon intelligente, convaincue et organisée.

#### **1.3.1 Intégration du développement durable**

Les entreprises doivent intégrer le développement durable dans la stratégie, dans les opérations commerciales, la budgétisation et la planification d'entreprise en suivant les étapes suivantes :

- ✓ **Le développement durable est un concept qui doit s'appliquer à l'ensemble de la planète**

Toute entreprise qui augmente son empreinte écologique, qui s'engage à accroître la consommation et qui ne place pas l'équité sociale au cœur de ses activités est presque certainement une entreprise non durable selon la définition de la commission mondiale sur l'environnement et le développement [*Brundtland*].

✓ **Embaucher un responsable du développement durable**

Le responsable du développement durable met en œuvre la politique de développement durable impulsée par la direction générale à qui il réfère directement. En fonction de la taille de l'entreprise il est amené à manager une équipe composée principalement de chargé de mission ou de communication. Les principales qualités requises pour être un directeur efficace du développement durable : être très motivé pour le sujet, avoir une très bonne connaissance de l'entreprise, notamment de son organisation et de sa culture, posséder le sens de la diplomatie, être un excellent communicant à l'interne comme à l'externe, et savoir démontrer que son action crée de la valeur.

✓ **Définir le sens du développement durable pour l'entreprise et déterminer les facteurs à inclure ou à exclure dans le processus de planification et budgétisation**

Le développement durable englobe : la protection de l'environnement, l'amélioration du bien-être économique et la création de sociétés en meilleure santé et plus équitables. Mais comment une entreprise peut-elle définir la manière dont elle interprétera chacun de ces concepts ? Par exemple est-ce qu'une entreprise plus équitable signifie qu'elle finance un projet d'assainissement de l'eau en Afrique dans une région sans lien avec ces activités, ou qu'elle finance la banque alimentaire locale ou que les employés sont rémunérés selon le taux en vigueur, ou bien développer des produits et services "gagnant-gagnant" pour l'entreprise et pour la préservation de l'environnement. Ce genre d'activités rapproche l'entreprise du concept du développement durable bien que les entreprises motivées par le profit soient peu susceptibles d'agir ainsi.

✓ **S'assurer que la définition du développement durable de la haute direction est généralement comprise dans l'ensemble de l'entreprise et intégrée dans sa stratégie et ses objectifs**

Il ne suffit pas de définir les concepts. La définition du développement durable de la haute direction doit être communiquée dans l'ensemble de l'entreprise. Sa vision doit être fermement ancrée dans la stratégie et les objectifs de l'entreprise. La stratégie et les objectifs devraient, à leur tour, être intégrés dans les plans d'immobilisations et les budgets.

Chaque personne au sein de l'entreprise doit comprendre ce que signifie la vision du "développement durable" de l'entreprise par rapport à ses activités quotidiennes.

✓ **S'assurer que le système de gestion des performances fait état des initiatives de développement durable**

Le système de gestion des performances doit surveiller et mesurer les objectifs de l'entreprise et en rendre compte afin que les gestionnaires puissent vérifier si les objectifs sont atteints et déterminer les sources de problème afin de prendre des mesures correctrices. Si le développement durable est intégré dans la stratégie et les objectifs de l'entreprise, il doit également être intégré dans le système de gestion des performances. Par exemple, il devrait être facile de déterminer si l'entreprise respecte la réglementation environnementale et atteint ses objectifs environnementaux.

#### **1.4 Agenda 21 local**

Lors de la conférence sur l'environnement et le développement, 173 chefs d'états se sont engagés à mettre en œuvre l'agenda 21 de Rio en juin 1992, programme d'actions pour le 21<sup>ème</sup> siècle orienté vers le développement durable.

La déclaration de Rio mettait en avant, dans son article 28, le rôle essentiel qui revient aux territoires et aux collectivités locales en matière de développement durable. C'est ainsi qu'à chaque niveau de collectivité, revient la responsabilité d'élaborer, pour son territoire, et de mettre en œuvre, un programme d'action répondant aux principes de l'Agenda 21.

Adopté en réunion interministérielle en juillet 2006, le cadre de référence national des projets territoriaux de développement durable, élaboré en concertation avec les autres ministères, les associations d'élus et les collectivités locales, a permis de donner un cadre et une définition commune aux agendas 21 locaux.

Avec ses quarante chapitres, ce plan d'action décrit les secteurs où le développement durable doit s'appliquer dans le cadre des collectivités territoriales.

Il rappelle que le développement durable poursuit cinq finalités essentielles :

- Lutte contre le changement climatique et protection de l'atmosphère ;
- Préservation de la biodiversité, protection des milieux et des ressources ;
- Épanouissement de tous les êtres humains ;
- Cohésion sociale et solidarité entre territoires et entre générations ;

- Dynamiques de développement suivant des modes de production et de consommation responsables.

Et identifie cinq éléments déterminants pour assurer le succès d'une démarche de développement durable :

- Stratégie d'amélioration continue ;
- Participation des acteurs ;
- Organisation du pilotage ;
- Transversalité des approches ;
- Evaluation partagée.

Ces dix points-clefs peuvent être déclinés par tout type de territoire.

S'il est important que soient partagés un langage, une méthode et des objectifs communs, il appartient bien sûr à chaque territoire, en partant de ses spécificités culturelles, géographiques, économiques, sociales et sociétales, de trouver son propre chemin pour progresser vers un développement plus soutenable, dans l'objectif de construire, pour tous, un avenir solidaire.

Dans la partie suivante, nous abordons les principes de la norme ISO 26000 et l'intérêt de la normalisation de la RSE.

## **CHAPITRE 2 : NORMALISATION DE LA RSE**

La Responsabilité Sociétale et Environnementale des entreprises (RSE) est un concept dans lequel les entreprises intègrent les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes, sur une base volontaire.

Dans ce chapitre, nous faisons le lien entre la gouvernance et la RSE, ainsi que les principes de la norme ISO 26000 et les enjeux de la normalisation de la RSE.

### **2.1 Responsabilité Sociétale et Environnementale RSE**

La RSE résulte des demandes de la société civile (ONG, associations) d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises. Cette prise de conscience est née, notamment, des problèmes d'environnement globaux rencontrés depuis les années 1970.

La RSE est donc la responsabilité d'une organisation pour les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui :

- Est compatible avec le développement durable et le bien-être de la société ;
- Prend en compte les attentes des parties prenantes (Salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, société civile, collectivités locales,...) ;
- Respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes de conduite internationales ;
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation.

#### **2.1.1 Principes de la responsabilité sociétale**

Ce sont les éléments fondamentaux qui devraient sous-tendre ou nourrir la ligne de conduite et le processus de prise de décision d'une organisation :

- Respect de la loi ;
- Respect des instruments (Traités, conventions,...) internationalement reconnus ;
- Reconnaissance des droits des parties prenantes ;
- Responsabilité de rendre compte (*Accountability*) ;
- Transparence ;
- Développement durable ;

- Conduites et comportements éthiques ;
- Approche de précaution ;
- Primauté du respect des droits fondamentaux de l'homme ;
- Respect de la diversité.

## **2.2 Gouvernance et les principes**

Le premier domaine d'action concerne l'organisation elle-même, qui devrait intégrer des principes de la RSE dans ses processus de décision et de mise en œuvre, et aborder l'ensemble des questions centrales et les domaines d'action de façon intégrée et holistique. Cette gouvernance comprend à la fois des mécanismes formels, reposant sur des processus et des structures définis, et des mécanismes informels, émergeant en fonction des valeurs et de la culture de l'organisation.

Il convient que les organisations fondent leur comportement sur des normes, des lignes directrices ou des règles de conduite en conformité avec les sept principes suivants :

- Principe de redevabilité, considérant qu'il convient qu'une organisation soit en mesure de répondre de ses impacts sur la société, l'économie et l'environnement ;
- Principe de transparence, considérant l'accessibilité des informations relatives aux décisions et aux activités ayant une incidence sur la société, l'économie et l'environnement, et la volonté d'en assurer une communication claire, exacte, opportune, honnête et complète ;
- Principe de comportement éthique, selon lequel l'organisation se comporte de manière éthique, en se fondant sur les valeurs de l'honnêteté, de l'équité et de l'intégrité, en se préoccupant d'autrui et de l'environnement ;
- Principe de reconnaissance des intérêts des parties prenantes, selon lequel l'organisation reconnaît et prend en considération les intérêts spécifiques d'autres individus ou groupes qui sont ses parties prenantes et qu'elle y réponde. La relation avec les parties prenantes se fonde sur les droits de ces parties, et sur la compatibilité de leurs attentes avec le développement durable ;
- Principe de respect de la légalité, selon lequel l'organisation se conforme à toutes les législations et réglementations en vigueur, prend des mesures pour en avoir connaissance et se tenir informée, et informe ceux qui font partie de l'organisation qu'ils sont tenus de les observer et les mettre en œuvre ;

- Principe de prise en compte des normes internationales de comportement, selon lequel l'organisation adopte les principes généralement acceptés de droit international et ne se rend pas complice de manquements, notamment dans les situations et dans les pays où la législation ou sa mise en application ne comporte pas de garde-fous environnementaux ou sociaux adéquats ;
- Principe de respect des droits de l'homme, selon lequel l'organisation reconnaît et respecte l'importance et l'universalité des Droits de l'homme, en fait la promotion, prend des mesures pour les respecter, ne contribue pas passivement au non-respect de ces droits ni ne participe activement à leur violation.

### **2.2.1 Impact de la RSE sur la gouvernance**

L'approche RSE peut permettre de mettre en œuvre de nouvelles régulations et une meilleure gouvernance d'entreprise et de l'organisation, que l'entreprise ou l'organisation soit grande, moyenne ou petite. Chaque entreprise ou organisation adapte cette démarche à son rythme et selon sa culture. La RSE se traduit ou devrait se traduire de différentes manières par :

- La définition d'une éthique d'entreprise, formalisée dans une charte ;
- La mise en place de programmes de gestion des risques (Industriels, écologiques, ...)
- Une surveillance accrue des principes de sécurité (Conciliation du court terme et du long terme) ;
- Une veille, notamment sociétale relative aux questions de société ;
- Des programmes d'assurance qualité, avec la mise en œuvre de nouvelles normes ;
- Une communication interne et externe, loyale, complète, fiable.

### **2.3 Contraintes de la mise en œuvre de la RSE**

Lors de la mise en œuvre de la RSE, nous pouvons rencontrer les contraintes suivantes :

- Communication superficielle des entreprises ou organisations pour des raisons utilitaires et pour améliorer leur réputation ;
- Complexité du droit (droits locaux, droit des affaires, droit informatique, ...) qui peuvent entraver la transparence ;

- Mise en œuvre complexe : normes, règlements, lois, traités, parfois contradictoires ;
- La RSE demande une vision globale de l'entreprise ou de l'organisation. Or souvent actuellement il y a fragmentation des visions, des responsabilités et des actions entre les différents acteurs internes d'une entreprise ou d'une organisation ;
- La RSE pourra se réaliser dans ses volets sociaux et environnementaux à condition qu'elle n'empêche pas les bénéfices d'une entreprise.

## **2.4 Normalisation de la RSE**

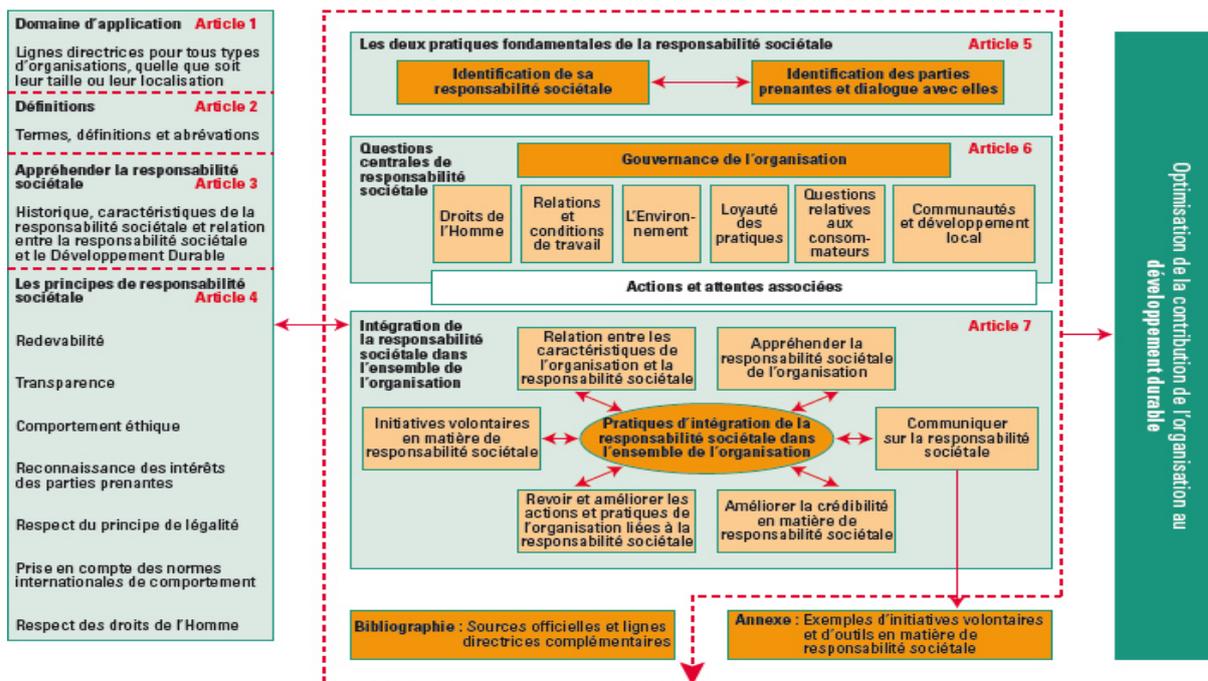
L'ISO a mis en chantier un projet de norme internationale, appelée ISO 26000, cette dernière viendra en quelque sorte chapeauter cet ensemble de normes, en élargissant le champ au-delà de l'organisation de l'entreprise, au-delà de la prise en compte des besoins des clients, au-delà de sa responsabilité environnementale, en la situant dans sa responsabilité globale vis-à-vis de la société.

### **2.4.1 Définition**

L'ISO 26000 définit la RSE comme la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- Prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;
- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

L'ISO 26000, composée de sept chapitres (figure 2-1), définit des principes d'action et des questions clés sur lesquels doivent porter les engagements des organisations.



SOURCE : ISO 26000.

Figure 2-1: Principes de l'ISO 26000

## 2.4.2 Enjeux

Il existe un enjeu énorme dans la normalisation de la RSE, qui se traduit comme suit :

- Un enjeu de réputation (travail des enfants, obésité des enfants et des adultes, environnement, droits sociaux et syndicaux,...) et enjeu de gouvernance (dialogue, transparence, rendre compte aux parties prenantes) ;
- Une mondialisation croissante qui engendre des impacts de plus en plus importants sur nos sociétés ;
- La pression des parties prenantes (ONG, salariés, associations de consommateurs, ONU... etc.) joue également un rôle pour prendre en compte les aspects sociaux et environnementaux dans le commerce international, et pas seulement les règles de l'OMC. C'est donc aider à fixer les règles d'une concurrence plus responsable ;
- Tenir compte des différences culturelles pour les lisser à l'aide d'une référence internationale.

Le paysage des référentiels RSE est déjà très encombré. Plus de 300 initiatives à propos de la RSE ont déjà vu le jour notamment :

- Le Global Compact lancé par Kofi ANNAN (secrétaire général de l'ONU) est un accord volontaire international dont l'objectif est d'intégrer 10 principes basés sur une perspective de développement durable dans la stratégie de l'entreprise ;
- Les guidelines de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) qui fournissent des lignes directrices pour une gestion d'entreprise responsable, en incluant des éléments économiques, sociaux et environnementaux ;
- Le *Global Reporting Initiative* (GRI) propose des lignes directrices pour la production de rapports Développement Durable, notamment en fournissant des indicateurs ;
- La norme privée internationale AA 1000 qui assure la qualité et la crédibilité des approches de *reporting*, de l'audit et des rapports sur le comportement social et environnemental de l'entreprise.

Le chaînon manquant pourrait être l'ISO 26000 pour donner la logique générale à cet ensemble.

### **2.4.3 Questions centrales de la RSE**

Outre l'organisation elle-même, l'ISO 26000 évoque six questions centrales, pour lesquelles elle propose des principes et des considérations générales, ainsi qu'un éventail de domaines d'action, décrits et agrémentés d'exemples et d'attentes associés.

#### **✓ Droits de l'homme**

L'organisation devrait assurer un devoir de vigilance et remédier aux atteintes aux droits de l'homme, de façon à les promouvoir en matières civile et politique, économique, sociale et culturelle, éliminer les discriminations notamment dans le domaine du travail, vis-à-vis de groupes vulnérables et gérer les situations présentant un risque de complicité vis-à-vis de manquements à ces droits de l'homme.

#### **✓ Relations et conditions de travail**

Elles concernent les pratiques liées à l'emploi et au dialogue social employeur/employé, les conditions de travail, la protection sociale, la santé et la sécurité au travail ainsi que le développement du capital humain.

### ✓ **Environnement**

Le champ concerne à la fois la prévention de la pollution, l'utilisation durable des ressources avec deux thèmes particuliers (l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques), la protection et la réhabilitation des écosystèmes et de la biodiversité.

### ✓ **Loyauté des pratiques**

Elle s'intéresse à la lutte contre la corruption, pour un engagement politique responsable et le respect des droits de propriété, et à la promotion d'une concurrence loyale de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur.

### ✓ **Consommateurs**

Elles encouragent les pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats, l'éducation et la sensibilisation du consommateur pour une consommation durable, l'accès aux services essentiels, la protection de la santé, de la sécurité et de la vie privée des consommateurs.

### ✓ **Communautés et le développement local**

Ces questions abordent l'implication auprès des communautés au sein desquelles l'organisation opère et l'investissement dans la société, la création de richesses et de revenus, d'emplois, le développement des technologies, la santé et le développement des compétences, de l'éducation et de la culture.

## **2.4.4 Questions des entreprises**

L'ISO 26000 vise à apporter aux dirigeants un appui pour construire leur propre démarche de RSE pertinente : identifier les enjeux de développement durable, les domaines pertinents et importants sur lesquels l'entreprise doit agir en priorité et ceux qui pourraient faire l'objet d'une action à plus long terme. Pour cela, elle propose la démarche suivante :

- Identifier les impacts sur la société et l'environnement, la communauté, les tiers appelés parties prenantes et les attentes associées ;
- Hiérarchiser les domaines d'action pertinents et importants en termes de risques et d'opportunités tant pour l'organisation que ses parties prenantes ;
- Estimer le niveau de performance de l'organisation dans les différents domaines d'action ainsi que le degré de maturité des pratiques managériales ;

- Elaborer un plan d'action à court, moyen et long termes visant une amélioration continue ;
- Dialoguer sur le sujet tant en interne qu'en externe avec les parties prenantes.

Pour appréhender les domaines d'action pertinents, la norme ISO 26000 propose à l'organisation ou l'entreprise d'identifier ses impacts sur la société et l'environnement et les parties prenantes touchées en listant les cadres réglementaires et les normes internationales de comportement susceptibles de s'appliquer à son cas particulier.

Deux approches préliminaires lui permettent de comprendre le contexte, d'identifier des acteurs et des actions menées par d'autres :

- Contexte de son domaine d'activité : sa filière, en privilégiant la chaîne de la valeur ;
- Contexte territorial national et de la/des communauté(s) dans lesquelles elle exerce ses activités.

Cette réflexion préliminaire lui permettra d'identifier les éléments spécifiques compte tenu de sa situation, de son histoire.

Cette approche ouvre la place à des réflexions collectives tant sur le territoire qu'au sein des filières.

Cependant, il convient de garder à l'esprit que l'ISO 26000 représente un consensus des attentes de la société vis-à-vis des organisations. Les lignes directrices n'ont pas été écrites dans la perspective d'une réflexion stratégique de l'entreprise ni même comme un système de management.

Des approches complémentaires doivent donc être mobilisées pour cette réflexion stratégique, incluant une approche temporelle élargie associée à la mobilisation d'autres parties prenantes.

## CHAPITRE 3 : Knauf Plâtres Sarl et RSE

Certaines approches d'évaluation revendiquant leur proximité avec l'ISO 26000 se sont focalisées sur les moyens, les systèmes de management et leur maturité. Ce faisant, elles laissent de côté une grande partie des apports concrets de l'ISO 26000. Le tableau 3-1, ci-après, présente les outils à disposition des PME.

Dans ce chapitre, nous traitons exclusivement l'apport de la RSE dans la stratégie de l'entreprise, et les facteurs clés de succès RSE au sein de cette dernière. De plus nous illustrons notre travail par une étude de cas sur les pratiques RSE au sein de Knauf Plâtres Sarl.

### 3.1 Stratégie des entreprises

Dans un guide tiré de l'expérience des grands groupes, le MEDEF (2012) propose une liste de dix conditions pour réussir sa démarche de RSE :

- Appréhender la RSE d'abord comme un levier de performance pour l'entreprise ;
- Un chef d'entreprise convaincu et moteur, un état-major impliqué ;
- Intégrer la RSE dans la feuille de route des managers et le système de calcul de leur rémunération ;
- Développer des actions de sensibilisation en direction de tout le personnel ;
- Disposer d'un outil de *reporting* avec des indicateurs de performance dédiés ;
- Passer ses grands projets au regard de la RSE ;
- Intégrer les enjeux de la RSE dans la conception des produits et le contenu des services ;
- Mettre en place une politique d'achats responsables ;
- Instaurer un dialogue régulier avec les parties prenantes et favoriser le partage d'expériences et de bonnes pratiques ;
- Créer un dispositif d'éthique des affaires au sein de l'entreprise.

Les grandes entreprises qui cherchent à consolider sur le plan de la responsabilité sociétale le cycle de leurs produits, voire leur sphère d'influence, souhaitent disposer d'indicateurs simples. C'est dans cette logique de mesure « simple » et de conformité à un mode de management jugé d'excellence que certains outils de notation de la RSE ont été développés. Pourtant, ces systèmes de notation peuvent avoir des effets pervers. Ainsi, l'amélioration de la note d'un indicateur, grâce par exemple à la mise en place de nouveaux processus jugés exemplaires, devient plus importante que la progression réelle des résultats.

Sur la base de l'étude réalisée, nous suggérons quelques facteurs clés de succès de la mise en place de la RSE en milieu PME. Certes, la liste n'est pas exhaustive en raison de la méthodologie adoptée de repérage des entreprises (par le prisme des prix et récompenses obtenues récemment par ces dernières). Pour autant, les cas sont suffisamment différents les uns des autres pour donner une image pertinente du champ des possibles pour les entrepreneurs.

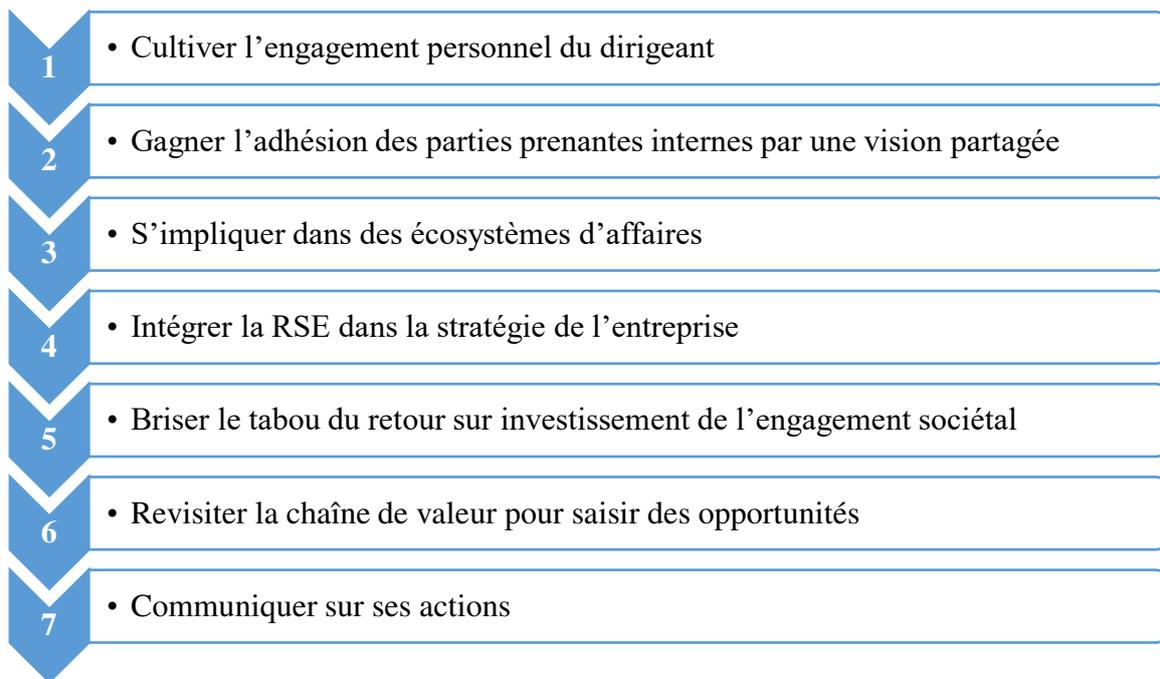
**Tableau 3-1: Outils à disposition des PME**

DISPOSITIF	CONCEPTEUR	POUR EN SAVOIR PLUS
AA 1000 AS	Institute for Social and Ethical Accountability (ISEA)	<a href="http://www.accountability.org">http://www.accountability.org</a>
AFAQ 26000	Groupe AFNOR (Association française de normalisation)	<a href="http://www.afnor.fr">http://www.afnor.fr</a>
Bilan sociétal	Centre des jeunes, des dirigeants, des acteurs de l'économie sociale (CJDES)	<a href="http://www.cjdes.org">http://www.cjdes.org</a>
Boîte à outils – Toolkit (UE)	Commission européenne	<a href="http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sustainable-business/documents/corporate-social-responsibility/toolkit/index_en.htm">http://ec.europa.eu/entreprise/policies/sustainable-business/documents/corporate-social-responsibility/toolkit/index_en.htm</a>
Centrale Éthique	Association des anciens élèves de l'École centrale	<a href="http://www.geodd.net">http://www.geodd.net</a>
CAP 26000	Bureau Veritas	<a href="http://www.bureauveritas.fr">http://www.bureauveritas.fr</a>
Diagnostic RSE	Réseau Alliances	<a href="http://www.reseau-alliances.org">http://www.reseau-alliances.org</a>
Ecocert 26000	Ecocert	<a href="http://www.ecocert.com">http://www.ecocert.com</a>
GPS (Global Performance System)	Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD)	<a href="http://www.gps.cjd.net">http://www.gps.cjd.net</a>
GRI (Global Reporting Initiative)	Coalition of Environmentally Responsible Economies (CERES), Boston, États-Unis	<a href="http://www.globalreporting.org">http://www.globalreporting.org</a>
Guide PME et Développement durable	Canton de Genève	<a href="http://ge.ch/dares/developpement-durable/guide_pme-1118-3482.html">http://ge.ch/dares/developpement-durable/guide_pme-1118-3482.html</a>
ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements)	International Auditing and Assurance Standards Board (IAAS)	<a href="http://www.ifaac.org">http://www.ifaac.org</a>
ISO 26000	International Standard Organization (ISO)	<a href="http://www.iso.org">http://www.iso.org</a>
issue-tool – 26k	Bureau européen de l'artisanat et des PME pour la normalisation (NORMAPME)	<a href="http://www.nomapme.eu">http://www.nomapme.eu</a>
LUCIE	Qualité France Association	<a href="http://www.lucie-qfa.fr">http://www.lucie-qfa.fr</a>
Méthode FAR/RS	Fédération des associations régionales – Mouvement français pour la qualité	<a href="http://www.famfq.com">http://www.famfq.com</a>
Outils du MFQ-FC	Mouvement français pour la qualité – Franche-Comté	<a href="http://www.developpement-durable-fc.com">http://www.developpement-durable-fc.com</a>
SD 21000	Groupe AFNOR	<a href="http://www.afnor.fr">http://www.afnor.fr</a>

SOURCE : Quairel-Lancoizelée, 2012, complété par les auteurs.

### 3.2 Facteurs clés de succès RSE en entreprise

Sur la base des monographies présentées dans cette étude, les sept facteurs clés de succès de la RSE en milieu PME sont :



**Figure 3-1: Facteurs clés de succès RSE en entreprise**

✓ **Cultiver l'engagement personnel du dirigeant**

Comme nous l'avons vu précédemment, l'engagement du dirigeant apparaît comme une condition indispensable à la mise en œuvre d'une démarche de RSE en milieu PME. En effet, ces organisations sont caractérisées par un fort engagement personnel du dirigeant et une faible formalisation des connaissances, c'est-à-dire qu'elles laissent une large part aux informations tacites échangées lors de contacts directs dans l'entreprise et avec des acteurs du territoire. Cette spécificité induit la nécessité de considérer des accompagnements individuels ou collectifs, ainsi que des approches collectives permettant des échanges entre pairs. La valeur de l'exemplarité n'est plus à prouver en milieu PME, les dirigeants étant avant tout réceptifs aux retours d'expérience auxquels ils peuvent s'identifier aisément. Une bonne dose de pragmatisme semble également prépondérante face aux questions soulevées par la RSE..., associée à une capacité de prise de décision rapide en raison de la flexibilité élevée de ces organisations par comparaison avec les grandes entreprises.

Par ailleurs, une spécificité des PME familiales concerne la vision à long terme de leur stratégie, notamment financière [Hirigoyen, 1982]. Cette posture des dirigeants familiaux est souvent interprétée comme une conséquence logique de leur appartenance au système familial. Simon (1996) vante les qualités de patience et d'obstination des dirigeants d'entreprises

familiales. Fort légitimement, la famille influence l'ensemble du processus stratégique dans les PME familiales au travers de la diffusion de ses valeurs. La prise de décision est ainsi centralisée, plus rapide et encore davantage imprégnée d'intuition dans ces entreprises. La vision à long terme dans une perspective de transmission des PME familiales apparaît légitimement en phase avec une démarche globale de RSE dont l'horizon temporel est à moyen, voire à long terme. Autrement dit, les spécificités des PME familiales sont de nature à promouvoir une stratégie de RSE.

Souvent basé sur des convictions personnelles forgées au fil des parcours de vie de chaque entrepreneur, cet engagement ne vaut que si le dirigeant a la capacité de faire partager et de susciter l'adhésion à ces valeurs la question étant alors : comment donner envie aux parties prenantes (internes et externes) de s'engager ?

#### ✓ **Intégrer la RSE dans la stratégie de l'entreprise**

Intégrer la RSE dans la stratégie d'une PME impose une bonne dose de pragmatisme, voire de modestie. Une stratégie « chemin faisant » est une manière réaliste d'envisager les ruptures à venir induites par la RSE.

L'essentiel réside sans doute dans un horizon à long terme, parfois difficile à défendre face à des interlocuteurs imprégnés de « court-termisme » économique. Une approche par l'amélioration continue (inspirée des démarches de certifications qualité, de type ISO) semble pertinente pour nourrir cette envie stratégique liée à la RSE.

L'intégration de la RSE dans la stratégie des PME renvoie à une nécessaire combinaison de pratiques identifiées et, surtout, adaptées aux ressources et compétences de ces organisations singulières. Tout miser sur le volet environnemental, par exemple, ne pourra pas mener à une performance globale ! Idem pour le volet social...

Chaque PME est, par définition, singulière et nécessite alors une identification claire de ses ressources et compétences disponibles, de manière à aller dans la voie de la RSE à son propre rythme. Sur ce point, certaines auront besoin d'un accompagnement très actif et régulier tandis que d'autres seront davantage en mode « électron libre » (cela sera également influencé par la personnalité du dirigeant).

#### ✓ **Revisiter la chaîne de valeur pour saisir des opportunités**

Toute organisation est insérée dans une chaîne de valeur considérée comme une séquence complète d'activités ou d'acteurs qui fournissent ou reçoivent de la valeur sous forme de

produits ou de services. En amont, les fournisseurs, les travailleurs externalisés, les sous-traitants et autres, fournissent de la valeur à l'organisation. En aval, les clients, les consommateurs, les membres, et tout autre utilisateur, reçoivent de la valeur de l'organisation. En matière environnementale, cette chaîne de la valeur recouvre en général le cycle de vie des produits et services. La même logique peut être adoptée en matière sociale. Juridiquement, l'entreprise est responsable de ses seuls impacts. En revanche, la responsabilité sociétale étant considérée comme une approche volontaire, dans ce contexte, l'entreprise se sent responsable des activités menées dans sa sphère d'influence. Les activités tout au long de la chaîne de la valeur sont celles où l'entreprise a finalement le plus d'influence, ce qui contribue à aborder globalement la question des modes de consommation et de production ainsi que celle de la traçabilité environnementale et sociale.

L'organisation doit envisager les impacts potentiels ou les conséquences involontaires de ses décisions d'achat ou d'approvisionnement, de l'usage de ses produits et services jusqu'à leur fin de vie, sur le développement durable et/ou sur les autres organisations en vue de prendre des précautions pour éviter ou réduire le plus possible tout impact négatif. Elle peut également stimuler par ses pratiques et politiques la demande de produits et services plus responsables.

Au-delà d'une nouvelle manière de concevoir le développement des produits et services, la création de valeur partagée repose sur une redéfinition de la productivité dans la chaîne de valeur. Cette redéfinition suppose, par exemple, de réaliser un audit des consommations énergétiques afin d'envisager des processus moins énergivores ; de favoriser les pratiques de recyclage et de réutilisation des matières premières.

#### ✓ **Gagner l'adhésion des parties prenantes internes par une vision partagée**

Sans la participation active et convaincue des salariés, rien n'est possible en milieu PME. Un mode de gouvernance inspiré par le management participatif joue un rôle de facilitateur de la mise en place d'une démarche de RSE et, surtout, de sa pérennité indépendamment des aléas pouvant frapper les PME. Autrement dit, sensibiliser, former, accompagner et récompenser (y compris par de petites attentions au quotidien) les salariés en matière de RSE constituent des actions incontournables pour les dirigeants de ces entreprises.

Un maître-mot domine en matière d'adhésion des salariés : l'envie. La question est clairement de savoir comment donner envie (dans la durée) aux salariés de s'engager dans et pour leur entreprise. À en croire les résultats d'une étude récente de Mayer et al. (2012), l'exemple donné par le dirigeant lui-même pourrait déjà constituer un signal fort incontournable

(effet de mimétisme). Travailler sur l'envie incite à favoriser le travail collaboratif, même si les dirigeants n'y sont majoritairement pas bien préparés. Ce type de comportement s'apprend davantage sur le terrain que dans une salle de cours. Un autre élément important est le respect de l'autre dans une acception large. Et si la RSE était aussi une opportunité de redécouvrir cette valeur humaine qu'est le « respect » ?

### ✓ **S'impliquer dans des écosystèmes d'affaires**

L'implication dans des réseaux professionnels peut accélérer tant la prise de conscience que la mise en œuvre (puis l'amélioration continue) d'une démarche de RSE en milieu PME. Cette attitude renforce la proximité avec l'ensemble des parties prenantes de ces organisations.

Il convient que l'organisation identifie dans chacune des communautés dans lesquelles elle s'insère :

- Enjeux en termes de développement durable, d'usage des ressources et de risques ;
- Eléments clés et les acteurs impactés, les écarts entre les attentes de la collectivité et les intérêts des parties prenantes ;
- Populations-cibles, notamment les plus vulnérables ;
- Différentes parties prenantes organisées, leur rôle dans l'impact et l'influence que l'organisation a sur elles ;
- Politiques publiques (Agendas 21 locaux) et les activités collectives menées pour mettre en œuvre le développement durable et la responsabilité sociétale sur le terrain.

La PME entretient une relation essentielle avec son territoire : elle y puise davantage que les grandes entreprises ses informations et ses ressources. Aussi, les accompagnements sont-ils également nécessairement de proximité, ce qui garantit des échanges d'informations tacites, concrètes et opérationnelles. L'intégration dans des écosystèmes d'affaires permet aux dirigeants d'enrichir leur ouverture d'esprit, d'éviter le cloisonnement dans des modes de pensée figés par les routines et, aussi, d'être davantage réceptifs à des opportunités d'affaires. En bref, cela renforce, même inconsciemment, leur démarche de veille indispensable dans des univers de plus en plus turbulents.

### ✓ **Briser le tabou du retour sur investissement de l'engagement dans la RSE**

La mise en place de la RSE en milieu PME à plus large échelle impose de briser le tabou de l'argent dans cette réflexion stratégique. Les dirigeants de PME sont avant tout des chefs d'entreprise et pas des philanthropes. Même s'il ne s'agit pas de laisser ses valeurs au vestiaire le matin avant d'aller travailler, l'entreprise est indubitablement un acteur économique qui a la responsabilité de gagner de l'argent. D'autant que ces bénéfices pourront ensuite être investis dans des actions concrètes de management responsable, sans compter qu'ils garantissent la survie de l'organisation. En outre, les dirigeants de PME n'ont pas tous la fibre humaniste... ce qui oblige à les convaincre par des arguments auxquels ils seront davantage réceptifs.

Replacer l'argent dans le débat semble donc incontournable, même si les questions de mesure de la RSE sont loin d'être résolues en raison d'approches méthodologiques divergentes et de difficultés récurrentes à évaluer certaines retombées d'initiatives responsables mises en œuvre dans les entreprises. Anticiper les retombées financières des actions engagées semble indispensable pour maintenir à un haut niveau de qualité la motivation de l'ensemble des parties prenantes impliquées dans la RSE et, donc, créer de la valeur partagée.

### ✓ **Communiquer sur ses actions responsables**

L'accompagnement des dirigeants de PME se doit d'inclure une véritable démarche de communication pour que ces entreprises puissent valoriser ce capital immatériel constitué par la RSE. Actuellement, si une telle communication existe, elle se limite souvent en interne à de l'affichage ou des réunions du personnel, mais est rarement traduite en une démarche volontaire en externe, par exemple via le site internet des entreprises, sauf dans des cas bien particuliers, notamment ceux d'entreprises récompensées par un prix. Il est urgent que les PME comprennent l'importance d'une politique de communication en matière de RSE et les acteurs de l'accompagnement ont, selon nous, une mission à accomplir dans ce domaine.

### **3.3 Genèse de la RSE à Knauf Plâtres Sarl**

Dans l'entreprise Knauf Plâtres Sarl, la thématique et la pratique de la RSE étaient sous-jacentes et inscrites déjà et à priori dans la démarche du projet de cession des actifs publics de l'état au groupe allemand Knauf.

En effet dans ce deal entre la puissance publique de l'état algérien et le groupe Knauf il s'agissait de transformer une entreprise publique, qui fonctionnait avec un équipement devenu obsolète par rapport aux nouvelles technologies de production du secteur et avec donc par

conséquent une maigre production basique de poudres de plâtre uniquement, très insuffisante en tous points de vue en regard des énormes besoins, du marché national en logements et en équipements publics en tous genres.

Ce marché national, qui par contre avait besoin de non seulement satisfaire ces gigantesques besoins en matériaux en quantité, en qualité et en variété.

De plus il fallait révolutionner l'acte de bâtir par l'introduction de nouveaux matériaux, qui permettraient l'industrialisation du bâtiment et de ses techniques constructives, pour réduire le coût financier du m<sup>2</sup> bâti et la maîtrise de son impact environnementale, chose faite par la mise sur le marché de nouveaux produits très performants comme les plâtres projetables mécaniquement et toutes sortes de plaques de plâtre avec leurs accessoires métalliques pour les ossatures, ceci pour la nouvelle technique dite construction sèche.

Ces conditions sont aussi remplies par une optimisation des ressources énergétiques en gaz et électricité, dépensées dans la production. De même pour une gestion plus responsable des ressources minérales du patrimoine géologique, certes importantes et appréciables, mais qui restent non renouvelables ; en l'occurrence il s'agit du Gypse pour cette industrie du plâtre.

Ceci a nécessité un très grand effort financier, pour doter le site avec des équipements industriels de dernière génération.

Mais le véritable challenge pour le groupe Knauf résidait dans le transfert technologique et la mise à niveau de la ressource humaine, tant au niveau du management, que dans la maîtrise technique des équipements et processus de production sophistiqués.

Ce transfert technologique était une condition majeure et sine qua non, pour la cession de la totalité des actifs publics en faveur du groupe Knauf.

Donc nous pouvons dire, que les considérations en RSE étaient intrinsèquement liées au projet dès sa genèse, ou même qu'elles ont été inscrites dans « les gènes de son ADN ».

De ce fait dès le départ toutes les actions entreprises l'ont été en prenant en considération la responsabilité sociétale de l'entreprise envers ses partenaires internes comme externes et son environnement géographique et sociétale :

- D'abord dans le choix des équipements très performants qui réduisent les nuisances polluantes comme les émissions de poussières, avec des filtres sophistiqués et des mesures techniques draconiennes pour éviter tout risque majeur tant pour le personnel que pour l'environnement ;
- La mise en place d'un service d'hygiène et de sécurité selon les normes internationales avec des certificats et des audits contraignants, dans le but d'assurer une sécurité maximum pour ses employés ;

- L'équité dans le traitement entre tous les employés sans discrimination entre les genres ;
- Favoriser autant que possible le recrutement des femmes, dans des postes importants ;
- Poursuivre une politique de formation pour tous les employés ;
- Une politique salariale juste et motivante pour l'ensemble des salariés ;
- Prôner une politique de conciliation et de partenariat avec le syndicat ;
- Des actions annuelles de reboisement sont organisées avec les travailleurs ;
- L'embellissement du cadre de travail et agrandissement des espaces verts à l'intérieur de l'enceinte ;
- Participation à des actions caritatives avec les communes environnantes (constructions de mosquées, aménagement de locaux publics gracieusement...);
- Formation gratuite dans nos centres de formation, avec prise en charge de plus de 700 stagiaires dans les métiers du bâtiment annuellement ;
- Prise en charge de stagiaires dans nos différents services ;
- Coopération avec le ministère de la formation professionnelle avec le sponsoring de six centres pilotes à travers le territoire national ;
- Coopération avec les grandes écoles de l'enseignement supérieur et d'architecture dans les métiers du bâtiment, conventions de coopération avec les universités ;
- Inscription depuis cette année de la RSE dans la déclaration de politique générale.

En résumé, c'est bien la combinaison, la complémentarité des pratiques de RSE qui ont une influence sur la performance des entreprises. La question centrale est alors de savoir comment identifier les meilleures combinaisons possibles entre toutes les pratiques de RSE accessibles aux dirigeants de PME et, enfin, de dépasser le stade des motivations de l'engagement dans un management responsable.

## CONCLUSION

Les entreprises engagées en matière de RSE tel que Knauf Plâtres Sarl font chacune des choix particuliers pour introduire cette réflexion dans leur stratégie. Pour autant, cette manière de penser autrement l'organisation amène à construire des trajectoires de croissance encourageantes pour bien d'autres entreprises a priori plus sceptiques sur les bénéfices à attendre d'un tel engagement. Les monographies présentées dans ce travail sont autant de trajectoires éclairantes sur les multiples chemins qui s'ouvrent aux entrepreneurs désireux de jouer en « gagnants » au fil du XXI<sup>ème</sup> siècle par la RSE.

Guider les entrepreneurs sur ces trajectoires est un formidable défi pour les organismes d'accompagnement publics et privés attentifs à l'objectif de compétitivité industrielle de notre pays.

Les monographies réalisées mettent en lumière des facteurs clés de succès de la RSE en milieu PME. Ces éléments renvoient à des points bien connus comme l'engagement personnel du dirigeant, l'implication dans des réseaux, la capacité à fédérer les parties prenantes internes autour du projet de RSE par une vision partagée ou encore l'intégration d'une telle démarche dans la stratégie des entreprises. Au-delà, d'autres facteurs apparaissent comme fondamentaux, même s'ils font davantage débat. Ceux-ci concernent, par exemple, explicitement une nécessaire communication externe sur les initiatives réalisées en matière de RSE, ce qui n'est pas réellement une habitude pour une majorité de PME. Or, communiquer sur ses actions n'est plus un luxe, mais bien une nécessité au regard d'une compétitivité exacerbée entre acteurs économiques de toute taille. À ce jeu, les PME ont des atouts à ne plus négliger. La réflexion sur la chaîne de valeur mérite un soin particulier tant les opportunités induites par les enjeux du développement durable modifient en profondeur les règles du jeu économique du XXI<sup>ème</sup> siècle. Autrement dit, à chaque étape de la chaîne de valeur, les responsables d'entreprises sont susceptibles d'identifier des niches de marché à développer, le tout dans des processus collaboratifs impliquant leurs parties prenantes externes prioritaires que sont leurs clients et fournisseurs.

Un enseignement fort tiré des monographies est la lucidité et le pragmatisme importants des dirigeants de PME sur la question de la RSE. Loin d'être des philanthropes, ils ont décidés à briser le tabou de l'argent entourant le management responsable. C'est la seule voie permettant une appropriation à grande échelle de ces pratiques en milieu PME. Prouver par les chiffres que

c'est une manière d'être plus compétitif à terme sur son marché semble constituer l'unique manière de convaincre les plus sceptiques parmi les acteurs de terrain. D'où l'importance de multiplier les initiatives de partage de bonnes pratiques insistant sur le retour sur investissement et non, uniquement, sur les convictions du seul chef d'entreprise.

Par ailleurs, l'étude insiste sur la combinaison des pratiques de RSE, indispensable à l'atteinte d'une influence significative sur la performance des entreprises. La question est alors de savoir comment identifier les meilleures combinaisons possibles de pratiques de RSE accessibles aux PME. Adopter une telle posture revient finalement à innover ! Ainsi, les relations entre RSE et innovation font l'objet d'une attention soutenue s'appuyant sur la notion d'organisations « ambidextres » capables de combiner innovations d'exploitation (incrémentales) et innovations d'exploration (de rupture) au profit de la pérennité. Ces approches renvoient plus largement aux réflexions sur les nouveaux modèles économiques incluant un retour vers des fondamentaux comme le respect, l'humanisme, l'intelligence collective, l'humilité face à l'environnement naturel.

La RSE en PME peut être considérée comme un levier de création de valeur partagée en matière de développement durable, conditionné par le respect de principes de bon sens, inspirés de l'ISO 26000 et assimilables à des facteurs clés de succès liés aux spécificités de ces organisations et notamment à une gestion de proximité. Le résultat peut alors être une « RSE stratégique » (Porter et Kramer, 2006) qui, par une approche réellement intégrée de la performance, constitue un formidable catalyseur d'innovation, de création de valeur et de compétitivité.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

AFNOR FD X 30-023 (2006), «Guide pour l'identification et la hiérarchisation des enjeux», in Document d'application SD 21000, Saint-Denis, AFNOR, p. 56.

Berger-Douce, S. (2007), « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs », Revue de l'Entrepreneuriat, vol. 6, no 1, p. 53-72.

Berger-Douce, S. & Paradas, A. (2012), « La responsabilité sociale et environnementale : des convictions de l'entrepreneur à ses réalisations », in Gomez-Breyse, M. & Jaouen, A. (dir.), L'entrepreneur au 21<sup>e</sup> siècle. Reflet des évolutions sociétales, Paris, Dunod, p. 57-74.

Brodhag, C., Gondran, N. & Delchet, K. (2006), « Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour de guide SD 21000 » Vertigo. Dossier : Écologie et économie, vol. 5, no 2.

Brodhag, C., Peillon, S., Dubruc, N. & Breuil, F. (2011), « Responsabilité sociétal et développement durable : un enjeu pour les PME », PME 2011 Rapport sur l'évolution des PME, OSEO – Observatoire des PME, Paris.

Centre d'analyse stratégique (2012), colloque « Responsabilité sociale et compétitivité : un nouveau modèle pour l'entreprise ? », 1<sup>er</sup> février 2012, Paris.

Commission européenne (2011a), Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie pour l'UE pour la période 2011-2014, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_fr.pdf).

Filion, L.-J. (1991), Vision et relations. Clefs du succès de l'entrepreneur, Montréal, Éditions de l'Entrepreneur.

Gond, J.-P. (2006), “Constructing the (Positive) Relationship between Corporate Social and Financial Performance on Financial Markets”, Actes de la XV<sup>e</sup> Conférence de l'AIMS, Annecy.

IPCC (2008), Directive 2008/1/CE du Parlement européen et du Conseil du 15 janvier 2008, relative à la prévention et à la réduction intégrée de la pollution, Bruxelles, Union européenne.

ISO (2010, 11), ISO 26000. Lignes directrices sur la responsabilité sociétale, Genève, ISO.

Kanter, R. M. (1999), “From spare change to real change. The social sector as beta site for business innovation”, Harvard Business Review, vol. 77, no 3, p. 122-132.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. & Kuenzi, M. (2012), “Who Displays Ethical Leadership, and Why Does It Matter ? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership”, Academy of Management Journal, vol. 55, no 1, p. 151-171.

MEDEF (2012), Cap vers la RSE. Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance, Paris, MEDEF.

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006), "Strategy and Society. The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, vol. 84, no 12, p. 78-92.

Riedinger, N. & Thévenot, C. (2008), « La norme ISO 14001 est-elle efficace ? Une étude économétrique sur l'industrie française », *Économie et statistique*, no 411, p. 3-23.

Starkey, R. (2000), "Environmental Management Tools : Some Options for Small and Medium-Sized Enterprises", in Hillary, R. (ed.), *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*, Sheffield, Greenleaf Publishing, p. 96-105.

Wood, D. J. (2010), "Measuring Corporate Social Performance : A Review", *International Journal of Management Review*, vol. 12, no 1, p. 50-84.