

INTRODUCTION :

Dans le cadre de la préparation de notre cursus de Master 1^{er} année ressources humaines à la faculté de droit et lettres à Reims Champagne- Ardennes, nous présentons ce mémoire consacré à *l'Audit du développement durable au sein des entreprises*. En ce sens, nous allons tâcher d'expliquer comment des entreprises arrivent à faire du développement durable un facteur de progrès, comment concilier rentabilité économique, prospérité et protection de l'environnement.

Après une définition de ce qu'est l'Audit du développement durable, nous nous pencherons sur ses enjeux et ses finalités, sur son emplacement au sein de l'entreprise et sur les moyens mis en œuvre pour sa réalisation et les actions menées en nous basant sur des exemples et des études de cas en Algérie et en Europe. Pour l'Algérie, nous avons fait le choix de l'entreprise Algérie télécom et le premier secteur porteur de richesses dans le pays, il s'agit de l'entreprise SONATRACH où nous allons procéder à une étude détaillée de ce principe. Dans un second temps, nous nous orienterons vers deux entreprises occidentales à savoir, « Total » et l'entreprise « Pinto Géothermie ». L'objectif est de définir l'impact du développement durable au sein de ces entreprises. Question autour de laquelle portera l'objet de notre problématique, et, dans une autre optique savoir quelle est la stratégie et les pratiques adoptées pour mettre cette démarche en œuvre par les entreprises ?

Le choix de ces entreprises fut dicté d'abord par leur stature. En effet, nous avons choisi Algérie télécom car mis à part le contexte propice pour notre étude qu'elle offre, elle nous a permis d'accéder à un terrain d'études et d'observation pendant une période de deux mois.

La SONATRACH constitue un modèle de référence incontesté par ses expériences dans le domaine du Management et a toujours été leader dans les modes de gestion d'avant-garde. SONATRACH est aussi un modèle de réussite en matière, non seulement de rentabilité mais aussi et surtout en matière de gestion des ressources humaines. Enfin, et il faut bien l'avouer, C'est la seule entreprise algérienne ayant adopté l'audit de développement durable. Nous avons donc opté pour cette entreprise et ce malgré les énormes difficultés d'accès à certaines données.

Enfin, deux entreprises occidentales de renommée incontestée (« Total et Pinto Géothermie ») nous ont permis d'évaluer l'impact du développement durable dans la gestion de l'entreprise. Une comparaison avec des entreprises algériennes, les moyens et les techniques mis en œuvre.

En d'autres termes, c'est par le biais de ces quatre entreprises que nous tâcherons d'apporter une réponse à ce qu'est l'Audit du développement durable. Savoir si ce n'est qu'un effet de mode ou un vrai mode gestion nouveau que toute entreprise doit adopter.

Savoir aussi comment il « serait un outil qui permettrait de rendre compte, au mieux, des efforts déployés sur la durée par la collectivité et de sa contribution réelle aux objectifs de développement durable. »

Enfin, comment avec ce genre d'Audit une entreprise peut prospérer en prenant en compte les trois facteurs à savoir le facteur économique, le facteur social et le facteur environnemental.

***Chapitre 1 : Découverte Du Concept
Développement Durable***

NAISSANCE D'UN CONCEPT :

La prise de conscience des conséquences des occupations humaines sur l'écosystème n'est pas moderne, elle était déjà présente dans les philosophies grecques et romaines, mais ce n'est qu'à la moitié du XXème siècle, qu'elle trouve un début de réponse logique. Pour se designer au travers du concept du développement durable.

1. Prise De Conscience :

(1) **1951** : l'union internationale pour la conservation de la nature (UICN) publie le premier rapport sur l'état de l'environnement dans le monde, rapport précurseur dans sa recherche sur la relation économie/écologie

(2)**1960** : Ces années soixante sont marquées par un constat, celui que l'activité économique génère des atteintes à l'environnement (déchets, fumées d'usine, pollution des cours d'eau, .etc.).On s'interroge sur le pouvoir de l'homme dans son ouvrage la gloire de consommer :

« L'homme est le plus grand destructeur de la planète qui par abus plutôt que par nécessité, ou lieu de jouir modérément des biens qui lui sont offerts, ou lieu de les dispenser avec équité, au lieu de réparer à mesure qu'il détruit, de renouveler lorsqu'il anéantit, l'homme met toute sa gloire à consommer et se détruit lui même par ses excès. » (Mr : THIERRY LIBAERT) 2006.

(3)**1972**: lors de la conférence des nations unies sur l'environnement, les scientifiques lançaient un cri d'alarme à la communauté internationale attirant l'attention sur l'épuisement des ressources naturelles de la planète. Depuis les préoccupations autour des questions environnementales n'ont pas cessé de croître.

2. L'engagement Mondial :

(4)**1992** : « Le sommet de la terre », conférence des nations unies sur l'environnement et le développement (CNUED) réunissant à RIO de Janeiro, 178 pays, ainsi que 110 chefs d'état et de gouvernement a été marquée par :

“ La déclaration de rio “ et ses 27 principes d'action pour le 21eme siècle : « **P'agenda 21** ».

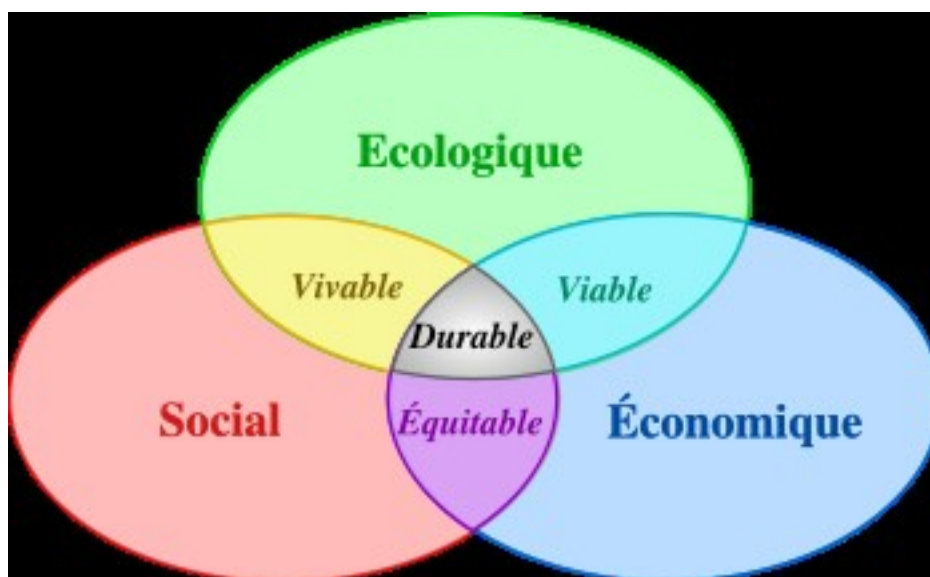
(Le texte phare du développement durable, c'est un plan d'action globale, pour la mise en œuvre d'un nouveau mode de développement, reposant sur la préservation de l'environnement, mais aussi sur la lutte contre les inégalités.)

1997 : L'Assemblée générale des nations unies, réunie à New York, et qui avait établi un premier bilan, assez négatif par rapport aux décisions prises lors du sommet de Rio: l'environnement s'est encore dégradé et aucune action concrète ne fut entreprise.

2002 : Le sommet mondial sur le développement durable, encore appelé « RIO+10 » s'est tenu à JOHANSBURG. Bilan et nouveaux engagements étaient au programme sans pour autant réussir à répondre aux attentes. Ce sommet avait laissé, chez les participants, comme un arrière goût amer.

Le développement durable se présente comme le montre la figure 1 : par l'intégration des trois sphères :

- **l'environnement.**
- **le sociale.**
- **l'économie.¹**



« Schéma du développement durable : à la confluence de trois préoccupations, dites : les trois piliers du développement durable ».²

¹ Et (1, 2, 3,4, 5). Livre : QU'EST-CE QUE LE DEVELOPEMENT DURABLE ? Karen Delchet .Edition AFNOR, 2003.paris (page 1et2).

² http://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9veloppement_durable

Il rassemble les trois objectifs : Efficacité économique, équité sociale et préservation de l'environnement, dans un cadre de bonne gouvernance.

3. Un Concept Nouveau :

Il existe une variante dans la définition du concept de développement durable, car c'est une nouvelle notion, le sujet n'a encore jamais été traité dans son intégralité.

Le développement durable est un concept complexe car il recouvre des problématiques complexes.

(5) Par « développement durable » on entend : respect des ressources naturelles, des écosystèmes environnementaux et humains garantissant la réussite des projets sociaux du développement que sont la lutte contre la pauvreté contre les inégalités ,contre l'exclusion et la recherche de l'équité. Une stratégie de développement durable signifie une réussite sur les trois plans : économique, social, écologique.

4. Un Concept Complexe ³:

Le concept enveloppe des éléments aux finalités quelque fois incompatibles.

Le développement des entreprises s'analyse à travers un nombre important de critères que l'on peut classer selon les domaines suivants :

- *l'action sociale (individuelle et collective).*
- *la gestion environnementale.*
- *le gouvernement d'entreprise.*
- *les relations contractuelles externes de l'entreprise. (Clients et fournisseurs)*
- *les relations avec la société sportive et culturelle.*
- *l'action d'insertion.*
- *la déontologie.*
- *l'action de type humanitaire et l'engagement pour les droits de l'homme.*

Il est souvent difficile de ménager la chèvre et le chou et

Comment rendre compatibles les intérêts de l'ensemble de ces partenaires ? Par exemple, comment combiner les intérêts des salariés avec ceux des écologistes quand il

³ Livre : QU'EST-CE QUE LE DEVELOPPEMENT DURABLE ? Karen Delchet .Edition AFNOR, 2003.paris

s'agit de modifier ou d'abandonner une activité industrielle, certes créatrice d'emplois mais aux conséquences polluantes ?

Les questions sont nombreuses à ce sujet :

Doit-on cesser toute production nucléaire et licencier des milliers de salariés ?

Doit-on abandonner ou ralentir les recherches pharmaceutiques pour libérer les animaux en captivité dans des laboratoires de recherche ?

Les réponses à ces questions renvoient aux principes de la responsabilité.

Les critères sont différemment mesurables et quantifiable, la mesure et l'évocation des critères sont aisément mesurables d'autres offrent une grande variété d'indicateurs, d'autres encore sont difficilement lisibles.

Le chemin d'évolution de la complexité et la place des critères du développement durable⁴:

	Déontologie et action humanitaire.		Action sociale
	Relation à la société civile.		
	Action d'insertion.		Gestion de l'environnement
Gouvernement d'entreprise.		Relation clients fournisseur .management qualité.	

FAIBLE

GRANDE

Quantification de la mesure 100%.

Graphique : variété des indicateurs.

⁴ Livre : QU'EST-CE QUE LE DEVELOPPEMENT DURABLE ? Karen Delchet .Edition AFNOR, 2003.paris

Pour rappeler ce concept que l'on nomme souvent développement durable plus rarement développement responsable ou encore le développement des entreprises socialement responsables, on fait appel à des méthodes essentiellement rééducatrices. Cependant chaque mot a son sens tout en étant conforme aux cibles que le sujet se propose d'aborder.

Le développement revendique non seulement la vocation économique de l'entreprise mais reprend également les buts et les décisions les plus personnelles de l'ensemble de ses partenaires.

La notion de temporalité est le mot **durable** qui met en place comme racine du développement des entreprises la vue à long terme des engagements pris.

Traduction de l'anglais « **sustainable** » le mot en Français est plus pauvre. Il ne connote pas la notion de soutien et d'assistance comme c'est le cas en anglais. Cependant, il appelle les entreprises à lancer leurs actions dans un horizon plus écarté et à affirmer une certaine stabilité de fonctionnement.

Le terme du développement durable s'accompagne au même titre de quelques expressions proches débouchant sur un principe d'équivalence entre : social, environnement, performance globale, équilibre, ...

La dimension sociale dans l'engagement des entreprises est mise en avant et constitue une condition dont est tributaire le développement de toute entreprise. Désormais il n'est plus possible de miser sur les seuls objectifs économiques et financiers.

Le débat de la primauté d'un objectif sur l'autre est devenu stérile, il s'agit pour les entreprises de s'engager dans un processus qui combine les deux exigences.

Chapitre 2 : La Méthodologie

L'ENTREPRISE ET L'ENVIRONNEMENT :

- C'est quoi d'abord une entreprise ?

« *L'entreprise est l'activité d'une personne ou d'un groupe de personnes qui travaillent pour fournir des biens ou des services à des clients.* »*** (Mr Eric BOSSERELLE 2004)

L'environnement, aujourd'hui doit avoir sa place dans les fonctions de l'entreprise.

Cette dernière étant dépendante de ses ressources, elle est obligée de respecter et d'entretenir cet environnement. L'entreprise doit intégrer un processus de décision équilibré, elle pourra bénéficier, d'une grande performance à long terme,

Cette politique suscite l'adhésion d'un grand nombre d'individus, et une grande mobilité de formation très différente avec une enveloppe budgétaire spécialement consacrée à cet égard.

- Quelle sont les objectifs d'une entreprise ?

L'objectif de l'entreprise est de satisfaire des clients tout en gagnant de l'argent.

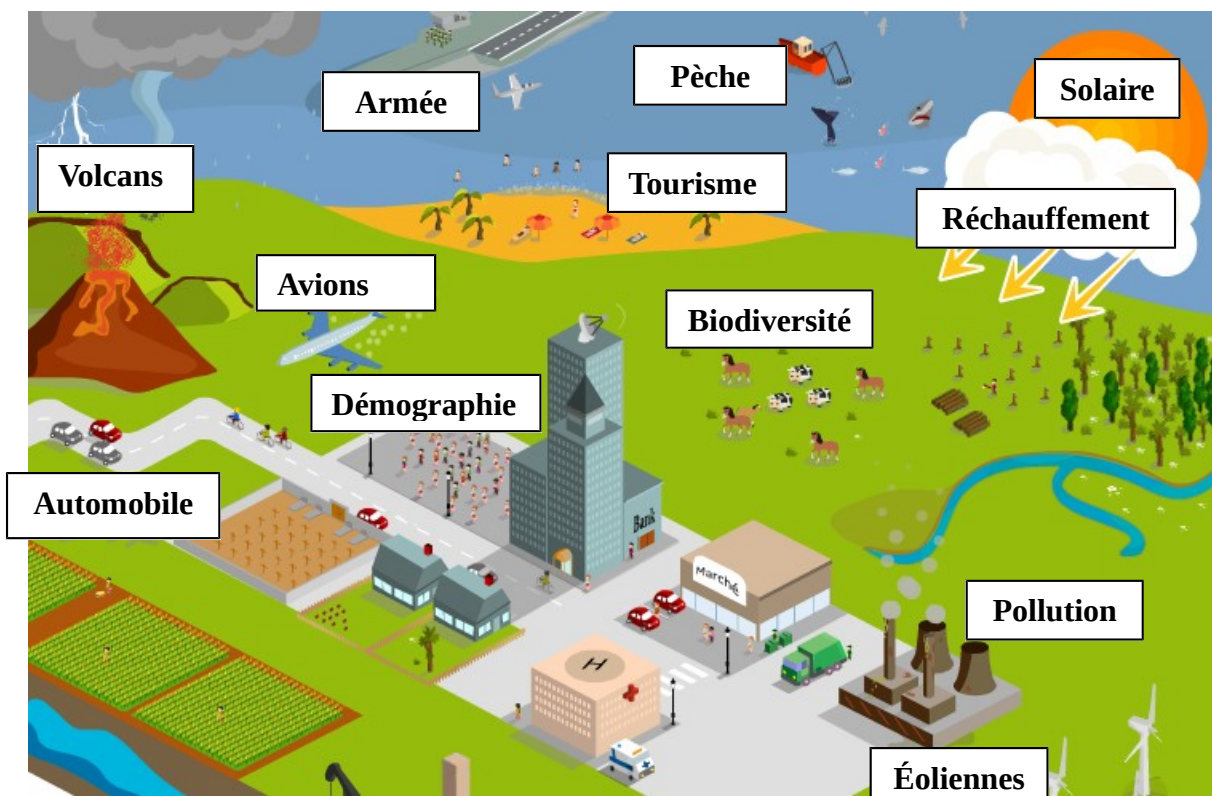
Quelle relation existe-t-il entre Entreprise et Audit du développement durable ?

⁵« Une entreprise ne peut plus se contenter d'objectifs strictement économiques. Le principal enjeu pour une entreprise inscrite dans une démarche de développement durable est de concilier croissance et efficacité économique tout en satisfaisant les besoins humains et en préservant l'environnement. Au-delà du concept, le développement durable introduit de nouvelles pratiques managériales, d'autres modes d'organisation et de développement. »

LES CHIFFRES CLES DU DEVELOPPEMENT DURABLE :

1. Le Développement Durable Et Les Activités Humaines :

⁵ <http://www.boutique-formation.afnor.org/ecpfre/2009/environnement-securite-et-developpement-durable/developpement-durable-et-responsabilite-societale/enjeux-et-referentiels-du-developpement-durable/c0725>



2. Les Conséquences Des Activités Humaines Sur L'environnement :

L'effet de serre:

« La réduction des émissions de gaz à effet de serre et la maîtrise de l'énergie sont devenues des enjeux majeurs qui doivent d'urgence être pris en compte par toute entreprise. »⁶

« Le diagnostic des scientifiques est aujourd'hui incontestable : les activités humaines portent une responsabilité dans les changements climatiques observés. Le laisser faire conduirait à des changements de grande ampleur. Plus on tardera à réduire les émissions et à stabiliser les concentrations des gaz à effet de serre dans l'atmosphère plus les changements seront importants. »⁷

Aujourd'hui beaucoup de gaz à effet de serre sont d'origine naturelle mais la plupart sont produits par l'activité humaine. Ces gaz émis et libérés dans l'atmosphère amplifient le phénomène de la serre et contribuent au réchauffement climatique.

⁶ Reims Métropole Magazine numéro spécial n 109-avril 2009

⁷ Environnement et entreprises,

L'effet de serre étant un phénomène naturel se situant au niveau de la troposphère. Son rôle est d'empêcher la chaleur accumulée durant le jour de s'échapper pendant la nuit et permettre ainsi une température ambiante sur la planète. Or, ce phénomène s'est vu amplifié par les gaz rejetés.

Ces gaz appelés gaz à effet de serre sont :

La vapeur d'eau (H₂O),
le gaz carbonique (CO₂).
Le méthane (CH₄), qui n'est rien d'autre que... le gaz naturel de nos cuisinières, L'ozone,
forme particulière de l'oxygène.
Le CFC, chlorofluorocarbone (présent dans les réfrigérateurs par exemple).

Ces gaz utilisés par les hommes dans leurs diverses activités ménagères soient-elles ou industrielles non seulement sont à l'origine de pollution qui elle, est facteur de maladies et de pathologies mais aussi favorisent le réchauffement climatique avec toutes les conséquences que cela sous entend, à savoir fonte des glaciers, perturbation de l'écosystème, destruction d'habitats naturels des animaux.

Le protocole de Kyoto⁸ fut la sonnette d'alarme que le monde a sonnée devant la gravité du phénomène. Si rien n'est fait pour stopper ou diminuer de l'émission de ces gaz, l'avenir des générations à venir sera sérieusement compromis.

Le développement durable doit prendre en considération ces faits et œuvrer pour la recherche en vue d'une industrie qui permettrait de faire vivre la génération présente tout en laissant un patrimoine intact à celles qui viennent.

Quelles conséquences sur l'environnement ?

Un réchauffement allant à ce rythme provoquerait dans les années à venir une fonte progressive des calottes glacières et une augmentation du niveau des eaux avec tout ce que cela suppose comme conséquences. Cela ne s'arrêtera pas là car on suppose aussi que ce

⁸http://fr.wikipedia.org/wiki/Effet_de_serre

Le protocole de Kyoto vise à lutter contre le changement climatique en réduisant les [émissions](#) de [gaz carbonique](#) .

réchauffement portera atteinte à l'écosystème et causerait une détérioration des habitats naturels de certaines races animales aquatiques soient-elles ou terrestres. Enfin et toujours en parlant d'environnement, le réchauffement causerait des variations incontrôlables du climat avec toutes les conséquences sur la santé (canicule, maladies pulmonaires, cancer) et l'agriculture (mauvaises saisons, climat non propice à certaines plantes).



METHODE

QUALITATIVE :

1. Enquête Terrain N° 01 :

GESORGA
10 rue chemin du
Boulevard
49160 BLOU (France)
E-mail :
gesorga@wanadoo.fr
Mob. 06 12 40 12 52
<http://www.gesorga.com>

Robert DELLEAUX



En collaboration avec MR Robert DELLEAUX, expert- auditeur, et Ingénieur-conseil en management, Ressources Humaines, organisation industrielle et également expert et conseillé en stratégie de l'entreprise, nous avons réalisé cette partie du travail. Le nom et les informations relatives à cet expert sont cités avec son autorisation.

Un travail d'une durée de deux mois durant lequel nous nous sommes concentrés avec rigueur à l'obtention des informations nécessaires que nous avons obtenues par des entretiens téléphoniques et beaucoup plus par des échanges constants par courriels.

Erudit de son métier, son apport nous a été d'une grande utilité à l'éclaircissement de certaines zones d'ombres en matière d'audit environnemental comme appliqué dans les entreprises. Notre concertation a tourné autour de l'amélioration de l'axe de gestion des ressources humaines nécessitant une utilisation conjointe des éléments qualitatifs et quantitatifs, l'auditeur doit ainsi qualifier le quantitatif.

L'auditeur n'a pas manqué de nous enrichir de son expérience du terrain qui s'est traduit par la fourniture d'un guide d'audit relatif au système de management environnemental. Ce guide fournit des recettes et un mode d'emploi du développement durable destiné aux entreprises, ainsi, à l'élaboration des questions en exemple qui tourne

autour du management environnemental dans l'entité; ces questions ne sont qu'un travail préliminaire dont chaque auditeur ou curieux est susceptible de poser alors qu'il existe une panoplie de questions qui renvoient toujours au même mode d'emploi séante à des objectifs.

Méthodologie de l'audit de développement durable :

Le développement durable occupe aujourd'hui une place très importante dans tout ce qui a trait au champ de réflexion et d'action en matière de Ressources Humaines. Et une place non négligeable dans le management stratégique.

Des milliers d'entreprises ont, depuis les années 80, mis en chantier « un projet d'entreprise » ou une charte dans laquelle le développement durable constitue une priorité incontestée Aussi apparait-il naturel que l'auditeur s'intéresse au développement durable de l'entreprise auditée.

Quand fait-on appel à un auditeur ?

Quelques cas en exemple :

- *Entreprise rachetée et soucieuse de se faire une nouvelle image.*
- *Grand projet impliquant l'entreprise.*
- *Participation de l'entreprise dans la promotion du niveau social, économique et culturel d'une population.*
- *Pour optimiser les chances de réussite à une réorientation stratégique.*

La méthodologie de l'audit environnemental est basée sur :

- Une phase de collecte et d'analyse.
- Une phase d'interprétation et de construction.
- Une phase d'évaluation et de restitution.

Collecte et analyse de matériaux environnementaux

Pour ce genre d'Audit, les experts travaillent sur quatre types de matériaux :

- l'histoire de l'entreprise et en particulier de ses fondateurs.
- le métier
- les valeurs
- les signs et les symbols

Explication et construction

Une fois recueillies, ces matériaux doivent faire l'objet d'interprétation de la part de l'auditeur

- Savoir si l'on est vraiment en présence de manifestations écologiques ou simplement de la propagande
- Savoir à quel niveau de culture il faut se situer, selon le pays, les régions, les clans...
- Savoir comment es perçu le développement durable en contexte et autour de l'entreprise
- De quelles volontés on dispose pour l'adopter.

Ces questionnes nécessite tout un travail d'interprétation et de construction de la part de l'auditeur.

Phase d'évaluation et de correction

Deux fonctions essentielles sont assignées au développement durable

- La réduction de l'anxiété.
- la facilitation de l'adaptation à l'environnement et de l'intégration interne.

La mise en œuvre d'un audit environnemental se situe sur trois niveaux :

- 1 Niveau d'une fonction.
2. Niveau de la gestion : efficacité des procédures.
3. Niveau politique : définition des plans d'actions.

L'audit environnemental

Qu'est ce que c'est l'audit Environnemental ?

« C'est un ensemble de techniques permettant d'analyser et d'évaluer les méthodes de l'entreprise. »

Mesurer des écarts entre des faits objectifs et :

- *Des normes, des objectifs.*
- *des règles de droit, des usages.*
- *les règles de l'art, d'autres situations analogues.*
- *Un référentiel grâce à des indicateurs formalisés.*

« Plus simplement, l'audit consiste à mesurer des écarts entre des faits constatés et un ou des référentiels (normes, textes réglementaires ...) grâce à des indicateurs de conformité, de pertinence et de cohérence, de faisabilité, et d'efficacité. » (Robert DELLEAUX 2009)

➤ A quoi sert l'audit du développement durable ?

C'est avant tout un instrument correspondant au début d'un processus qui va conduire l'auditeur à émettre un **diagnostic**, lui-même servant de base à la recherche d'améliorations et à la mise en œuvre de recommandations.

Un dirigeant d'entreprise a recours à un **audit environnemental** pour faire vérifier et évaluer l'existence d'un écart entre la situation actuelle de l'entreprise et des décisions et dispositions préétablies.

- L'audit du développement durable est un outil pour aider le pouvoir décisionnel de l'entreprise :
 - En fournissant des constats, des analyses objectives, des recommandations et des commentaires utiles.
 - En faisant apparaître des risques de différentes natures tels que le non-respect des textes.

L'audit en général peut être demandé à **titre préventif** à titre d'exemple pour apprécier, évaluer une situation à un moment donné T, ou à **titre curatif** exemple : pour remédier à une situation qui se détériore.

Auditeur(s) ou auditrice(s) interne(s)⁹ :

Constitué par une ou plusieurs personnes, habilitées pour cette opération, et qui ont suivi une formation adaptée.

Auditeurs ou auditrices externe(s) :

En général il s'agit d'un cabinet extérieur de consultants ou de conseils spécialisés dans ce domaine.

L'auditeur et l'analyse :

Il existe trois types d'analyses :

L'analyse fonctionnelle : quelles sont les différentes fonctions que l'organisation ou le dispositif audité remplissent et doivent remplir ?

L'analyse systémique : quelles sont les relations et les flux qui structurent ou devraient structurer les différents éléments du système ?

L'analyse stratégique : quel est le jeu des acteurs qui fait vivre ou devrait faire vivre l'organisation ?

Quelle est le rôle d'un auditeur dans une entreprise ?

Mesurer des écarts entre des faits et des normes grâce à des indicateurs de :

- conformité
- pertinence et cohérence
- faisabilité
- efficacité et efficience

Auditer c'est à la fois et simultanément :

- **Contester des faits**
- Les observer.
- les quantifier.
- les vérifier.
- ne pas s'en tenir aux opinions des autres.
- élaborer, construire, valider un référentiel et en tirer des indicateurs de mesure
- comparer les faits au référentiel.

⁹ <http://www.gesorga.com/CODE%20CONDUITE%20QUALITE.htm>

- mesurer des écarts.

Une démarche inductive et interactive :

Le constat des faits et les mesures d'écarts supposent un important travail de recueil d'informations et de vérification en utilisant différents outils :

- L'analyse de documents.
- L'analyse de données statistiques des entretiens.
- Des questionnaires, des grilles de recueil de donnéesetc.

Une démarche stratégique :

➤ Auditer c'est :

- Distinguer commanditaire et système client.
- Préparer l'audit par un pré-diagnostic.
- Repérer les points critiques à auditer.
- Repérer les acteurs clés du système.
- Elaborer le référentiel d'audit et le faire valider par les dirigeants.
- Faire participer les acteurs concernés aux travaux d'investigation.
- Mettre en évidence de manière objective et extérieure des faits, leurs causes et les risques encourus.
- Restituer ces résultats aux différents acteurs.
- Proposer des méthodes et moyens précis de remédier aux déficiences et de faire face aux risques.

Un outil au service du pilotage :

- Grace à L'audit les entreprises peuvent :
- Formaliser des recommandations.
 - Des améliorations concrètes de manière très opérationnelle.

- Faciliter l'appropriation d'outils de mesure les indicateurs.
- Transformer en outils de pilotage des tableaux de bord.
- Et permettre de mettre les points à risques sous « contrôle ».

Un contrôle des contrôles :

L'audit, c'est à partir des faits constatés et vérifiés et d'un référentiel accepté :

- Se centrer sur l'analyse du système de pilotage et de contrôle existant
- Construire des indicateurs de mesure et de contrôle, là où ils sont déficients,
- Et les faire fonctionner (analyser).
- Permettre, de ce fait, une amélioration du système de pilotage et de contrôle.

A) L'auditeur environnement

« La mission d'auditeur interne environnement est le plus souvent une mission ponctuelle réalisée par des personnes occupant une fonction à part entière dans l'entreprise »* (Robert DELLEAUX2009)**

Situation de la mission

L'intervention de l'auditeur consiste à améliorer la performance et à maîtriser les impacts environnementaux, enfin vérifier leur conformité avec les normes en vigueur à savoir les normes ISO 14001, (ISO 14001:2004.)

- i. L'auditeur doit réaliser des audits au sein de son entreprise.
- ii. Il doit avoir la capacité de conduire une action, un changement, un service, une ou des activités comme l'ensemble d'un système de management.

Les enjeux associés à la fonction d'auditeur

L'auditeur a pour fonction de concevoir des outils ainsi que des méthodes en vue de réaliser des audits.

Préparer un ensemble de documents avec l'audité visant une totale efficacité au moment de l'audit.

En fonction des informations détenues, prévoir un plan d'audit adapté.

Mener l'audit sur site depuis la réunion d'ouverture jusqu'à la présentation de ses constats et conclusions en réunion de clôture.

Rédiger un rapport d'audit avec anticipation des réactions.

Comment devient-on Auditeur interne environnement ?

Avec l'acquisition d'une grande expérience de l'audit du système de management environnemental, Vous permettant la maîtrise des spécificités des processus. En tout état de cause, la qualification des auditeurs internes intègre souvent : une formation à la méthodologie d'audit, et aux outils d'audits, la réalisation d'un ou plusieurs audits soit en tant qu'observateur, soit encadré (coaching) par un auditeur expérimenté ou un formateur/ coach puis la réalisation d'un audit seul ou avec un autre auditeur selon les structures.

Les joies et les peines de l'auditeur interne environnement

Il s'agit là d'une mission très noble et gratifiante lorsqu'elle est bien comprise et lorsque les enjeux quant à eux sont bien assimilés des audités. En revanche, dans le cas contraire il y a risque de réaction de méfiance voire de rejet.

Capacités techniques et relationnelles

*Le management de l'environnement et le rôle de l'audit interne dans celui-ci : doit maîtriser l'auditeur environnementale, les normes ISO 14000 (ISO 14001 notamment) et de l'ISO 19011 : 2002***¹⁰*

L'audit de conformité : « dont la vraie nature est celle d'un audit juridique appliqué au droit social » **4 (Robert DELLEAUX)

¹⁰ [http://www.boutique-formation.afnor.org/ecpfre/2009/fonctions/fonction/\(code\)/AUD_ENVT](http://www.boutique-formation.afnor.org/ecpfre/2009/fonctions/fonction/(code)/AUD_ENVT)

La connaissance des bases de la réglementation environnementale et les principaux textes réglementaires applicables l'entreprise.

➤ **Par l'intervention des moyens suivants :**

« collecte et revue des documents, élaboration du plan d'audit : chronologie, pondération, vérification de la faisabilité, animation des réunions, conduite d'entretiens, observation, collecte des données, analyse et synthèse d'informations techniques et organisationnelles, prise de notes, détection des écarts***3 »

L'auditeur a une aptitude rédactionnelles qui permettent de rédiger un rapport d'audit, de formuler des recommandations, et des constats d'audits exploitables.

L'audite d'efficacité : « *centrant ses analyses et ses préconisations sur la formation, la communication et la rémunération du personnel, mais également sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines* » **4 **Robert DELLEAUX**

Pour que l'audite soit efficace, l'auditeur doit évaluer les opportunités.

Esprit de synthèse, rigueur et un sens de l'organisation sont de vigueur.

Avoir un esprit ouvert, une aisance dans les relations et un savoir écouter.

Intégrité, ténacité et confidentialité sont indispensables pour occuper cette mission stratégique.

Il s'agit de « **l'audit stratégique qui est la traduction de la stratégie sociale en plans et programmes** »**11

¹¹ <http://www.esen.education.fr/fr/ressources-par-theme/evaluation/audit/>

Synthèse N°1:

L'audit de développement durable : Est un instrument favorisant la prise de décision et permettant des actions concrètes en vue d'objectifs précis. Il permet entre autres de :

- Alimenter les travaux des groupes de travail internes
- Optimiser la planification stratégique
- Élaborer ou ajuster un Agenda 21
- Produire des opportunités nouvelles en valorisant ses atouts
- Renforcer l'attractivité du territoire
- Confronter ses performances avec celles d'autres collectivités
- Transmettre avec les administrés sur la base des conclusions établies par un acteur indépendant

L'audit est un test permettant d'évaluer l'action menée par la collectivité en matière de développement durable.

ETUDE DES CAS :

1. Cas Concret D'une Entreprise Qui A Adopté L'audit Du Développement Durable En 2005 « Cas D'Algérie Telecom »

Le développement durable chez Algérie télécom.

Au départ, « L'audit » fut une notion qui faisait référence au contrôle des opérations financières. . Avec le temps, cette notion a pris de l'ampleur pour devenir un facteur clé en matière de ressources humaines et a fait l'objet de demande interne particulièrement forte.

L'Audit Social selon une définition de l'IAS est : *«¹² une forme d'observation qui tend à vérifier qu'une organisation a effectivement réalisé ce qu'elle dit avoir fait, qu'elle utilise au mieux ses moyens, qu'elle conserve son autonomie et son patrimoine, qu'elle est capable de réaliser ce qu'elle dit vouloir faire, qu'elle respecte les règles de l'art et sait évaluer les risques qu'elle court ».*

Cela se traduit par une sorte de méthode d'observation dans le but est d'évaluer les compétences d'une organisation dans la maîtrise des contraintes sociales présentes dans son environnement et dans la gestion de ses problèmes internes.

La réalisation d'un audit social intervient souvent suite au constat de dysfonctionnements sociaux. L'audit devient ici une aide bien appréciée dans la prise de décision en matière de RH en faisant apparaître certains risques tels l'inadéquation des formations avec les besoins de l'entreprise ou avec les attentes du personnel. Aussi, il peut intervenir comme prévention en vue de contourner certains dysfonctionnements ou comme remède à des situations sociales en dégradation.

L'étude qui nous concerne s'attache à l'Audit du développement durable. Une démarche considérée comme un élément de compétitivité économique. Une réponse aux attentes des entreprises et des salariés puisque qu'elle stimule et favorise l'adaptation des compétences aux besoins de l'entreprise.

- « Formation » ici recouvre formation initiale et formation continue des employés et est une réponse à toutes les attentes. Elle vise l'amélioration des performances de l'entreprise.

¹² Définition de l'IAS (Institut de l'Audit Social)

- L'Audit du développement durable est une démarche visant l'amélioration de la qualité du travail, le développement des connaissances et des aptitudes, une coordination des tâches.

Il Permet enfin une meilleure adaptabilité des salariés et facilite l'intégration du progrès technique.

Par conséquent, il est indéniable qu'une entreprise doive à chaque fois soumettre à l'audit son système de formation afin de pérenniser sa cohérence avec les objectifs et les besoins.

Soumettre les systèmes de formation à l'audit veut dire :

Mettre en exergue les objectifs non atteints et expliquer le pourquoi de cette faille.

Contrôler le système de formation.

Contrôler l'intégration des évolutions stratégiques de l'entreprise dans le dit système

Le but est d'observer, d'évaluer en usant d'un référentiel et de proposer des solutions correctives sous forme de recommandations. L'audit de formation peut couvrir cinq grands champs d'intervention :

- ✓ La gestion.
- ✓ Le cadre juridique de la formation.
- ✓ L'ingénierie pédagogique.
- ✓ Le marketing interne lié à la formation.
- ✓ La cohérence avec les autres dispositifs et la stratégie de l'entreprise.

En guise d'illustration de ces aspects théoriques, nous avons travaillé sur l'exemple d'une entreprise algérienne « Algérie Télécom » en comparaison avec l'entreprise N°1 en Algérie « Sonatrach » pour enfin procéder à une comparaison avec une entreprise européenne.

Présentation de l'entreprise Algérie

télécom :¹³

Algérie Télécom est le premier opérateur algérien en téléphonie et télécommunication. Pour une clientèle sans cesse diversifiée, il propose une gamme complète de services. Pour apporter satisfaction à une clientèle qui s'avère de plus en plus exigeante, il s'est doté d'une vision d'innovation performante et moderne.

Algérie Télécom : Il s'agit là d'une entreprise par actions à capitaux publics (S.P.A) qui opère sur le marché de la communication électronique.

Appartenant à l'Etat algérien, Algérie télécom souhaite se faire une place sur la scène internationale et participer ainsi à la promotion de la société de l'information en Algérie.

L'entreprise s'est fixée comme défi à relever la satisfaction des besoins de sa clientèle qui tend à se moderniser, son souci, offrir la meilleure qualité de service. Elle est aujourd'hui détenteur d'un programme de développement du réseau de télécommunications (2004- 2009) ; le montant global *des investissements à consentir est évalué à 203.976 Millions de DA soit l'équivalent de 2.5 Milliards de Dollars.*

Ces investissements mobilisent tous les segments d'activité d'Algérie Télécom notamment ceux des fonctions de communication, de transmission, des moyens auxiliaires des télécommunications (énergie et gestion réseau), les communications satellitaires, Internet, la logistique des télécommunications, les systèmes informatiques et management.

Algérie Télécom connaît la problématique des sociétés commerciales et des organismes administratifs en matière de communication. Ainsi, elle a mis au point une politique adaptée à la catégorie de ses clients pour se plier à leurs exigences lorsqu'il s'agit de compétitivité, de réductions des coûts, de qualité et de confidentialité.

¹³ Présentation de l'entreprise: travail personnel déjà réalisé lors de notre rapport de stage cadre sur la communication interne et externe dans l'entreprise.

Naissance d'Algérie Télécom :

L'entreprise est née le 05 août 2000, après une restructuration visant le secteur des Postes et Télécommunications et séparant les domaines d'activités Postales de celles des Télécommunications.

L'entrée en activité officielle remonte au 1^{er} Janvier 2003. Depuis, cette entreprise jeune et motivée s'implique dans l'univers des technologies de l'information et de la communication (N.T.I.C).

Sa politique d'innovation s'est fixé trois objectifs :

- Rentabilité
- Qualité des services
- Satisfaction

Algérie Télécom se définit par un fort niveau de réussite technique, économique et social pour se positionner en continuation leader dans son domaine dans un milieu devenu fortement concurrentiel elle veut ainsi étaler sa dimension internationale.

Ses fonctions essentielles :

Quelles sont ses fonctions ?

- ❖ Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles.
- ❖ Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications.
- ❖ Etablir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

ALGERIE TELECOM s'est investie dans le monde des technologies de l'information et de la communication (N.T.I.C) avec les objectifs suivants :

- 1- Multiplier l'offre de services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier en zones rurales non desservies.
- 2- Améliorer la qualité des services offerts et la gamme de prestations proposées et rendre plus compétitifs les services de télécommunications ;
- 3- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

Analyse swot¹⁴

- La matrice SWOT permet d'analyser le contexte externe et interne d'une société, ainsi que les forces et faiblesses liées au marché.

- Nous avons donc la possibilité faire une analyse interne et externe d'Algérie télécom, ainsi que les opportunités et les menaces liées à son marché qui peuvent avoir des conséquences sur Elle.

• FAIBLESSES

- Pas de compétence en télécom et en transmission de données.
- Absence de processus de planification.
- La non transmission du savoir faire des anciens salariés dans l'entreprise aux jeunes recrues.

• FORCES

- Algérie Télécom demeure le leader incontournable sur le marché.
- Prix de l'offre très attractant.
- Revenues important.
- Facilité de paiement des abonnements.

• OPPORTUNITÉS

- Fourniture d'accès internet, modems, câble.
- Développement de services lignes kiosques multiservices.
- Confiance des clients dans leur opérateur étatique

• MENACES

- Les mauvaises techniques dans le domaine de la communication défavorisent les chances de réussite.
- Concurrence des opérateurs de télécommunication.
- Liberalisation des marches.

¹⁴Powerpoint personnel de notre soutenance de stage cadre (28/05/2009).

**INTERVENTION STRATEGIQUE DE L'AUDIT DE
DEVELOPPEMENT DURABLE AU SIEN DES
ENTREPRISES :**

Algérie télécom :

Introduction :

La mondialisation et la globalisation favorisent le développement local, ***durable*** et la question du territoire jouit d'une importance capitale.

La société civile loin d'être mûre dans les pays du Maghreb, et principalement l'Algérie, opte pour des stratégies diversifiées en fonction des rapports de force.

Comme objectifs visés les pays du Maghreb en particulièrement l'Algérie , essaye de faire un état des lieux des emplois occupés par des agents, acteurs, responsables impliqués dans des projets de développement local et durable travaillant dans des institutions et structures différentes (collectivités locales, associations, organismes publics de développement, organismes d'insertion professionnelle des jeunes etc.) sur un territoire délimité (quartier, commune, daïra).

Définir les types de formation pour les acteurs du développement afin de dégager les dispositifs et les programmes de formation appropriés à chaque pays du Maghreb, et ce afin de permettre leur adaptation aux ***enjeux du développement durable*** et local, pour doter les associations, les collectivités locales, les organismes publics et privés des compétences humaines appropriées.



¹⁵ « Algérie, République Algérienne Démocratique et Populaire, est un pays du continent africain qui fait partie du Maghreb. Sa capitale, Alger. S'étalant sur une superficie de 2 381 741 km², ce pays est le plus grand pays d'Afrique en superficie après le Soudan .L'Algérie partage ses frontières avec le Maroc à l'ouest, la Mauritanie au Sud Ouest, le Mali et le Niger au Sud, la Tunisie à l'Est et la Lybie au sud Est. Après une longue période sous le régime socialiste, l'Algérie s'est convertie au système libéralisé adhérente à l'OMC depuis 2006 après une longue période de concertation, le système national lance le défi de la mondialisation. »

Données de base sur le payé Algérie. ¹⁶

Population: 34,4 millions d'habitants
PIB: 144,6 milliards USD
Croissance: 5,4%
Inflation: 4 %
Réserves internationales: 127,30 milliards USD
Dette extérieure: 3,7 milliards USD

<p>Points forts</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enormes réserves de gaz et de pétrole de très bonne qualité, à proximité des marchés européens - Situation monétaire très favorable: remboursement de l'essentiel de la dette extérieure et forte croissance des réserves internationales - Bonne croissance économique (une moyenne de 5,5% entre 2001 et 2006) 	<p>Points faibles</p> <ul style="list-style-type: none"> - Economie très peu diversifiée qui dépend essentiellement des marchés internationaux des hydrocarbures - Financement limité pour les PME - Chômage très élevé des jeunes en raison notamment d'un système d'enseignement inadapté - Coût et complexité extrême des procédures administratives - Haut niveau de corruption - Système bancaire très déficient
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réformes en cours (libéralisation du commerce en vue d'une adhésion à l'OMC). - Privatisation d'un grand nombre d'entreprises publiques (par exemple la CPA ou Algérie Télécom). - Grands chantiers d'infrastructures (par exemples l'autoroute Est-Ouest ou les usines de dessalement). - La plupart des marchés sont encore en pleine évolution. 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hausses de prix. - Situation sécuritaire reste très préoccupante. - Ambitions de l'Algérie sur le marché international du gaz avec le débat sur la création d'une OPEP du gaz. - Tensions sur le marché immobilier. - Incertitudes sur la santé et la succession du Président Bouteflika.

Guide à suivre par les entreprises : Algérie télécom

¹⁵ Définition personnelle (prise de notre rapport de stage cadre : la communication interne et externe dans l'entreprise.)

¹⁶ <http://www.diplomatie.be/fr/press/expresstelexdetails.asp?TEXTID=87845>

A travers ses diverses activités, Algérie telecom recherche souvent à progresser dans les domaines de la Sécurité, de la protection de la Santé et de l'Environnement,

Lancée en **juin 2005** **Algérie télécom** a pour objectif d'inciter ses agences a travers tous le territoire algérien à intégrer progressivement le développement durable a leur fonctions et aussi à l'ensemble des activités administratives des établissements :services généraux, gestion, marketing ,partenariaux , politiques des stages, etc.

Cela doit permettre aux agences de rattraper leur retard par a peur sur leurs concurrents **NEDJMA** et de se différencier pour attirer les clients tout en :

- ← A) prévoyant la demande des abonnées
- ← B) adhérent à l'objectif de « développement de la prise en compte du développement durable dans la formation professionnelle » figurant dans la Stratégie Nationale de développement durable ;
- ← C) suivre les entreprises professionnelles connaissant le sujet telles que les entreprises françaises, qui ont entamé la démarche de développement durable.
- ← D) anticipant les prochains essais d'acceptation « éthique télécommunication »

Pour ce qui est des générations nouvelles, la prise de conscience est croissante quand il s'agit de réalité environnementale. Pour le cas de l'entreprise **ALGERIE TELECOM** on note une attente inconditionnée de ses abonnées en matière de développement durable.

Exemple: journée mondiale de l'arbre en 2005 Algérie télécom a planté 3700 arbres. un engagement de l'entreprise pour un environnement sain en vue d'un développement durable¹⁷.

Par cette politique, **ALGERIE TELECOM** se différencie de façon bien affichée des autres entreprises algériennes telle la **BCER** qui rechignait à se lancer dans une politique de développement durable tant qu'il n'y aurait pas de subventions publiques ou de stimulations fiscales. D'autres entreprises considèrent le développement durable comme une vraie menace qui pourrait compromettre la compétitivité en raison des investissements qui s'imposent pour adopter une telle politique.

¹⁷ DVD : s'informer, communiquer pour mieux servir. (Un DVD à l'occasion du 3eme anniversaire d'ACTEL).

Nous allons dans un premier de temps établir que chaque entreprise qui veut adopter la démarche de développement durable doit suivre les étapes suivant pour succès toute démarche.

➤ **Guide de mise en place d'une démarche de développement durable Dans tout établissement :**

Étape 1 : Former un comité de pilotage de la démarche, avec des délégués des essentiels emplois/associations séduits par le projet.

Étape 2 : Organiser une réunion de sensibilisation sur l'intérêt stratégique de l'établissement de la politique de développement durable.

Étape 3 : Créer un originel état des lieux des pratiques intérieures.

Étape 4 : Repéré les positions fortes mais aussi les conditions d'amélioration de l'entreprise.

Étape 5 : l'élaboration d'un plan d'action avec spécialité et par opération Les gèrent, les moyens essentiels, les buts, les indicateurs,

Étape 6 : Mise en place de l'organisation de communication et de suivi de la démarche.

**Mode d'emploi d'un Guide d'audit du système de management
environnemental¹⁸**

**Voici un ensemble de questions auxquelles devront répondre les
« audités » :**

- 1) Qui a défini la politique environnementale ?
- 2) La politique comporte-t-elle un engagement :
 - D'amélioration continue ?
 - De prévention de la pollution ?
 - De respect de la réglementation ?
- 3) Quelles sont les grandes orientations prises dans la politique environnementale ?
- 4) La politique est-elle cohérente avec les objectifs et les cibles ?
- 5) La politique est-elle écrite ?
- 6) Comment est-elle communiquée à tout le personnel ?
- 7) Est-elle disponible pour le public ? A qui l'a-t-on déjà communiquée ?
- 8) Est-elle mise à jour ? Quand, à quelle fréquence, et par qui ? Quand la dernière mise à jour a-t-elle été effectuée ? Pour quel motif ?

Aspects environnementaux

- 9) Quels sont vos activités ?
- 10) Comment a-t-on identifié les aspects environnementaux qui leur sont associés ? Par qui ?
- 11) Comment a-t-on déterminé les aspects/impacts significatifs ?
- 12) Y a-t-il une procédure qui explique cette démarche ?
- 13) Quels sont les impacts significatifs de vos activités ? Y a-t-il un enregistrement ?
- 14) Comment s'est faite la hiérarchisation (par qui et avec quelle méthode) ?
- 15) Quand met-on à jour cet inventaire ? Qui le fait ? A quelles occasions et à quelle fréquence ?
- 16) Quels aspects environnementaux significatifs sont l'objet d'objectifs d'amélioration ?

¹⁸ Travail réalisé en collaboration avec un auditeur sociale .MR Robert Ghislain DELLEAUX. [*Gérant, ingénieur-conseil management*](#)

Exigences légales et autres questions

- 1) Qui fait l'inventaire des exigences légales et autres ? Et comment?
- 2) Quelles sont les sources d'information disponibles pour faire la veille juridique ?
- 3) A quelle fréquence fait-on la veille juridique ?
- 4) Y a-t-il une procédure décrivant comment s'effectue la veille juridique ?
- 5) Y a-t-il un enregistrement des textes applicables ?
- 6) Comment identifie-t-on les exigences applicables ?
- 7) Y a-t-il diffusion en interne des contraintes réglementaires auprès du personnel ?
Comment et par qui?

Objectifs ET cibles

- 1) Comment sont fixés les objectifs ?
- 2) Qui les établit ? Sont-ils validés par la Direction ?
- 3) Quels sont les objectifs environnementaux actuels ? et ceux des deux dernières années ?
- 4) Quand et par qui sont-ils revus ?
- 5) Comment sont-ils communiqués au personnel concerné ?
- 6) Comment s'assure-t-on de la cohérence avec la politique environnementale ?
- 7) Qui fait le suivi de ces objectifs ? Y a-t-il des indicateurs qui permettent de voir si les objectifs/cibles sont en bonne voie d'atteinte ?

Programme de management environnemental:

- 1) Comment sont établis les programmes de management ?
- 2) Quels sont les programmes de management actuellement en cours ?
- 3) Quels sont les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs/cibles ?

Les programmes de management sont-ils validés par la direction ?

Enquête Terrain N° 02:

Un entretien avec des responsables d'Algérie télécom :

Dans un second temps nous avons élaboré *un entretien* avec des cadres de l'entreprise Algérie télécom, cet entretien s'est déroulé dans l'anonymat qui nous ont demandé de ne pas citer leur nom lors notre entretien. Nous précisons que cet entretien été traduit de la langue arabe en la langue française par nous soin.

Cet entretien nous a permis de déterminer les points cités ci-dessous afin de collecter les informations nécessaires qui nous ont servit de bâtir les hypothèses ayant trait à la démarche du développement durable.

➤ **Nos hypothèses sont les suivantes :**

Q1) Améliorer l'image de marque des entreprises :

- Est-ce que l'utilisation de ce concept du développement durable pour lancer un nouveau service ?
- Est-ce que c'est pour introduire une nouvelle politique ?

Q2) Un résultat sur le long terme ou sur le court terme ?

Q3) Les contraintes budgétaires ainsi que l'importance qui leur est donnée.

Q4) Savoir quelles sont les attentes du personnel vis-à-vis de la politique du développement durable adoptée par l'entité (sur le plan économique, social et culturel).

Guide de l'entretien¹⁹ :

**ENTRETIEN AVEC DES CADRES SUPERIEURES DE L'AGENCE COMMERCIALE ALGERIE
TELECOM DE LA WILAYA DE MOSTAGANEM.**

1. Se présenter:

- Personnellement et Exposer le sujet d'études; *Je suis étudiante en 1ère année de master management, parcours : ressource humaine à la faculté de droit et des lettres de Reims. J'étudie actuellement l'audit de développement durable dans votre entreprise de télécommunication en ALGERIE.*
- *Pourriez-vous me consacrer quelques minutes pour répondre à Mes questions ?*

2. But:

- ✓ Présenter notre problématique.
- ✓ Les hypothèses.
- ✓ Ainsi la première démarche à suivre qui n'est que le questionnaire, à priori, administré aux cadres supérieures de l'agence commercial **Algérie télécom.**

Proposer les moyens de notre entretien l'utilisation du dictaphone cassette, ou une camera vidéo,

Les questions à poser :

POUR QUOI : IMAGE

1/Que cherche tell Algérie télécom par l'adaptation de l'audit de développement durable ?

Ce que je cherche à savoir par cette question ;

*Améliorer une image de marque.

*lancer un nouveau service.

*Introduire une nouvelle politique.

¹⁹ Guide d'entretien validé par notre directeur de mémoire MADAME Laëtitia LETHIELLEUX le 19/03/2009.

QUAND :

2/Qu'attend Algérie télécom de cet audit de développement durable ?

Ce que je cherche à savoir par cette question ;

*Un résultat sur le long terme ou sur le court terme.

QUOI : MESSAGE

3/ de combien dispose de budget Algérie télécom pour établir cette nouvelle politique d'audit de développement durable ?

Ce que je cherche à savoir par cette question ;

* Les contraintes budgétaires.

COMMENT : SUPPORT

4/Le personnel connaît – il l'audit de développement durable ?

✓ Si oui ; Vous avez eu recours à la formation.

Ce que je cherche à savoir par cette question ;

*la situation de la communication.

QUI

5/Quelle sont les attentes du personnel en matière de développement durable ?

Ce que je cherche à savoir par de cette question ;

Savoir quelle est l'attente du personnel [économique ? social ? culturel ?]

L'entretien :

POUR QUOI : IMAGE

1/Que cherche l'entreprise Algérie Télécom par l'adoption de l'audit de développement durable ?

Responsable du service marketing : « Cette nouvelle fonction prise par notre entreprise visait à aider nos cadres dirigeants dans le management stratégique, afin de prendre les décisions stratégiques, et la mise en œuvre du principe de la Responsabilité, de prendre soin et protéger notre environnement. »

Responsable du service commercial : « le développement durable est comme une nouvelle mode , Toute entreprise qui se respecte doit suivre cette mode, Algérie télécom a adopté cette mode en usant de différents outils , tels l'audit , les statistiques afin de mesurer les différents écarts établis entre la situation actuelle et l'image d'Algérie télécom souhaitée. »

Responsable du service financier : « Les entreprises responsables sont celles qui adopteront la logique de développement durable. Algérie télécom s'est engagée pour un système de gestion respectueux de l'environnement tel le système de management environnemental. »

QUAND

2/Qu'attend Algérie Télécom de cet audit de développement durable ?

Responsable du service marketing : « pour notre entreprise l'audit de développement durable est un très bon outil d'évaluation systématique des impacts non désirés de l'activité de l'entreprise.

Un audit d'environnement pour vérifier la conformité des installations avec les normes réglementaires. »

Responsable du service commerciale : « un moyen afin d'analyser les objectifs corporels et les buts mesurables de Algérie télécom. »

Responsable du service financier : « Algérie télécom a décidé d'adopter une approche plus large de la question du développement durable. Elle est éveillée de l'obligation d'intégrer les

objectifs économiques, sociaux et environnementaux, comme les différentes formes d'une qualité de l'emploi et du développement au sens large. »

QUOI ; MESSAGE

3/Qu'elle est le montant du budget annuelle consacré par Algérie Télécom pour l'établissement d'une nouvelle politique d'audit de développement durable ?

- Aucune réponse à cette question.

COMMENT ; SUPPORT

4/Le personnel connaît – il l'audit de développement durable ?

- ✓ Si oui ; avez-vous eu recours à la formation ?

Responsable du service marketing : « nous avons eu connaissance du développement durable en 2005, exactement après l'adaptation de notre entreprise à ce type de fonction.

Nous avons eu des CD multi media, pour chaque salarié. Nos cadres dirigeants, ont eu des formations avec la collaboration de formateurs allemands à Alger. »

Responsable du service commerciale : « C'est une notion que nous avons connue au sein de notre entreprise et nous n'avons reçu pour cela aucune formation »

Responsable du service financier : « Nous avons eu connaissance du développement durable la première fois en 2002, après que *la sonatrach* se soit engagée à respecter l'environnement, puis en 2005 avec des supports multimédia. »

QUI

5/Quelle sont les attentes du personnel en matière de développement durable ?

Responsable du service marketing : « le Développement Durable renforce la fiabilité de notre proposition des nouvelle offres, et renforce la stratégie de différenciation de Algérie télécom. »

Responsable du service commerciale : « Cette politique nouvelle vise l'amélioration des conditions de travail et de sécurité du personnel... »

❖ Pour les autres personnes interviewées, notre question est restée vaine

Synthèse N° 2:

Le développement durable actionne le besoin de men les mutations qui s'imposent, d'informer et de mobiliser l'ensemble des Agence d'Algérie télécom à travers tout le territoire national.

Or, la collaboration des agences aux choix qui engagent l'entreprise va la conduire vers une solide culture.

Il faut, aujourd'hui, une formation, à la fois initiale et continue, au Développement durable, pour que chacun de ses salariés, et plus particulièrement les nouvelles recrues comprennent l'enjeu de cette politique nouvelle.

Les Thématiques De L'engagement d'Algérie Télécom

Stratégie et management

La direction s'engage par le biais d'une politique à adopter une démarche permettant l'adhésion des parties prenantes. Une adhésion qui sensibilise, implique et permet l'émission de points de vue autour des décisions concernant ces parties.

Politique sociale et ancrage territorial

Par ailleurs une politique sociale est adoptée. Celle-ci concerne le personnel et consiste à garantir l'équité, la diversité et la valorisation des compétences. Elle vise aussi le soutien des personnes handicapées, l'accompagnement dans les projets des cadres et la participation à des projets locaux ou internationaux.

Développement et recherche

Dans ce cadre, les enjeux du développement durable sont intégrés dans la formation aussi bien initiale que continue.

Il s'agit par ailleurs de participer aux travaux et aux recherches autour du développement durable.

Gestion écologique d'Algérie télécom

ALGERIE TELECOM s'engage à prendre en compte son impact sur l'écologie.

La bonne application :

Devant autant de pression sociale et économique, le management qu'Algérie télécom a adopté est un management global de la qualité, qui prend en compte les préoccupations sécuritaires et environnementales. Par une démarche qui tend vers une amélioration en continu et conduit à la mise en place de manuels descriptifs, de procédures, de plans d'action et d'outils de traçabilité.

- Analyse des écarts de l'entreprise Algérie télécom grâce à l'audit de développement durable :

L'audit de conformité

« Un audit qui se penche sur l'aspect juridique applicable au droit social algérien en vue de détecter en quoi il y a non respect des obligations sociales .En sachant que ALGERIE TELECOM se développe avec le souci de maintenir la qualité, d'assurer une relève de ses salariés et de renouveler en continu les compétences, nous avons voulu par le biais du bilan social de l'entreprise observer quel est le taux d'atteintes des objectifs visés et dans quel contexte socio-juridique. » (Mr Mende directeur d'ACTEL)

L'insertion

CONVENTION ENTRE ALGERIE TELECOM ET L'USTHB (L'UNIVERSITE DES SCIENCES ET DE LA TECHNOLOGIE HOUARI BOUMEDIENE).

« APPUI A L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES DIPLOMES DE LA FACULTE D'ELECTRONIQUE ET D'INFORMATIQUE ».

La Convention N°11, signée entre AT et USTHB à titre de Protocole d'Accord le 25 Avril 2005, porte sur l'appui d'AT à l'insertion professionnelle des diplômés de la Faculté d'Electronique et d'Informatique (FEI) de l'USTHB.

Cette Convention concerne les ingénieurs électroniciens diplômés de cette Faculté de la promotion 2006.

Elle donne une dimension nouvelle au partenariat d'AT avec l'USTHB. Elle témoigne de la reconnaissance des aptitudes et des potentialités des ingénieurs formés par la FEI . Elle invite les parties concernées à travailler ensemble à l'amélioration de la formation des cadres indispensables au développement des opérateurs nationaux du secteur des Télécoms.

Le présent engagement d'AT s'inscrit dans la perspective des recommandations du Premier Forum USTHB/Entreprises, des Ateliers USTHB/ANDRU, et, celles du Consortium des partenaires nationaux.

Convention²⁰ : (elle-même)

ARTICLE 1 : Objet de la convention.

La présente Convention porte sur le recrutement d'ingénieurs électroniciens diplômés de la Faculté d'électronique et d'Informatique de l'USTHB, de la promotion sortante, en 2006.

ARTICLE 2 : Engagements d'Algérie Télécoms.

AT s'engage à recruter 15 ingénieurs électroniciens diplômés de la FEI, figurant dans la liste des 30 premiers de la promotion sortante 2005, sur la base du classement par mérite établi par le jury de délivrance des diplômes de la dite Faculté.

Le choix des 10 ingénieurs s'effectuera sur la base des notes d'attribution du diplôme, d'une lettre de candidature, et, d'un entretien personnalisé.

ARTICLE 3 : Engagements de l'USTHB.

Les responsables de la gestion pédagogique de la FEI, établiront la liste des 30 premiers ingénieurs électroniciens diplômés des cycles de la FEI.

Pour Chaque diplômé, il sera délivré, à toutes fins utiles, une copie du relevé de notes, pour l'ensemble du cursus des diplômés.

En outre, pour chaque diplômé concerné, sera fournie une copie du mémoire de fin d'études, accompagnée de la note attribuée par le Jury de soutenance.

ARTICLE 4 : Mise en œuvre de la convention.

Le Président Directeur Général d'AT assure la supervision du recrutement des ingénieurs diplômés de la FEI de l'USTHB.

Le Recteur de l'USTHB, supervise ce processus d'insertion professionnelle.

ARTICLE 5 : Mise en vigueur de la Convention.

La présente Convention sera mise en application dès la communication de la liste des 10 diplômés remplissant les conditions stipulées aux articles.

²⁰ Voir annexe

➤ **Effectif : Hommes/
Femmes²¹**

**Sur un total de 21 503
embauchés :**

- **4 254 femmes (soit 20%)**
- **17 249 Hommes (soit 80%)**

Un écart flagrant entre gente masculine et gente féminine au sein du groupe. On constate un penchant pour les hommes dans la composition salariale. Par ailleurs, on ignore quelle place occupent les femmes dans la catégorie « cadres dirigeants ».

Algérie télécom et handicapés.

En revanche, ALGERIE TELECOM accorde une attention toute particulière aux handicapés et aux personnes malades. Le meilleur exemple nous renvoie à Mai 2008 à l'occasion de la célébration de la Journée Internationale des Télécommunications. Une célébration qui a permis aux responsables locaux du Groupe de la région de Kabylie de conforter davantage la dimension citoyenne de l'entreprise par l'organisation de "Portes ouvertes" On y a fait un don d'appareils téléphoniques destinés aux malades des hôpitaux et procédé à l'aménagement provisoire d'un cyberspace pour handicapés moteurs et non-voyants.

L'Audit d'efficacité

Il s'agit là d'un audit dont l'objet est d'évaluer la conformité des aboutissements en fonction des objectifs pré-visés. Ainsi, l'auditeur est tenu de vérifier si les actions menées en matière de ressources humaines et les actions sociales avaient été efficaces.

²¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/Alg%C3%A9rie_T%C3%A9l%C3%A9com

L'environnement du travail

Des accords ont été signés pour qu'au sein de l'entreprise Algérie télécom il y ait un emplacement pour des espaces de repos visant à lutter contre le stress des salariés. En revanche, en matière d'hygiène et de sécurité chaque entreprise a des obligations de résultats et doit œuvrer pour la mise en place de mesures adaptées à son secteur d'activité.

Embauche

Recrutement

La politique de recrutement d'Algérie Télécom vise le développement de ses activités, l'assurance d'un service de qualité pour le client. Elle mise sur des recrutés jeunes, dynamiques afin de couper les ponts avec l'esprit qu'elle avait hérité de l'entreprise publique tout en assurant la pérennité des savoir-faire de ceux qui sortent en retraite.

Avec la création de 48 centres d'appel à travers le territoire national, l'année 2008 fut une année riche en recrutement.

Ces embauches visaient en majorité des diplômés jeunes, des cadres contribuant ainsi à l'équilibrage de la pyramide des âges. Un équilibre, il faut le dire, qui n'est pas encore vraiment atteint. Nombreux projets de formation sont présentés afin de pallier à la carence des qualifications que connaîtra l'entreprise d'ici 2012 avec les départs en retraite.

b. Intégration La politique d'Algérie Télécom est aussi une politique qui vise à intégrer ses collaborateurs et les insérer au mieux au sein de l'entreprise.

Suite à un entretien avec Mr : le directeur de l'agence d'ACTEL, Nous avons su que l'entreprise avait créé en 2008 un processus d'intégration permettant aux nouvelles recrues d'être accompagnées au cours de leurs premiers mois de recrutement.

➤ **Ce processus comprend notamment :**

- une « Journée d'intégration Groupe »
- un Intranet spécifique, Starting, présentant les informations et les points de repère essentiels pour connaître l'entreprise ;

– un système d'accompagnement pour chaque nouvel embauché par un collaborateur référent.

« Dans un entretien accordé à l'APS, le président-directeur général du groupe Algérie Télécom (AT), Mr : Moussa Benhamadi, a annoncé que le conseil d'administration de l'entreprise doit statuer, dans un proche délai sur la mise en place d'un nouvel organigramme pour permettre à l'entreprise «d'atteindre d'autres performances».

Selon lui, le premier pôle «prendra en charge l'aspect commercial et sera chapeauté par Jaweb service». «Il devra regrouper toutes les prestations de service fournies à AT

Le deuxième pôle s'occupera, quant à lui, du «segment des technologies et réseaux», dont l'activité développement et maintenance des réseaux. Tandis que le troisième pôle est en fait «une nouvelle structure chargée du soutien».

Chaque pôle sera une «entité autonome» qui permettra à AT «de mettre en place une comptabilité analytique».

Insertion

Reconnaître tous les talents et lutter contre le sexisme surtout lorsqu'il s'agit du niveau des cadres.

Parité homme / femme



- On peut remarquer d'après ce graphique que la part des femmes dans l'encadrement est insignifiante. Chez Algérie Telecom la femme cadre n'occupe que 20 %.

L'audit de pertinence

Cet Audit se consacre à l'évaluation des risques provenant de la politique adoptée par l'entreprise comme il se consacre à juger de la cohérence entre buts à atteindre et moyens mis en œuvre.

Embauche

Recrutement

L'objectif d'équilibrage de la pyramide des âges n'est pas encore atteint. Un risque plane : Celui de l'absence d'une tranche d'âge de salariés expérimentés et performants et ce, en raison des départs en retraite. Avec les nouvelles recrues, le risque est de voir la clientèle perdre confiance devant un tel manque d'expérience.

L'intégration des Employés

Séminaires d'intégration internes : Ces séminaires prévoient d'intégrer les nouvelles recrues au sein de groupes pour leur permettre de visionner les évolutions de carrière dans l'entreprise. Mais selon nous et vu les entretiens que nous avons tenus, ceci ne constitue pas une vraie préoccupation majeure pour l'entreprise et cela constitue un facteur de risque.

Insertion

Les travailleurs handicapés

Cette tranche de travailleurs ne figure pas dans l'effectif d'Algérie Télécom. Il s'agit là d'une catégorie marginalisée par l'entreprise. Contrairement à ce qui est constaté dans **les entreprises françaises** où 6% de l'effectif est recruté avec un handicap. Et cela va bien entendu à l'encontre de la stratégie préconisée par Algérie Télécom.

Cette correction s'impose pour travailler l'image de l'entreprise en question et pour conceptualiser le principe du développement durable dont on parle tant.

Bien des exemples peuvent lui servir ; tel celui de Orange qui emploie presque 3000 handicapés et qui non seulement embauche mais aussi garantit l'emploi à cette catégorie de salariés en signant des accords en matière d'insertion de travailleurs handicapés.

« Le Groupe présente un taux d'emploi de travailleurs handicapés sensiblement supérieur à la moyenne nationale. En 2007, le Groupe a confirmé avec force son engagement en faveur de ses salariés handicapés en signant un nouvel accord d'entreprise en faveur de l'insertion et du maintien dans l'emploi des personnes handicapées pour la période 2008-2010. Cet accord, agréé par la Direction du Travail en avril 2008, est plus ambitieux que l'accord précédent, notamment sur les objectifs de recrutements et sur le suivi de l'insertion des travailleurs handicapés. »²²

Algérie Télécom est tenue de suivre ces exemples pour travailler son image et concrétiser son discours sur le développement durable.

Politique de recrutement, partenariat avec CFPA

CFPA: le centre de formation professionnel et d'apprentissage, implanté dans plusieurs villes en Algérie, cet établissement étatique offre des formations aux jeunes ayant quitté l'école très tôt.

Le CFPA offre une seconde chance à cette catégorie sociale qui souhaitent entrer sur le marché du travail grâce à diverses formations dispensées à leur égard, telle que l'électricité..., dans beaucoup d'activité manuelle d'où le secteur demandant énormément de mains d'œuvre qualifiée dans le domaine. Par ailleurs, il existe aussi des formations de type administratif, à titre d'exemple: le secrétariat, aide comptable...Etc.

Les enseignements sont assurés à la fois par des professionnels du monde du travail et de l'enseignement supérieur pour prouver de la qualité du cursus Par ailleurs, grâce à ce

²² www.francetelecom.com/fr_FR/presse/communiqués/cp081113fr.html

partenariat avec CFPA qui consiste à embaucher des personnes dotées d'une expérience diverse sur le terrain mais sans diplômes universitaires.

Il s'agit là d'un programme risqué en raison d'un manque flagrant de compétence chez ces éventuelles recrues. Algérie télécom doit veiller à leur formation et à garantir leur compétence. Notre séjour au sein de l'entreprise de Mostaganem, nous a permis de constater un certain individualisme dans le travail. Afin d'éradiquer ce phénomène, l'entreprise est tenue de mettre en place un dispositif de travail en groupe pour favoriser les relations sociales.

Les objectifs d'Algérie télécom

Etre premier opérateur intégré en Afrique. Voilà donc l'objectif à atteindre. Le second est d'être partout.

L'investissement d'Algérie télécom va dans ce sens. 2.5 milliards de Dollars hormis le téléphone mobile.

« GSM, Accès ADSL, avènement massif des TIC et réseau de transport RMS, MPLS. »
Ainsi Algérie télécom compte atteindre ses objectifs.



CARTE D'IDENTITE

DE L'ENTREPRISE SONATRACH²³ :

**SONATRACH & DÉVELOPPEMENT
DURABLE.**



Logo de Sonatrach

Personnages clés	Chakib Khelil (ministre de l'énergie), Mohamed Meziane (PDG)
Forme juridique	Entreprise publique
Siège social	Algérie
Activité(s)	Groupe pétrolier
Produit(s)	pétrole, gaz naturel eau dessalée.
Filiale(s)	Naftal, Naftec, Enip, GCB, GTP, Enac
Effectif	120.000 (2007)
Site d'entreprise	www.sonatrach-dz.com



²³ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Naftec>

L'IMPACTE DE LA POLITIQUE DE DEVELOPPEMENT DURABLE AU SIEN DES ENTREPRISES

2. Cas Concret D'une Entreprise Qui A Adopte L'audit Du Développement Durable En 2001 « Cas de la sonatrach»

Le développement durable chez sonatrach

Présentation de l'entreprise :

Sonatrach est la société algérienne qui prend en charge tout le secteur des hydrocarbures en Algérie. Son champ d'action, la recherche, l'exploitation, l'acheminement et la commercialisation des produits pétroliers. Avec son développement, elle s'est orientée aussi vers les générateurs électriques, la recherche en matière d'énergies nouvelles et renouvelables ainsi que le traitement des eaux par dessalement.

Dans le secteur des hydrocarbures, Sonatrach est la 1^{ère} entreprise d'Afrique. Elle est la 12^{ème} compagnie pétrolière dans le classement mondiale et occupe la seconde place dans l'exportation du GNL et du GPL. Enfin, elle est le 3^{ème} exportateur de gaz naturel.

Avec cette place qu'elle s'est assurée, Sonatrach est devenue une entreprise citoyenne œuvrant pour resserrer les liens sociaux, apportant aide et soutien aux populations nécessiteuses, stimulant et sponsorisant la recherche scientifique en vue de promouvoir et de préserver le patrimoine culturel, naturel et historique de l'Algérie. Désormais, elle ne conçoit pas un essor économique sans la promotion du développement durable.

Aujourd'hui Sonatrach ne conçoit pas de développement économique sans un développement durable. »²⁴

²⁴ <http://sagitaire.wordpress.com/2008/07/08/sonatrach-leader/>

Historique²⁵:

Afin d'assurer le contrôle et la gestion du secteur naissant dans les années 1950 des hydrocarbures, une Direction de l'Energie et des Carburants a été mise en place en Algérie. Des indicateurs significatifs d'une évolution peu probable du secteur des hydrocarbures ont été constatés

Pour l'Algérie, qui sortait de la guerre d'indépendance, une telle situation ne pouvait nullement convenir à sa stratégie de développement. Pour cela, l'Etat algérien se dota d'un instrument permettant la mise en œuvre d'une politique énergétique en créant le 31-12-1963 par décret n° 63 / 491 la société nationale pour le transport et la canalisation d'hydrocarbures.

Cette société a changé de statuts le 22-07-1966 décrets n° 66/292, pour devenir « SONATRACH » Société Nationale chargée de la recherche, la production, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures.

1.1. Nationalisation des Hydrocarbures 24 février 1971 :

La volonté de l'Algérie de récupérer ses richesses naturelles et d'assurer pleinement le contrôle de leur exploitation, amena à nationaliser la production des hydrocarbures le 24/02/1971 par la signature d'une ordonnance, définissant le cadre d'activité des sociétés étrangères en Algérie.

²⁵ <http://www.s>

Analyse SWOT²⁶

FORCES

- Excellente situation financière. - En 2007, Sonatrach a plus que doublé son bénéfice net qui ressort à 200,1 millions d'euros,
- preuve de la dynamique dans laquelle s'est engagé le groupe.
- Maîtrise de toutes nouvelles techniques (grâce à la formation de ses salariés).
- Bon positionnement par rapport aux concurrents.
- 1^{er} entreprise pétrolier présent en Afrique.
- Le leader dans le marché en Afrique.
- Amélioration de la réputation de l'entreprise.
- Bonne administration du personnel
- La stratégie de la différenciation sur le marché national et internationale.

FAIBLESSES

- Présence modeste dans certain marché international telle que la France. (voire en page suivant.)
- Les comptes du groupe sont sensibles à l'évolution du dollar.

OPPORTUNITES

- Barrières d'entrée importantes établies par le gouvernement algérien. Donc peu de nouveaux concurrents (dominer le marché)
- Les crises politiques permettent l'augmentation du prix de la matière première. (USA/IRAQUE)
- opportunités des contrats, en particulier dans les projets gaziers (GTL, GNL). Ses positions en Afrique de l'Ouest et au Moyen-Orient lui ainsi en Europe et en Amérique, permettent de profiter de l'activité de ces régions.

MENACES

- Situation sécuritaire du pays reste très préoccupante (ALGERIE)
- Risques de discrimination lors des recrutements .
- Regroupement des syndicats.

²⁷« "Economiquement irréalisable et politiquement incorrect", c'est le jugement sévère porté par un haut responsable de la **Sonatrach**, sous couvert d'anonymat, sur le projet de rapprochement capitalistique avec Gaz de France (GDF). Soulignant n'avoir rien reçu de concret, le responsable en question a ajouté qu'"une alliance avec GDF ne peut pas se faire entre une compagnie étatique comme **Sonatrach** et un groupe coté en Bourse comme GDF". Selon l'article de La Tribune, "les Algériens sont sceptiques sur l'intérêt que représenterait une alliance avec GDF en échange d'une aide française pour développer le nucléaire civil", évoquant le fait que le pays ne manque pas d'autres propositions en la matière.

La Tribune, qui cite le responsable en question, ajoute que le groupe public algérien d'hydrocarbures ne voit pas l'avantage qu'il pourrait tirer d'un tel projet, car il souhaite être présent dans toute l'Europe et non se lier à un seul partenaire.

L'autre raison pour laquelle la **Sonatrach** serait opposée à une telle alliance serait d'ordre politique, selon le journal. En effet, politiquement, les relations complexes entre la France et l'Algérie ne faciliteraient pas un tel accord. "Nous avons signé des traités d'amitié avec beaucoup de pays, sauf avec la France qui ne veut pas. Comment peut-on réussir dans l'économie ce qu'on n'a pas pu faire dans la politique ?", s'est interrogé le haut responsable de **Sonatrach**. Toute porte à croire donc que la proposition de **Sarkozy** semble ne pas emballer Alger.

L'Algérie se tourne donc vers les Américains pour développer le nucléaire civil, ce qui affaiblit davantage la proposition de **Nicolas Sarkozy** d'adosser GDF à **Sonatrach** en contrepartie de l'aide de son pays à l'Algérie pour se doter de centrales nucléaires de production d'électricité.

D'un autre côté, **Sonatrach** évalue difficilement l'intérêt d'une alliance avec GDF, au moment où la demande mondiale sur le gaz ne cesse d'augmenter.

Une situation qui place **Sonatrach** en position de force dans les négociations avec ses clients. »

²⁷²⁷ <http://www.capital.fr/bourse/actualites/technip-remporte-un-contrat-aupres-de-sonatrach-en-algerie-317537>

Journal de la Tribune le mercredi 16 mai 2008, écrit par le journaliste Yacine B. — Le Maghreb

L'entreprise SONATRACH & Le Développement Durable

²⁸L'entreprise SONATRACH constitue un groupe exerçant une activité intense avec toutes ses filiales. C'est pourquoi elle cherche constamment à améliorer ses performances dans les domaines de la Sécurité, de la protection de la Santé et de l'Environnement. Elle évalue avec soin l'impact de ses activités sur la Santé, la Sécurité de son personnel, de ses partenaires, associés... et sur l'environnement pour en maîtriser les effets.

Ainsi, elle s'est engagée dans un processus de développement durable construit sur un certain nombre de principes qui sont :

- ❖ **PROGRES** Le Groupe Sonatrach s'engage à faire de ses performances Santé, Sécurité et Environnement un facteur de progrès et de développement stratégique lui permettant d'établir des relations saines avec ses partenaires et lui garantissant la pérennité en qualité de leader sur le marché national.
- ❖ **PRESERVATION** Il s'engage à mettre tout en œuvre pour assurer la sécurité de ses activités, la préservation de la santé au travail, la protection de l'Environnement et minimiser les risques éventuels liés à ses activités sur les populations riveraines.
- ❖ **DEVELOPPEMENT DURABLE** Pour SONATRACH, développement signifie concilier intérêts économiques, développement social et préservation de l'environnement. Le Groupe Sonatrach, « Entreprise citoyenne », a également initié un projet qui concerne le Management de l'investissement social en vue d'améliorer les conditions de vie des populations les plus défavorisées.

« Sonatrach est la première entreprise algérienne qui a adopté une démarche de responsabilité sociale ne se limitant pas aux préoccupations sociales et environnementales de son activité mais bien élargie au besoins sociaux économiques des populations défavorisées du Sud ».

Par ailleurs elle s'est investie dans la réalisation de projets en faveur des populations démunies, notamment celles du Sud s'agissant soit de désenclavement, d'alphabétisation, mise en place d'activités pour désœuvrés, couverture médicale. Elle s'est aussi occupée de la sécurisation de ses installations et de la lutte contre les accidents de travail et de la mise en place d'outil de reporting et d'investigation en hygiène et sécurité. Comme elle a œuvré pour

²⁸ Nous avons réalisé cette partie sur le développement durable en collaboration avec Mr Khalifa Sid Ahmed : professeure a université de Mostaganem, en Algérie.

la préservation des sites naturels la récupération, le recyclage des huiles usées la promotion des carburants moins polluants et le lancement de projets d'utilisation d'énergie.

En matière d'écologie

Le traitement des rejets liquides domestiques ou industriels est presque systématique pour toutes les unités industrielles et bases de vie du Groupe.

Un sérieux programme mis en place pour la réduction des gaz à effet de serre issus des torches de raffinage avec un budget avoisinant les 220 millions de Dollars et avec pour objectif l'atteinte du seuil minimum des émissions d'ici 2010.

En matière de développement durable Sonatrach s'implique aussi dans la **préservation du patrimoine naturel avec** la mise en place d'une base de données interne reprenant les sites naturels, **historiques et culturels** répartis sur le territoire national.

Un des exemples:

Le marais d'El Mactaa est un site naturel protégé par la convention internationale "Ramsar " signée en 1971.

Il se compose d'une zone humide d'environ 19 000 ha et de plusieurs cours d'eau. Ce marais est situé au bord de la méditerranée dans le golfe d'Arzew entre les wilayas d'Oran, de Mostaganem et de Mascara. Afin de préserver l'équilibre écologique de cette zone sensible et classée, Sonatrach a initié l'utilisation du procédé de forage horizontal dirigé qui consiste en la pose de canalisations souterraines et de franchissement des obstacles sans l'utilisation de tranchées. Cette technique de pointe permet d'éviter un déséquilibre écologique irréversible au marais en cas de rupture des canalisations et/ou de déversement de produit

Sonatrach a investi 1,5 milliards de dinars pour la réalisation de ce projet.

Par ailleurs Sonatrach s'est investie dans la réalisation de projets en faveur des populations démunies, notamment celles du Sud s'agissant soit de désenclavement, d'alphabétisation, mise en place d'activités pour désœuvrés, couverture médicale. Elle s'est aussi occupée de la sécurisation de ses installations et de la lutte contre les accidents de travail et de la mise en place d'outil de reporting et d'investigation en hygiène et sécurité.

Le groupe joue aussi sur la promotion des carburants moins polluants tels le GPL et contribue efficacement à diffusion.

En matière de formation

Le Groupe Sonatrach s'engage à tout mettre en œuvre pour former et sensibiliser le personnel à la démarche du développement durable et aux exigences du système Santé, Sécurité et Environnement.


Dans cette partie nous avons utilisé L'audit environnemental comme un réel outil d'aide au progrès de l'entreprise.

L'audit pour mesurer les écarts de l'entreprise Sonatrach en matière D'écosystème


Au cours de l'année 2007, plusieurs actions d'investissement sociales ont été entreprises et d'autres sont en cours de réalisation. (Rapport annuel 2007).

L'audit environnemental comme moyen de mesurer les écarts de l'entreprise :

Nous avons pris juste l'exemple de l'engagement de la **sonatrach** pour la préservation de l'écosystème.

 **En 2002** : 65 unités et filiales ont été engagées dans plusieurs actions de reboisement se soldant par la plantation de plus de 370 000 arbres, à travers une quarantaine de villes algériennes.

 **En 2007** : Pas moins de 70 000 arbres ont été plantés par Sonatrach.

 **En 2008 / 2010**: Sonatrach couvrira une superficie de 500 ha, répartis sur 05 barrages au centre et à l'est de l'Algérie. (Rapport annuel sonatrach 2007).

Nous avons employé une des méthodes utilisées par l'auditeur pour mesurer l'efficacité et la pertinence de leur engagement dans la démarche de développement durable.

D'abord nous avons examiné et consulté le bilan social de l'entreprise 2007 : Ainsi, grâce à l'audit nous avons remarqué que l'entreprise respecte son engagement quant au respect des normes qu'elle s'était posées et ce pour la préservation de son image de marque. Le constat est que l'entreprise est chargée d'une énorme motivation quant à la volonté de respecter l'environnement et d'œuvrer pour un développement durable.

Notre 3^{ème} Enquête Terrain : Avec Un Expert En Energie
Renouvelable.



Enquête Terrain N° 03:

3. Cas Concret D'une Entreprise
Qui A Adopte L'audit Du
Développement Durable En 2007
«Cas Pinto Géothermie»



Le développement durable chez Pinto géothermie

Nous avons réalisé notre 3^{ème} enquête : C'est avec un expert en énergie renouvelable, Mr Pinto Philippe, fondateur de l'entreprise Pinto Géo Thermie dont il est le DRH, que nous avons eu cet entretien. Et c'est avec son autorisation que le nom et les coordonnées de ce Monsieur sont citées.

Nous nous sommes d'abord intéressés aux activités de l'entreprise :

Qui est l'entreprise "Pinto géo thermie"?

La réponse a été directe cette question été très : claire « nous somme une SARL, sise au 20 rue, Francis Jammes à Reims, et nous sommes là depuis plus de 3ans. »

.

Quelles sont Vos activités?

« Nous plaçons exclusivement des systèmes de chauffage en utilisant des sources d'énergies renouvelables telles que la pompe à chaleur géothermique, les capteurs solaires, les énergies automatisées »

Pourriez-vous porter amples détails?

« La quantité de chaleur contenue dans le sol ou l'eau souterraine est sans cesse renouvelée grâce au rayonnement solaire et à la capacité thermique du sous-sol. IL faut ensuite puiser cette chaleur pour la transférer dans un autre milieu. C'est le principe selon lequel un fluide frigorigène, à l'intérieur d'un circuit frigorifique, lorsqu'il est comprimé ou détendu, permet d'absorber la chaleur «du sol», en se vaporisant dans l'évaporateur (c'est le dispositif extérieur dans une pompe à chaleur), et de restituer la chaleur absorbée en se condensant dans le condensateur (partie chaude, qui va rendre des calories dans l'espace à chauffer). »
(Mr. Pinto nous a conduits vers le site de l'entreprise pour plus d'éclaircissement).

Avez –vous des engagements quant à la préservation de l’environnement ?

Sur cette question, le premier responsable n'a pas manqué de nous révéler son sentiment enthousiaste« Le respect de l’environnement est notre gage de garantie. Nous utilisons des matériaux fiables et propres pour apporter le confort sans nuire à l’environnement. »

Quelles sont les membres de votre équipe ?

Au bureau	Sur les chantiers
Madame : BELLKHIR Zana assistante de direction.	Mr : Mekaoui Ismail Technicien Installateur. Mr : FREDERIQUE soudeur de cuvier Mr : Nicolas apprenti Mr: ADRIAN stagiaire Mr : YEN LAMADIEU électricien

Quelle est Votre philosophie ?

« Notre philosophie, ne pas contribuer au réchauffement climatique et faire en sorte que les gaz à effet de serre soient diminués au maximum. Penser à des solutions allant dans ce sens et développer une technologie du développement durable basée sur le respect de la charte Qualipac. »

Que signifie la charte Qualipac ?

« QUALIPAC, est un label crée par l’AFPAC en 2007 avec le soutien de l’ADEME et d’EDF. Ce label se résume dans la capacité d’œuvrer entrepreneur et particulier à respecter l’environnement dans toute démarche entamée. »

Quelles sont, selon vous, les principes du développement durable?

« Les principes du développement durable sont systématiquement pris en compte dans nos réflexions et nos décisions. Et donc « l'entreprise Pinto Géothermie ».Peut apporter sa petite pierre à l'édifice. Nous faisons des promotions, des arrangements dans le domaine de l'énergie propre pour notre clientèle. »

Quelle sont les attentes du personnel en matière de développement durable ?

« Notre équipe a des attentes en matière de formation, d'accompagnement. Nous faisons en sorte que notre personnel soit motivé pour le même combat, les mêmes idéaux et ce, bien entendu en les stimulant par des bonifications visant toujours la promotion des énergies propres. »

Quels sont selon vous les engagements de L'Etat français en matière du développement durable ?

« L'Etat français a souhaité étendre ces engagements du développement durable aux particuliers, qu'ils ne soient pas limités uniquement aux entreprises car c'est une mission d'une grande envergure qui suscite l'engagement de chacun d'entre nous. »

A cet effet, le progrès du développement durable complexe a été vulgarisé pour atteindre le grand public, l'économie de l'énergie, le soutien aux énergies renouvelables est au cœur de l'actualité par l'adoption de gestes quotidiens qui aboutissent finalement à des résultats escomptés, tel que le tri des déchets, l'utilisation du papier recyclable...etc.

L'Etat s'est engagé auprès des particuliers à dégager des fonds conjointement avec les établissements bancaires qui soutiennent également la synergie du développement durable par le lancement du crédit vert à taux zéro; dont l'installation semble très coûteuse mais porteuse de gain dans le temps, qu'elle soit du côté du particulier et du côté de toute la société civile.

Synthèse de l'entretien :

Nous sommes sortis de cet entretien avec une conviction. Celle qui consiste à dire qu'on peut concilier gain économique et préservation de l'environnement. L'entreprise Pinto est une entreprise qui peut servir de modèle à suivre pour d'autres entreprises même activant dans d'autres secteurs.

²⁹schéma sur le fonctionnement de la pompe a
chaleur

²⁹ <http://www.pintogeothermie.fr/fonctionnements.php>

**LE DEVELOPPEMENT DURABLE ET SON
IMPLICATION DANS LES ENTREPRISE
EUROPEENNE.**

Le développement durable chez TOTAL

« L'article 116 de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques demande aux entreprises de droit français, cotées, de fournir des informations sociales et environnementales dans leurs rapports annuels. Son décret d'application énumère les critères sociaux et environnementaux, d'ordre qualitatif et quantitatif, qui doit être renseignés. »³⁰



Présentation du Groupe

Le groupe Total est un groupe mondialement connu pour ses activités dans le domaine de la pétrochimie. C'est la première entreprise française et quatrième groupe pétrolier mondial. Il s'est fixé comme mission : satisfaire durablement par l'action et l'innovation.

³⁰ <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000005630963&dateTexte=20090518>

Cette volonté de satisfaction a fait de lui l'un des leaders en matière de préservation des ressources naturelles et en matière de protection de l'environnement. Implanté un peu partout dans le monde, TOTAL œuvre pour la préservation des cultures, des sites et pour la promotion de l'individu.

Historique

Total est né d'une fusion : Total avec La société Belge, Petrofina et avec ELF Aquitaine. Le tout rebaptisé TOTAL en 2003

Il accumule une expérience remontant aux années 20 vient de joindre à cette richesse les expériences des entreprises avec lesquelles il est entré en fusion.

TOTAL et le développement durable :

Pour ses dirigeants, développement durable signifie équilibre entre le besoin des humains et les ressources que fournit la planète. Satisfaire les besoins tout en garantissant la pérennité des ressources.

Politique énergétique de TOTAL :

Il est clair que TOTAL vit grâce aux énergies fossiles, à savoir pétrole et gaz et est parfaitement conscient que ces deux sources d'énergie ont un bel avenir devant elles en raison de la découverte de nouveaux gisements. Selon les estimations, le monde aurait de quoi tenir encore une trentaine d'années. Avec les bénéfices réalisés suite à l'augmentation du prix du baril, TOTAL compte investir dans l'exploration, le forage et l'extraction.

Le groupe Total a également mis en place, depuis 2002, un programme permettant d'améliorer le rendement de ses raffineries. La société a recensée des facteurs de progrès qui se situent sur deux niveaux : le premier consiste à améliorer le pilotage des installations afin d'économiser l'énergie (fonctionnement des fours et chaudières plus contrôlé), le second consiste à réaliser des investissements nécessaires pour adapter et renouveler les équipements.

Cependant, cela n'a pas empêché TOTAL de penser énergie renouvelable et développement durable. En effet, TOTAL au milieu des années 80, a entrepris une politique de diversification énergétique modeste sur deux plans d'actions. Total est depuis 1983 partenaires avec EDF dans Total Energie, (une filiale entre ces deux acteurs,) en matière de système photovoltaïque (énergie solaire). Cette filiale a entrepris d'équiper 15000 foyers de la province du Kwazulu (Afrique) d'ici la fin 2006. Au Maroc en 2004, la filiale Total Energie a acquis un appel d'offre portant sur l'équipement de 37000 foyers en panneaux

photovoltaïques. Le Groupe a également inauguré en novembre 2003 la ferme éolienne de Mardyck, près de Dunkerque. Au cours de sa première année de fonctionnement elle a atteint une production d'environ 28GWh/an. L'objectif était pour le groupe Total, comme avec la filiale Total Energie, de commencer à investir dans les énergies renouvelables.

En ce qui concerne l'énergie solaire, Total se trouve dans une situation fragmentée. Les panneaux photovoltaïques que gère le Groupe sont essentiellement présents dans de nombreuses régions d'Afrique. Cette énergie apparaît pour le Groupe pétrolier comme une façon de se faire "bien voir" en produisant de l'énergie propre. On peut alors imaginer que Total investira de façon très prudente sur ce secteur.

En ce qui concerne l'énergie par éoliennes, la compagnie possède peu d'avantages concurrentiels. En effet si elle est présente sur ce marché, c'est grâce à des subventions européennes destinées à dynamiser ce secteur qui est source d'énergie propre (ceci est actuellement très bien vu). Cette énergie est pour Total plus un moyen de « soigner » sa bonne communication que de représenter une réelle alternative énergétique.

TOTAL et l'énergie du futur

Il est clair que les énergies fossiles sont amenées à s'épuiser et pour que TOTAL puisse garder sa place de leader dans le domaine de l'énergie, il investit dans la recherche en énergie de substitution. Et, contrairement à l'image qu'il donnait de lui quant aux énergies propres, il va falloir qu'il s'investisse sérieusement sachant que cela va de sa survie.

TOTAL et la politique sociale

Toujours dans le souci d'instaurer un rapport de confiance et de crédibilité, Total participe au progrès des régions défavorisées où elle s'installe. Dans la région de Yadana (en Afrique), plus de 75000 consultations médicales gratuites ont été effectuées en 2004.

En 2005 le Groupe a rejoint une association médicale (International Union Against Tuberculosis and Lung), qui aide les populations africaines à se prévenir du virus VIH (Sida). Sur le plan sanitaire le groupe développe presque de façon systématique la mise en place de réseaux d'eau potable. Ces actions sont considérées comme une recherche de partenariats avec les institutions et les représentants de la société civile locale.

TOTAL et l'environnement.

Le naufrage de l'Erika au large des côtes françaises en 1999 avait remis en question la sécurité dans les transports. Ainsi, Sur un plan mondial il y a eu l'entrée en vigueur du Fond Supplémentaire d'Indemnisation (FSI) par l'Organisation Maritime Internationale (OMI) dont

huit Etats qui l'ont ratifié (dont la France). Le FSI permet d'indemniser plus rapidement les victimes, sans attendre la détermination des responsabilités par les tribunaux. Le FSI est financé par les importateurs d'hydrocarbures. Total en fait parti.

Aussi, le groupe a mis en place un management de gestion des catastrophes de ce type pour parer aux urgences de sorte que les préjudices apportés à l'environnement soient limités.

Total a par ailleurs renforcé ses exigences en termes de gestion de la sécurité. Ce renforcement passe par un cahier des charges plus pointilleux adressé aux compagnies à qui il confie le transport. Enfin, le groupe a investi dans une nouvelle flotte plus sûre et mieux équipée. (Rapport annuel 2007)

Analyse SWOT³¹

³¹ www.total.com/fr/group

FORCES

- *Savoir-faire*
- *Bonne situation financière*
- *Maîtrise des technologies*
- *Bon positionnement par rapport aux*

FAIBLESSES

- *Dépendance vis-à-vis des Etats producteurs*
- *Pas de présence aux Etats-Unis*
- *Peu de diversification à cause du manque de savoir faire dans d'autres énergies*

**Chapitre 3 : Résultat, Analyses &
Recommandations.**

regroupement d'associations de
consommateurs.

PARTIE RESULTAT ET ANALYSES, RECOMMANDATIONS

Données générales :

Période de l'étude: 24 octobre 2008 ou 02 juin 2009

Objectif visé : Intervention stratégique de l'audit de développement durable au sein des entreprises.

Moyens utilisés : des études documentaires, recherches et enquêtes avec des experts en Audit du développement durable, des experts en matière d'énergies renouvelables et des entretiens avec des cadres supérieurs au niveau d'entreprises engagées dans cette démarche , des études de cas afin de savoir l'intervention stratégique de cette démarche qui diffère d'une entreprise à l'autre.

Notre vision sur l'étude que nous avons menée :

Les conclusions de nos travaux portent sur l'affirmation que la question de l'intérêt accordé au développement durable n'est plus un sujet d'actualité, pour les entreprises, le développement durable est un vrai concept qui répond à leurs préoccupations, telle que l'optimisation de la gestion des ressources, création de valeur, donc, ce n'est plus un effet de mode comme disent beaucoup sur le terrain.

Cependant, adopter une politique de développement durable pour une entreprise, signifie mettre en œuvre des moyens, des techniques et intégrer des aptitudes telle l'Audit environnemental avec tout ce qu'il implique comme démarche.

Nous allons détailler notre analyses des résultats, nous commencerons dans un premier temps par répondre à la question : **Qu'apporte le développement durable à l'entreprise ?**

Le développement durable, c'est avant tout une démarche volontaire, il met l'entreprise en position d'acteur économique au sein des sociétés. Le développement durable s'appuie sur un développement économique durable qui engendre la richesse pour les investisseurs grâce à une meilleure maîtrise des menaces. Pour le volet social, il nous a semblé un peu détourné, car peut être trop centré sur une fonction est pas sur d'autres. Le cas de la place des handicapés dans les entreprises, diffère d'une entreprise à l'autre en raison des formes et des règles juridiques.

En domaine social le développement durable est particulièrement une garantie cohérence et d'identité.

Un moyen d'optimisation de la fonction personnel : rémunération, formation condition de travail, sécurité, hygiène

Donc le développement durable est au cœur de la gestion des entreprises et de leurs activités au quotidien.

Le développement durable s'appuie sur trois facteurs : environnemental, économique, social. Pour cela, il faut mobiliser des moyens. Lesquels ?

Il faut avant tout que chaque entreprise ait une véritable compréhension de ce que représente le développement durable afin de pouvoir mobiliser les moyens indispensables à cette démarche.

Les employés : les hommes/ femmes ont un rôle moteur, les chargés des ressources humaines font appel à toutes les méthodes pour les faire participer à cette démarche et les sensibiliser au sujet.

Nous avons constaté lors de notre travail que la formation à ce moment se concentre sur les cadres dirigeants .ces derniers ont des responsabilités opérationnelles a la fois techniques, et organisationnelles.

Un système d'information : pour le succès de cette démarche il faut que le degré et la capacité de collecter des informations soient assez avancés. En Europe, la plupart des entreprises déclarent disposer d'un réel système d'information.

Une bonne communication : s'impliquer dans une démarche de développement durable engendre des conséquences dans la manière de communiquer. (Laëtitia Lethielleux, Edition 2008)

Nous recommandons à toute entreprise, qui a adopté cet aspect d'être claire sur trois points essentiels:

- 1 **Clarté** : il faut que les entreprises bénéficient d'une totale transparence dans leurs rapports avec le développement durable et qu'il y ait un réel rapport de confiance avec ses partenaires lorsqu'il s'agit de développement durable.
- 2 **Apparence** : toute affirmation doit être argumentée et doit être étayée avec des faits concrets.
- 3 **Humilité** : chaque entreprise doit reconnaître ses erreurs, et doit faire état des réelles difficultés qu'elle rencontre.

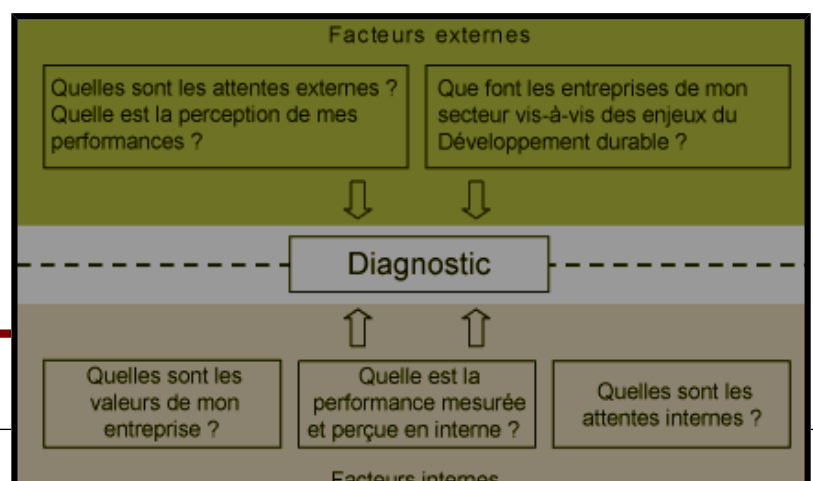
Est-ce que les entreprises ont la même culture du développement durable ?

Il est inconcevable que toutes les entreprises puissent avoir la même vision, la même culture du développement durable car toutes les entreprises ne travaillent pas dans les mêmes domaines et ne portent pas les mêmes atteintes ni au niveau social ni au niveau environnemental. Il est clair que le souci majeur d'une entreprise est, et demeurera toujours sa rentabilité, qui, pour lui, est un gage de survie. N'empêche, la plupart des entreprises ont compris qu'une survie à long terme signifie développement durable et s'engagent presque toutes à s'investir dans cette démarche hormis certaines entreprises « voyou » qui, avec inconscience considère cela comme un outil de propagande.

La plupart des entreprises que nous avons interviewées disposent d'un dossier qui décrit leur propre philosophie en matière de développement durable. Cette philosophie est pour elle une sorte de pacte moral.

Les entreprises utilisent-elles les mêmes stratégies vis à vis du développement durable ?

Notre travail, nos études de cas nous ont permis de répondre nettement à cette question. Chaque entreprise a une vision très personnelle pour contribuer à la politique de



développement ,et doit tenir compte des facteurs externes et internes pour faire un généreux diagnostique .(voir schéma³²)

A partir de ce schéma on distingue deux importantes phases pour avoir le bon choix de stratégie d'engagement dans la démarche de développement durable.

- Faire un diagnostic afin de déterminer les forces et les faiblesses vis a vis de la politique de développement durable.
- A partir de cette étape l'entreprise peut définir sa façon de faire, et son engagement pour un développement durable tout au long de sa vie.

En finalité, nous attelons ci après les outils nécessaires que nous avons construits grâce à notre démarche terrain :

Quels sont les outils essentiels pour une démarche globale de développement durable :

La question que peut être posée par chaque entreprise : ***c'est comment élabore-t-elle l'agenda 21 ?***

Notre recherche nous a permit de répondre à cette question humblement par des recommandations :

- **un réel diagnostic** : c'est-à-dire il s'agit dresser un état de lieux étendu à tous les aspects du développement durable : environnement, économie, sociale ce diagnostique doit être toujours mise à jours.

³² https://www.ecobilan.com/dossiers/fr/politique_developpement_durable.php

Le diagnostic externe : « Il s'agit de mesurer les attentes des parties prenantes à l'égard de l'entreprise et de l'état de l'art des organisations du même secteur d'activité ».

Le diagnostic interne : « Il s'agit ici de mesurer la situation de départ, sous l'angle des forces et des faiblesses, des menaces perçues et des opportunités de servir la stratégie de l'entreprise »

- **Concertation** : l'analyse des actions, exemple : définir les attentes des clients et les partenaires.
- **Rédaction** : une rédaction d'une charte qui fait rappel des grands titres de l'agenda 21, et par la suite grâce à cette charte, l'entreprise fait la fixation de la stratégie en matière de développement durable.
- **Le suivi et évaluation** : le suivi peut être par des outils très simple comme « les tableaux de bord », et que chaque entreprise prend en compte l'ensemble les questions du développement durable, même l'entreprise peut sortir vers de son entourage vers d'autres entreprises afin de faisant le lien avec ces concurrents partenaires, associés....
- **Sensibilisation et l'information** : tout au long de l'application de l'agenda 21 par l'entreprise, cette dernière doit faire des actions de sensibilisation et des actions d'information. (la publicité, les dépliants, brochures, des journées ouvertes ou publiques ...).

CONCLUSION

Le travail auquel s'est consacré ce mémoire nous a permis de constater qu'il existait de nombreuses motivations qui font que l'entreprise se penche sur la démarche du développement durable et qu'elle fait en sorte de la conserver tout au long de son existence.

Néanmoins, il reste difficile pour certaines entreprises de l'adopter. D'autres refusent catégoriquement de s'y engager estimant qu'il s'agit là d'une démarche peu rentable et nécessitant des marges financières conséquentes difficiles à supporter ou sinon, elles estiment que l'état ne joue pas son rôle de motivateur, ne faisant aucun effort en matière d'impôts.

Il est clair aussi que les entreprises à travers les pays les plus industrialisés ne sont pas toutes au diapason en la matière. Certaines entreprises, américaines notamment donnent le mauvais exemple. Aussi, en France, chez beaucoup d'entreprises, le retard est flagrant comparé à l'Allemagne ou au Royaume uni où la démarche du développement durable est utilisée avec un grand succès. L'Allemagne comme un bon exemple s'est engagée clairement en faveur de la protection de l'environnement, de la promotion des énergies renouvelables et du développement durable de puis plusieurs années.

En chine, en Afrique et dans beaucoup de pays sous développés cette démarche est quasi méconnue. Hormis quelques timides tentatives telle celle entreprise par Algérie Télécom.

Alors qu'il est évident que l'apport de cette démarche dans la vie d'une entreprise n'est plus à démontrer et qu'il est devenu même une nécessité.

Ce mémoire de recherche a eu pour nous un double intérêt :

Tout d'abord, **au niveau professionnel**, il nous a permis de nous rendre compte que la fonction RH est vraiment une fonction complexe, qui doit tenir compte de l'ensemble de l'organisme de vie de l'entreprise en commençant par des fonctions, fondamentales telles que le recrutement, la formation...C'est à elle que revient la tâche de mettre en œuvre des politiques, de faire fonctionner des démarches, gérer des savoirs et choisir les outils adéquats.

Nous avons eu une vision plus globale sur l'audit du développement durable. Nous avons pu nous rendre compte que l'Audit du développement durable prend de plus en plus de place dans Les entreprises et le personnel encadrant doit s'y habituer. Dans certains grands groupes on consacre des services et du personnel spécialisé dans l'audit et l'insertion de la démarche du développement durable.

Par ailleurs, **sur le plan personnel**, nous avons pu nous rendre compte que le développement durable occupe une place très importante dans notre société. Que des entreprises sans développement durable sont vouées à l'échec et tendent à perdre leur place sur la scène économique.