

Le rôle de la responsabilité sociale des entreprises dans le renforcement de système de pilotage de l'entreprise: cas de la compagnie pétrolière Sonatrach

Assia HEBRI *

assiahebri@gmail.com

*** ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مختلف التطبيقات المناسبة لتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة و أثرها على تحقيق النجاعة في مفهومها الكلي و في الإطار الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

تشكل سوناطراك الجزائر واحدة من المؤسسات الجزائرية التي تسعى لإثبات نجاعة نظام التسيير القائم على التنمية المستدامة و العمل بكل ما هو عالمي في مجالات التقييس على المستويات الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية للظفر بالمكانة العالمية و التنافسية المطلوبة في ميدان عملها لذلك نجد من الضروري إدراج سوناطراك و الشركات العالمية في سلم تقييم واحد لمعرفة أهم نقاط القوة و الضعف الموجودة في سياستها الاجتماعية و الاقتصادية و البيئية في مختلف الفترات الزمنية المدروسة

إن النظام الذي تتبعه شركة سونا طراك و المؤسس على أولويات النظافة - الأمن و المحيط ، يشكل في مجمله أولوية لنظام القيادة الكلي و بصفة مطلقة ، في مختلف المستويات مما يتيح إمكانية التقييم المناسب لمختلف النجاعات المحققة في هذا المجال ..

*** الكلمات المفتاحية : المسؤولية الاجتماعية ، النجاعة ، نظام القيادة ، أصحاب المصلحة

، البيئة ، الأمن الصناعي.

معلومات عن المقال

تاريخ وصول المقال

2014/02/15

تاريخ قبول المقال

2014/06/05

تصنيف JEL

M01, M14

*** Abstract

La recherche proposée tente d'appréhender l'image de l'entreprise comme le résultat des perceptions et représentations des différentes parties prenantes au sujet du rôle et de l'impact qu'exerce l'entreprise sur ces mêmes acteurs et la participation de ses acteurs dans la réalisation de la performance dans leur sens globale. L'hypothèse sous-jacente postule que chaque catégorie d'acteur possède une manière propre d'interpréter les caractéristiques de l'activité en fonction de ses propres contraintes et intérêts. Sur cette base, ces acteurs élaborent une représentation particulière de l'entreprise qu'ils tentent de diffuser afin de rallier d'autres catégories d'acteurs à leurs points de vue..

*** mots clés : La responsabilité sociale des entreprises, partie prenantes, le système de management, Sonatrach, performance globale, système de pilotage.

JEFR © 2014 Tous droits réservés

* Maitre assistante à l'université de Mascara.

- L'idée de RSE ne rencontre pas d'opposants francs. Le problème devient plus important lorsqu'il faut mettre en corrélation le prix des « responsabilités » du concept de la RSE avec les effets obtenus en retour, plus précisément avec les performances économiques de l'entreprise. Pragmatique, le business cherche des réponses aux questions suivantes : pourquoi la RSE ?, combien cela coûte-t-il et qu'est ce que cela rapporte ?

- La recherche proposée tente d'appréhender l'image de l'entreprise comme le résultat des perceptions et représentations des différentes parties prenantes au sujet du rôle et de l'impact qu'exerce l'entreprise sur ces mêmes acteurs et la participation de ses acteurs dans la réalisation de la performance dans leur sens globale . L'hypothèse sous-jacente postule que chaque catégorie d'acteur possède une manière propre d'interpréter les caractéristiques de l'activité en fonction de ses propres contraintes et intérêts. Sur cette base, ces acteurs élaborent une représentation particulière de l'entreprise qu'ils tentent de diffuser afin de rallier d'autres catégories d'acteurs à leurs points de vue.

Dans cette conception, la réalisation de la performance globale d'une entreprise , résulte de l'état d'un rapport de force entre différentes manières de présenter et se représenter la place de l'entreprise sur diverses échelles d'évaluation propres à chaque groupe d'acteurs . Cette approche rejoint les contributions récentes du courant de la Stakeholder Theory qui confirment, en effet, l'intérêt et la valeur d'une approche de la responsabilité sociale au travers d'une prise en compte des stakeholders (Carroll, 1999). Elle est par ailleurs validée par le Livre Vert de la Commission Européenne sur la RSE (Commission européenne, 2001) qui, reconnaissant le rôle décisif de l'ensemble des parties prenantes de celles-ci, promeut une approche holistique et une gestion intégrée de la RSE.

- La première étape dans l'opérationnalisation de cette approche par les parties prenantes consiste à identifier les différentes catégories d'acteurs à prendre en compte dans l'analyse. L'exercice est relativement aisé en ce qui concerne la partie interne de l'entreprise où les différentes composantes traditionnelles peuvent être facilement identifiées : direction générale, encadrement intermédiaire, personnel ouvrier et employé, représentants du personnel, services de support, etc.

- Les parties prenantes du contexte externe sont plus difficiles à cerner car leur pertinence dépend de multiples facteurs ayant trait tant à la nature de l'activité Qu'au processus historique d'insertion de l'entreprise dans le tissu local et aux stratégies futures susceptibles d'impliquer de nouvelles catégories d'acteurs. En définitive, l'identification de celles-ci est facilitée par la nature et la portée de la problématique posée : la problématique de la sous-traitance d'activité dans des pays non respectueux des droits de l'homme et des normes minimales de protection au travail n'impliquera pas les mêmes acteurs que les rejets de composants toxiques

dans l'atmosphère par une entreprise, ou encore les pratiques de flexibilité précaire mises en place par une autre.

Hypothèse de la recherche:

- 1- Sonatrach la compagnie pétrolière adapte une révolution pratique de la responsabilité sociale de l'entreprise .
- 2- Les pratiques de la RSE de Sonatrach attaquent les objectifs généraux de la performance globale de l'entreprise et ainsi sa compétitivité dont peut les analyser avec un programme numérique formalisé .

... Objectif de l'étude :

Cette recherche a permis de mieux comprendre la conception de la RSE appliquée au secteur pétrolier avec une évaluation numérique . Elle a confirmé l'influence des contraintes environnementales et sociales sur la performance globale d'entreprise et notamment sur les objectifs de système de pilotage , et l'importance de la prise en compte de la dimension sociétale de l'organisation.

... Méthodologie de la recherche:

L'objet de cette recherche étant de tester chacune des hypothèses relatives à l'impact des pratiques de la RSE sur la performance globale des entreprises ; en adaptant une politique de développement durable . A ce niveau, nous apportons quelques éclaircissements concernant la nature de l'approche adoptée par l'observation de plusieurs pratiques de responsabilité sociale dans le cas étudié Sonatrach Algérie.

De telles études peuvent être riches d'enseignements pour une mise en œuvre efficace des outils de pilotage de gestion. Mais ceci ne peut être fait que dans le cadre de recherches focalisées sur les pratiques réelles en entreprise et faisant leur place aux actions ou observations in situ. De ce point de vue notre travail, portant sur une entreprise de nature assez particulière.

... Introduction :

Il n'existe pas à l'heure actuelle un seul modèle académique dominant de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Une des raisons en est la nature même de ce concept qui est fluide et élastique.

Probablement que les raisons profondes demeurent dans la situation de crise du système capitaliste actuel, qui est encore à la recherche de nouvelles solutions sur un plan global.

Les réformateurs du capitalisme de marché réfutent la devise « tout pour l'actionnaire ». Conscients de la force et de l'importance de tous les autres partis intéressés, ils soutiennent leur intention de recevoir une part du gâteau tout en ayant

un meilleur respect des valeurs non financières (écologiques, humaines...). Leur raisonnement se traduit par le refus d'un système qui génère « l'horreur économique », car son essence même est conçue par la dictature du marché et du « progrès » qui nuit à l'homme. Sans compromis sur ce thème, « le grand réservoir d'énergie sociale » sera ainsi gaspillé en prenant la mauvaise direction. Dans le cas où le conflit continuerait, il n'y aurait pas de vainqueur. Il est donc nécessaire d'obtenir un triple compromis sur le plan global : entre les activités humaines et la protection des écosystèmes, entre les générations actuelles et futures (à quoi bon un riche héritage si ses bénéficiaires n'ont pas de perspectives ?) et entre les pays du Nord et du Sud. Différentes approches ont été proposées à un niveau méso. Elles présentent en général la même idée : il faut considérer l'entreprise comme une institution sociale, donc comme une partie de la société. De ce fait, elle se doit d'être responsable de ses actes vis-à-vis de tous les autres protagonistes de la société. Sa nouvelle « préoccupation » sous-entend que « l'entreprise est une affaire de société ». Il semble qu'à ce niveau le concept de RSE ait obtenu la « pôle position ».

Etude de comportement RSE de Sontrach avec la méthode de Scoring

I- La méthodologie retenue pour le recueil des données concernant les indicateurs retenus : l'analyse de contenu textuelle thématique.

- **Etape I : collecte des données :**

- Compte tenu des limites liées au corpus mobilisé, nous proposons d'élaborer le mode de recueil des données sur la base de deux types de corpus : une source de données primaires (les entretiens non directifs menés avec les directeurs DD) et une source de données secondaires (les rapports annuels de développement durable). Nous nous intéressons aux rapports annuels de développement durable car ces documents sont étrangers à la recherche dans le sens où ils ont été formalisés et publiés en n'ayant pas pris préalablement connaissance de l'étude.

- **Etape 02 : - Analyse de contenu catégorielle thématique :**

- Afin d'analyser le corpus recueilli, nous proposons de procéder à des analyses de contenu. D'après Bardin (2007), l'analyse de contenu est « un ensemble de techniques d'analyse des communications utilisant des procédures systématiques et objectives du contenu des messages ». Plusieurs techniques peuvent être mobilisées suivant l'objet poursuivi (analyse syntaxique, méthode Osgood, etc.). Parmi celles-ci, les techniques d'analyses catégorielles thématiques sont particulièrement mobilisées dans le champ des sciences de gestion et semblent particulièrement adaptées au type de corpus mobilisé.

- **Etape 3 : Analyse du comportement stratégique sur chacun des indicateurs retenus : le scoring :**

- Les résultats de l'analyse thématique nous permettent ensuite de caractériser le comportement de l'entreprise sur chacun de nos indicateurs.

A l'aide du standard qualitatif prédéfini pour chaque comportement, nous proposons ensuite d'attribuer une note partielle à l'entreprise sur chaque indicateur. Pour cela, nous avons prédéfini une échelle de score pour tous les facteurs du référentiel. Cette dernière se conçoit sur trois niveaux de 0 à 10 avec 5 comme moyenne. Par exemple, dans le domaine des éco technologies utilisées pour les traitements des pollutions, on attribuera les scores suivants :

0 : pas d'utilisation d'éco technologies pour réduire les nuisances environnementales

5 : utilisation d'éco technologies essentiellement curatives, de fin de chaîne et/ou de mesure ou de contrôle des pollutions

10 : utilisation d'éco technologies spécifiques, visant à prévenir la pollution des procédés de fabrication dans des domaines spécifiques (ex : une forte consommation d'énergie induit l'adoption d'une éco technologie sur la consommation d'énergie), éco conception des produits et des procédés et/ou adoption de technologies propres ou économes en capital naturel

En cas d'absence d'information dans les données recueillies, nous avons deux solutions : soit nous procédons à l'attribution du score 0 si l'absence est considérée comme importante, soit à l'attribution du score 5, si elle n'a pas d'importance .

De cette manière, l'absence d'informations dans les données recueillies ne pose pas de problème pour le traitement qualitatif et quantitatif. L'entreprise est évaluée en fonction des données qu'elle divulgue et celles qu'elle ne divulgue pas ce qui constitue un indicateur supplémentaire qui précise le poids de la présence/absence d'actions sur chaque critère. Ici, nous considérons que les données non divulguées sont caractéristiques d'un comportement, nous attribuons, de fait, la note zéro qui sanctionne l'absence d'information .

• Etape 4 : le ranking sectoriel :

Pour assurer une comparaison significative entre les entreprises de l'échantillon, nous proposons d'effectuer ensuite une comparaison sectorielle. En effet, ces dernières ne répondent pas aux mêmes contraintes. C'est pourquoi, nous proposons une nomenclature sectorielle. Cette dernière permettra, à l'étape suivante, de définir un mapping des entreprises de l'échantillon. L'agence de notation Ethibel propose à ce sujet de déterminer un seuil minimal auquel toutes les entreprises doivent répondre, sur la base d'un benchmark sectoriel. Il n'est pas possible de procéder de la sorte, car on observe une absence de données sectorielles sur les taux moyens d'émission par entreprise.

- De plus, comme énoncé précédemment, lorsque les données sont accessibles, nous observons une forte hétérogénéité dans les unités utilisées par les entreprises. Ceci ne

I Annelise Mathieu in : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/304-comment-operationnaliser-les-typologies-comportementales-en-matiere-de-rse/download>.

nous permet pas d'effectuer une comparaison de ces dernières sur une même échelle (ex : mesure CO2 en TEP ou en m3). Nous proposons donc de donner à priori le même poids à chaque critère pour les analyses intra entreprises (par exemple : la thématique de la diversité homme/femme n'est pas plus importante que la santé/sécurité ou les émissions de gaz à effet de serre). Les facteurs sont tous équipondérés à l'intérieur d'un même critère. Cette approche initiale nous permet, dans un premier temps, de définir une note partielle sur chaque indicateur (voir colonne sur la note partielle dans la grille de notation ci-dessous). Par contre, nous proposons d'attribuer une bonification des thèmes en fonction des secteurs d'activité. Notre intention à ce niveau est d'ajuster la note initiale en fonction des enjeux sectoriels auxquels sont soumises les entreprises de l'échantillon. En effet, nous souhaitons valoriser/dévaloriser le comportement des entreprises suivant ces derniers. Une entreprise pour qui l'absence d'action (correspondant à une note initiale nulle) sur l'un de nos critères n'est pas cohérente avec son domaine d'activité (pas ou trop peu d'action), doit être pénalisée par rapport à une entreprise pour qui l'absence d'action serait attendue. Pour ce faire, deux méthodes ont été étudiées:

1. La mise en place d'un système de bonifications (+1 ou +2 points), de pénalités (-1 ou -2 points) ou de "neutralité" (0 point) à ajouter à la note brute.
2. La définition de coefficients multiplicateurs de pondération (de 0.7 à 1.3) à appliquer à la note brute.

L'avantage est que le système de bonifications/pénalités (n°1) permet d'attribuer une note négative à une entreprise ayant obtenu une note initiale nulle, tandis que le système de pondération n'offre pas cette possibilité. Pour cette raison, nous avons retenu la première solution. De ce point de vue, nous préférons l'utilisation du terme de bonification à celui de "pondération". Nous retenons, de fait, le système de bonification suivant :

- Les entreprises appartenant au secteur industriel auront une bonification plus importante sur l'aspect environnemental. Autrement dit, peu d'actions environnementales dans un secteur très polluant est sanctionné alors que beaucoup d'actions dans un secteur peu polluant est valorisé. Par exemple, un faible rejet dans un secteur fortement polluant est valorisé (Depoers & al, 2003) tandis qu'un fort rejet dans un secteur peu polluant est sanctionné.
- Les entreprises appartenant au secteur des services auront une bonification plus importante sur l'aspect social. C'est-à-dire que, par exemple, un fort taux d'accident dans un secteur peu risqué est sanctionné tandis qu'un faible taux d'accident dans un secteur risqué est valorisé.
- Prise en compte des enjeux individuels des entreprises dans un même secteur d'activité.

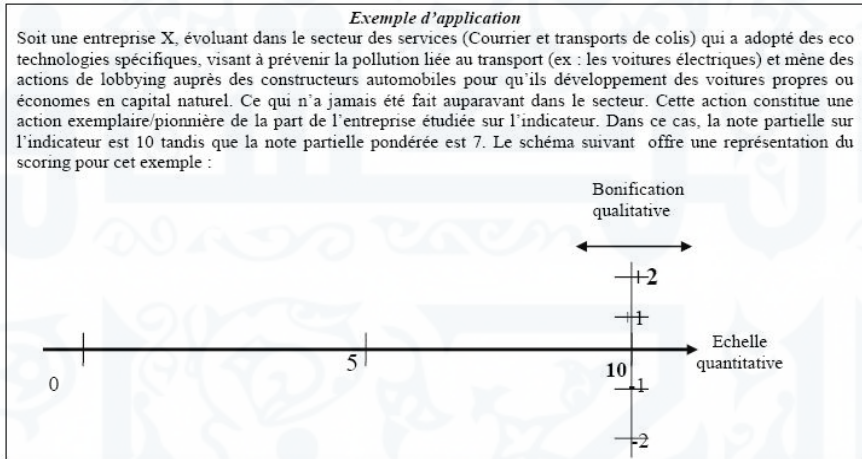
Nous retenons les critères de bonification sectorielle suivants :

- (-2) : éloigné de la tendance ou insuffisance sérieuse : cas où l'on observe l'absence d'actions de la part de l'entreprise étudiée sur l'indicateur, alors qu'elle devrait agir (domaine dans le champ de ses responsabilités) ou cas où l'entreprise met en place des actions contraires au critère (mauvaise pratique).
 - (-1) : cas où l'entreprise fait moins que ce qu'elle devrait faire en fonction de son champ de responsabilité (ex : on attend des actions avec objectifs et dispositifs formalisés alors qu'elle agit ponctuellement)
 - (0) : situation normale pour l'entreprise. Deux cas de figure sont possibles : l'entreprise agit sur l'indicateur et c'est normal qu'elle le fasse, ou bien l'entreprise n'agit pas sur cet indicateur et n'a pas spécialement à le faire car c'est hors champ de responsabilités.
 - (+1) : cas où l'on observe la présence de nombreuses actions avec plans et objectifs formalisés sur un indicateur situé dans son champ de responsabilité.
 - (+2) : point fort pour l'entreprise/ rôle pionnier de l'entreprise dans le domaine par rapport aux entreprises du secteur : cas où l'on observe la présence d'actions exemplaires/pionnières de la part de l'entreprise étudiée sur l'indicateur, alors que le critère se situe dans ou hors champ de ses responsabilités.
- Novethic (2008), centre de recherche sur la RSE et l'ISR, filiale de la caisse des dépôts et consignation, propose une analyse des enjeux sectoriels en regard de la RSE. Prenant appui sur ces travaux, nous proposons de définir, à priori, pour chaque entreprise de notre échantillon les enjeux et les domaines d'action qui la concernent. Compte-tenu de ces différents éléments, nous proposons de déduire les éléments de caractérisation suivants pour chaque entreprise étudiée sur nos différents indicateurs :

Indicateurs	Degré d'importance sectorielle et organisationnelle de l'indicateur	Comportement de l'entreprise sur l'indicateur	R _i
Existence d'un responsable DD			
Prise en compte du DD dans la relation fournisseurs			
Prise en compte du DD dans la relation clients			
Actions société civile			
Attitude vis-à-vis de la réglementation DD			
Gestion des consommations d'eau			
Gestion des consommations d'énergie			
Gestion des rejets atmosphériques			
Gestion des déchets			
Eco Technologies utilisées			
Sensibilisation au DD			
Formation/emploi/développement de compétences			
Egalité homme/femme			
Diversité			
Santé/sécurité			

Tableau: Caractérisation du comportement stratégique de l'entreprise sur les indicateurs retenus

Source: Annelise Mathieu in : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/304-comment-operationnaliser-les-typologies-comportementales-en-matiere-de-rse/download>



Encadré : Exemple de scoring sectoriel

- **Etape 5 : Le ranking:**

Le ranking se base sur les comportements stratégiques en matière de DD. Sur chaque facteur étudié, l'entreprise va obtenir une note selon la méthode ci-dessus définie. Si on considère l'incidence du critère du secteur d'appartenance sur la notation et l'attribution du comportement stratégique, on définit alors pour les notes obtenues quatre possibilités avec x la note finale obtenue par l'entreprise sur une échelle de -2 à $+12$:

- Cas 1 : si $-2 < x < 1.9$ alors l'entreprise se situe hors classement : aucune action en matière de DD a été identifiée ce qui caractérise un comportement attentiste au sens de Martinet & Reynaud (2004).
- Cas 2 : Si $2 < x < 2.75$ alors Note -- : comportement très adaptatif : conformité partielle avec la réglementation, très peu d'actions concrètes.
- Cas 3 : $2.76 < x < 5.6$ = Note = : comportement adaptatif : actions ponctuelles en référence avec la loi ou les attentes client, conformité avec la réglementation, parfois quelques actions de dépassement des attentes (ce qui correspond au type 2 de l'adaptatif).
- Cas 4 : $5.7 < x < 8.45$ = Note + : comportement proactif : beaucoup d'actions, approche très formalisée.
- Cas 5 : $8.46 < x < 12$ = Note ++ : comportement très proactif : beaucoup d'actions, approche très formalisée, participation à la structuration du secteur.

La définition théorique du comportement adaptatif indique que quelques actions proactives peuvent être mises en place. De fait, afin d'intégrer cette dimension dans notre rating, nous considérons que le comportement proactif se rencontre à partir de

la note 5.7 obtenue sur notre scoring. La note finale obtenue permet ainsi de comparer les entreprises entre elles grâce à la matrice suivante qui positionne l'entreprise étudiée:

D	C	B	A
comportement très adaptatif Note : --	comportement adaptatif Note : =	comportement proactif Note : +	comportement très proactif Note : ++

Tableau : Matrice de positionnement suivant la stratégie DD mise en œuvre

Source : Annelise Mathieu in : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/304-comment-operationnaliser-les-typologies-comportementales-en-matiere-de-rse/download>.

- Au final, nous obtenons le croisement de deux types d'échelles : une échelle quantitative (0, 5, 10) et une bonification sectorielle de ces niveaux par une échelle qualitative (bonification du score obtenu sur l'échelle quantitative en fonction de la typologie). Le croisement de ces deux échelles nous permet d'obtenir une note partielle bonifiée sur chaque critère. Les notes finales sont donc attribuées en fonction du comportement intra sectoriel relatif et des enjeux individuels des entreprises contenues dans l'échantillon. Ce dernier s'obtient par la somme des notes obtenues sur chaque critère, sachant qu'une égale importance est accordée à chaque domaine de critères (gestion des parties prenantes/environnementaux/sociaux). Le tableau ci-dessous est proposé pour attribuer le score à l'entreprise et définir le comportement stratégique.

2- La responsabilité sociale à la compagnie pétrolière Sonatrach

Etude de comportement de Sonatrach par la méthode de scoring

- Analyse du comportement stratégique : le scoring.

Indicateurs .	Degré d'importance sectorielle et organisationnelle de l'indicateur	Comportement de l'entreprise sur l'indicateur	Bonification
Existence d'un responsable DD .	L'entreprise est soumise à la loi dd = nécessité de mise en place d'un dispositif de reporting sur le DD	Présence d'un service DD avec objectifs et plans d'action formalisés	+2
Prise en compte du DD dans la relation fournisseurs .	nécessité de prise en compte sur les problématiques d'achats liés à sa zone	Intégration stratégique ++ des problématiques DD au niveau de la	+2

	d'influence et relation fournisseur implantation (ex : (processus de matériels et modes de sélection + transport) incitation des fournisseurs) / politique d'achat exemplaire (ex : tenus de sécurité individuel)	
Prise en compte du DD dans la relation clients .	nécessité d'informer et sensibiliser les clients au DD / nécessité d'adopter une approche responsable de la relation client/ accompagnement dans la démarche DD	information et accompagnement des clients dans leur démarche DD à travers une offre dédiée/ actions exemplaires (ex : pratiques de sécurité des produits ; politique de non exclusion bancaire avec produits adaptés pour les clients en situation difficile)
Actions société civile .	nécessité d'information et transparence/ contribution au lien social et à la solidarité par des dispositifs d'intégration territoriale.	Engagement d'un dialogue social avec les collectivités et la société civile riveraine / maintien du lien social (ex : présence des stations de service routière sur des territoires . action exemplaire : organisation de congés solidaires .
Attitude vis-à-vis de la réglementation DD .	nécessité d'avoir un haut niveau de conformité avec la réglementation du secteur d'hydrocarbure.	Conformité au système réglementaire/ participation active à la structuration du secteur dans différents

		domaines/ intégration de directives sur les déchets ; car l'entreprise est directement concernée	
Gestion des consommations d'eau.	Activité de service qui nécessite des consommations d'eau essentiellement = entreprise directement concernée .	Lancement d'un plan d'économie des consommations d'eau et d'énergie.	+2
Gestion des consommations d'énergie.	Activité de service qui nécessite des consommations énergétique essentiellement pour les besoins des équipements et & le transport = entreprise totalement concernée par rapport à une activité non industrielle alors doit mettre en place des actions à son niveau sur ce sujet .	Lancement d'un plan d'économie des consommations d'eau et d'énergie . Etude d'impacts / expérimentation de carburants alternatifs / plan d'actions qui vise les comportements des utilisateurs et la gestion en technique des installations.	+2
Gestion des rejets atmosphériques	Le secteur contribue à son niveau au changement climatique de part son activité de production et transport et consommation = nécessité d'avoir la stratégie et plans d'action sur le sujet .	Beaucoup d'actions mises en place (ex : réduction de gaz des torches, gestion des émissions atmosphériques ; formations à l'éco conduite, flotte de véhicules propres); gestion proactive avec expérimentation de nouvelles solutions et incitation pour les constructeurs automobile et équipement de	+2

		production de fabriquer en grande quantité les véhicules et équipement propres/.	
Gestion des déchets	Le secteur émet essentiellement des déchets industriels = des actions doivent être mise en place dans la zone d'influence et d'implantation des unités de l'entreprise.	Politique de gestion des déchets préventive et très engagée avec généralisation de l'utilisation d'énergie renouvelables = action exemplaire.	+2
Eco Technologies utilisées	Activité industrielle donc nécessité de se doter d'éco technologies concrètes pour réduire/annuler les consommations et les impacts.	Beaucoup d'éco technologies utilisées curatives et préventives et développées par une acquisition (= incitation au développement d'éco technologies propres pour les fournisseurs)	+2
Sensibilisation au DD	nécessité d'assurer une sensibilisation des collaborateurs totalement importante .	Beaucoup d'actions de sensibilisation et de dispositifs d'incitation exemplaires (ex : financement des actions préventives de sensibilisation des accidents du gaz et électricité.	+2
Formation/emploi/ développement de compétences	Nature de l'activité = nécessité d'avoir une politique RH aboutie sur cet indicateur .	Beaucoup d'actions et de plans d'actions avec objectifs formalisés.	+2
Egalité homme/femme	Tendance actuelle dans le management en faveur de la mixité = des actions sont	Beaucoup d'actions et création de comités dédiés.	+1

ITEM		Nb pts	(-)	ENGAGEMENT	(=)	Nb pts	ENGAGEMENT	(+)	Nb pts	n.c	Pts Max	Note partielle	Ri	Note pondérée	Note partielle
Existence d'un responsable DD	Non	0	Oui : cadre temps partiel	à 5	Oui : service formalisé	10	n.c	10	10	+2	12				
Prise en compte du DD dans la relation fournisseurs	Non	0	Oui : peu actions ponctuelles ou curatives	ou 5	Oui : beaucoup multi thèmes multicritères préventives	et/ou 10	n.c et/ou	10	10	+2	12				
Actions de sensibilisation des clients	Non	0	Oui : peu actions ponctuelles ou curatives	ou 5	Oui : beaucoup multi thèmes multicritères préventives	et/ou 10	n.c et/ou	10	10	+2	12				
Actions société civile	Non	0	Oui : peu actions ponctuelles ou curatives	ou 5	Oui : beaucoup multi thèmes multicritères préventives	et/ou 10	n.c et/ou	10	10	+2	12				

Attitude vis-à-vis de la réglementation DD	Non	0	Oui : conformité	5	Oui : conformité et anticipation des réglementations/Participation active au secteur	10	n.c	10	10	+2	12
MOYENNE BRUTE											12/12
MOYENNE PONDEREE											12/12.

ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Gestion des consommations d'eau	Non	0	Oui : peu d'actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup de thèmes et/ou préventives et/ou multicritères	10	n.c	10	10	+2	12
Gestion des consommations d'énergie	Non	0	Oui : peu d'actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup de thèmes et/ou préventives et/ou multicritères	10	n.c	10	10	+2	12
Gestion des rejets atmosphériques	Non	0	Oui : peu d'actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup de thèmes et/ou préventives et/ou multicritères	10	n.c	10	10	+2	12
Gestion des déchets	Non	0	Oui : peu d'actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup de thèmes et/ou préventives et/ou multicritères	10	n.c	10	10	+2	12
Eco Technologies utilisées	Non	0	Oui : peu d'actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup de thèmes et/ou préventives et/ou multicritères	10	n.c	10	10	+2	12
MOYENNE BRUTE											12/12
MOYENNE PONDEREE											12/12.

ENGAGEMENT Sociale

Sensibilisation au DD.	Non	0	Oui : peu d'actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup de thèmes et/ou préventives et/ou multicritères	10	n.c	10	10	+2	12
Formation/emploi/développement de compétences	Non	0	Oui : peu d'actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup de thèmes et/ou préventives et/ou multicritères	10	n.c	10	10	+2	12
Egalité homme/femme	Non	0	Oui : peu d'actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup de thèmes et/ou préventives et/ou multicritères	10	n.c	10	10	+1	11
Diversité	Non	0	Oui : peu d'actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup de thèmes et/ou préventives et/ou multicritères	10	n.c	10	10	+1	
Santé et sécurité	Non	0	Oui : peu d'actions ponctuelles ou curatives	5	Oui : beaucoup de thèmes et/ou préventives et/ou multicritères	10	n.c	10	10	+2	12
MOYENNE BRUTE											11.6 /12
MOYENNE PONDEREE											10.25/12
MOYENNE GENERALE EQUIPONDEREE (hors coefficients sectoriels et individuels)											10/10.
MOYENNE GENERALE PONDEREE (avec coefficients sectoriels et individuels)											11.42/12.

*** Conclusion :

- Le choix d'une étude de cas répondait à l'ambition de départ. Il ne s'agissait pas de démontrer, voire de valider une quelconque hypothèse (logique positiviste), mais plutôt d'illustrer une posture en l'appuyant par des faits avérés ou /et interprétés

(logique constructiviste interprétativiste). Sur le plan pratique, cette recherche a permis de mieux comprendre la conception de la RSE appliquée au secteur pétrolier. Elle a confirmé l'influence des contraintes environnementales et sociales sur la performance d'entreprise, et l'importance de la prise en compte de la dimension sociétale de l'organisation.

- En plus cette étude de terrain a montré que le recours aux alliances stratégiques est nécessaire afin d'assurer une meilleure politique RSE, à travers, les valeurs sociales générées par ces alliances.

••• Les références bibliographiques :

1. Annelise Mathieu in : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/3-xviiieme-conference-de-l-aims/communications/304-comment-operationnaliser-les-typologies-comportementales-en-matiere-de-rse/download>.
2. Attarca M, et Jacquot T., « La représentation de la responsabilité social des entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », XIV^e Conférence Internationale de l'AIMS.
3. Pérez Roland (2005), "Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise", La Revue des Sciences de Gestion, n°211-212 – RSE, janvier-avril, pp. 29-46.
4. Rapport annuel de Sonatrach 2011.
5. Rapport de la HSE de Sonatrach 2010.
6. Rapport de la HSE de Sonatrach 2008.