

Fatiha ALLALI - Doctorante
MAA- Université de kasdi Merbah – Ouargla –
allalifatih@yahoo.fr

Résumé: Aujourd'hui, l'entreprise est évaluée à partir de sa politique sociale et du respect des droits de l'Homme. C'est un facteur d'importance croissante, exprimant la responsabilité sociétale de celle-ci et de manière indirecte, consistant également à établir un alignement de la dynamique concurrentielle. Dans cette perspective, le concept de développement durable est en train de faire émerger une nouvelle culture et induire un changement profond dans la stratégie, les processus et les produits au sein de nombreuses entreprises. Ces changements susceptibles d'engendrer des innovations organisationnelles, satisfont les trois dimensions de développement durable (les dimensions environnementales, sociales et économiques).

Cet article vise à décrire un modèle de changement et d'innovation organisationnels comme source de pression constante dans les contemporaines organisations et en tant que telle constitue un moyen potentiel pour maintenir les normes de responsabilité sociale et environnementale. Il s'agit pour les entreprises de prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux de leur activité pour adopter les meilleures pratiques possibles afin de contribuer à l'amélioration de la société.
Mots clés : innovation organisationnelle, changement, développement durable, performance, amélioration continue.

المخلص:

يتم تقييم للمؤسسات اليوم وفقا لسياساتها الاجتماعية و مدى احترامها لحقوق الإنسان: الوقاية, الأمن, الصحة, تسيير المخاطر المهنية و البيئية, المساهمة في خلق مناصب عمل.... يشكل هذا العامل أهمية متزايدة معها عن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات و بشكل غير مباشر وسيلة لاكتساب ديناميكية تنافسية.

من هذا المنظور, يعمل مفهوم التنمية المستدامة اليوم على إبراز ثقافة جديدة و تغير جذري في الاستراتيجيات, العمليات و كذا المنتجات في الكثير من المؤسسات. هذه التغيرات كفيلة بجلب تنظيمات جديدة تؤمن المبادئ الأساسية للتنمية المستدامة (تنمية بيئية, اجتماعية و اقتصادية معا).

تهدف هذه المقالة إلى تقديم نموذج لتطبيق أساسيات التنمية المستدامة في المؤسسات من خلال التغير و التجديد التنظيميين فعلى المؤسسات اليوم أن تأخذ في الحسبان الآثار الاجتماعية و البيئية لنشاطها اليومي و العمل على تطبيق أحسن البدائل الممكنة التي من شأنها أن تساهم في تطوير المجتمع و المحافظة على البيئة.

الكلمات المفتاحية : التغير التنظيمي, التجديد التنظيمي, التنمية المستدامة, الأداء, التحسين المستمر.

Introduction :

Aujourd'hui, avec les instabilités environnementales et les crises économiques et sociales, les entreprises se trouvent face un formidable défi. Elles ne sont plus seulement concernées par leurs objectifs économiques, ou la diversification de leurs productions, mais aussi par les responsabilités sociales et environnementales qui leurs sont imposées.

Cette nouvelle responsabilité sociétale est maintenant fortement établie sur les préoccupations des dirigeants. C'est un besoin de transformation des modes d'organisation et de gestion afin d'intégrer la dimension sociale et environnementale dans les processus quotidiens, les structures et les cultures des entreprises contemporaines.

Ce sens nous conduit à poser les questions suivantes: d'abord, une politique de développement durable dans les entreprises actuelles exprime-t-elle principalement un besoin du changement et d'innovation organisationnels? Quels sont les changements et les innovations organisationnels qui suivent une politique du développement durable au sein de l'entreprise d'aujourd'hui et précisément dans l'entreprise ENAFOR?

Dans cet article nous nous intéressons plus spécifiquement au changement et à l'innovation organisationnelle, outils de gestion permettant à toute entreprise de rester compétitive et d'améliorer continuellement ses performances dans un esprit de développement durable. Au début de ce travail nous présenterons un ensemble de conceptions de terme du développement durable. Ensuite nous discuterons le développement durable pour les entreprises actuelles comme besoin éthique et au même temps enjeu stratégique. Nous parlerons après sur les différentes pratiques du changement et d'innovation organisationnelle susceptibles de favoriser et de promouvoir la responsabilité sociétale des entreprises. Enfin la dernière partie présentera une étude pratique au de la société ENAFOR.

1- Conception du développement durable :

Selon l'une des définitions du rapport de la commission mondiale sur l'environnement et le développement publié en 1987 (commission Brundtland)¹, le concept de décision de développement durable *"est un processus consensuel de prise de décision au sein des états, des institutions et des sociétés dans lequel l'impact des activités économiques, l'environnement ou l'écosystème et le bien-être de la société sont intégrés et optimisés sans compromettre les besoins des générations futures"*.

Il s'entend d'un développement qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementales, sociales et économiques des activités.

C'est un développement, économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable. Il insiste sur la notion de temps c'est-à-dire pour une amélioration sur le long terme du bien-être de tous.

On peut dire aussi que le développement durable est une attitude, un regard critique permanent sur nos pratiques et nos certitudes quotidiennes. Il vise trois finalités :²

- Conserver un certain confort, un bien être, voire l'améliorer.
- Progresser dans notre attitude à vivre de manière plus solidaire avec nos voisins et les autres habitants de la planète.
- Améliorer notre aptitude à vivre plus en harmonie avec notre environnement naturel.

Ce concept suppose ainsi une logique de progrès continu et un équilibre le plus harmonieux possible entre l'économique, le social et l'environnemental. Il doit être réalisé de façon à satisfaire équitablement les besoins relatifs au développement et à l'environnement des générations présentes et futures.

Le développement durable doit être aussi compris comme développement à la fois :³

- Supportable pour les écosystèmes dans lesquels nous vivons, donc économie en ressources naturelles et aussi propre que possible.
- Viable autosuffisant à long terme, c'est-à-dire fondé sur des ressources renouvelables et autorisant une croissance économique riche en emploi notamment là où les besoins essentiels ne sont pas couverts
- Vivable pour les individus et les collectivités, donc orienté vers la cohésion sociale et l'accès pour tous à une haute qualité de vie.

¹ Chantal bonnet, marché et développement durable un modèle gagnant, édition alpha, alger 2006, P21

² Farid baddach, le développement durable, édition groupe eyrolle, paris, 2008, P16

³ Christian Brodhag, Florent Breuil et autres, dictionnaire du développement durable, édition afnor, 2004, p66.

Transposé à l'entreprise, le développement durable correspond à une production des biens et des services qui assure la satisfaction des besoins personnels et collectifs incluant ainsi les conséquences à long terme de ces activités sur l'environnement.

Le concept de développement durable se remonte dans le monde des entreprises aux années 50 lorsque BOWEN écrivait que " *les entreprises devraient intégrer la dimension sociétale dans leurs stratégies pour répondre aux exigences de la société*" ⁴

L'entreprise traditionnelle est soumise au critère d'efficacité économique, le concept de développement durable l'expose de surcroît aux critères d'efficacité écologique et sociale⁵. Il s'appuie sur la qualité environnementale et sociale des produits, l'utilisation et l'élargissement des formes alternatives des consommations, ainsi que sur la réduction des ressources naturelles utilisées. En permettant finalement d'assurer un équilibre des pouvoirs entre les priorités économiques et les impératifs sociaux et écologiques des entreprises.

Selon la théorie des parties prenantes (dont une première définition a été donnée par Freeman, 1984)⁶, actionnaires, dirigeants, consommateurs, salariés en même temps que des collectivités locales ou des organisations non gouvernementales, ou toute institution capable d'influencer la stratégie de l'entreprise, doivent être associées au processus de décision, c'est ce qui fonde la RSE.

Aujourd'hui il n'y a pas de développement durable si le respect des droits humains, la valorisation des ressources humaines, la protection de l'environnement, l'observation de normes éthiques dans les rapports avec les clients et avec les fournisseurs, la bonne gouvernance d'entreprises et l'engagement sociétal de l'entreprise, ne sont pas respectés.⁷

Cela exprime l'idée d'un élargissement du domaine de management, au-delà de son acception traditionnelle. C'est-à-dire que l'entreprise doit non seulement se soucier de sa rentabilité et de sa croissance, mais aussi de maîtriser durablement les impacts de son activité sur l'environnement social et naturel dans lequel elle exerce ses activités.

2- Développement Durable: entre Besoin éthique et Enjeu Stratégique

Pour Peter Drucker l'entreprise n'est plus, comme au temps de Fayol, considérée comme un instrument. Elle dépasse également sa simple fonction économique de la recherche du résultat. L'organisation possède avant tout un rôle social.⁸

Selon ce raisonnement, les objectifs des entreprises d'aujourd'hui ne doivent pas être seulement matériels mais aussi sociaux et écologiques. L'entreprise a besoin de confronter de nombreuses contraintes afin d'améliorer leur efficacité dans les domaines économique, social et environnemental à la fois. Mais dans la réalité, notre mode de développement actuel est centré sur la performance économique : Les dirigeants n'agissent que pour leurs objectifs financiers, le progrès technologique ne favorise que l'accroissement de la productivité et la mondialisation des marchés ne contribue qu'à l'augmentation des échanges commerciaux et des flux financiers.

⁴ Khaled TAHARI, La responsabilité sociale de l'entreprise en économie de transition, université d'Oran-Algérie consulté sur le site, le 08/07/2010

⁵ Beat burgenmeier, économie du développement durable, 2^{ème} édition, Boeck université, Bruxelles, 2007, P248

⁶ Rousseau Sandrine, « Entreprises publiques et développement durable » Réflexion sur un engagement, *Revue française de gestion*, 2008/5 n° 185, p56

⁷ Interventions introductives et Conclusions du Séminaire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises dans l'espace francophone, Rabat, Maroc, 28 février au 1er mars 2008, p03

⁸ Peter Drucker, vers la nouvelle organisation, la fondation Drucker, l'entreprise de demain, édition village mondial, Paris, 1998, p11

En plus, selon l'analyse traditionnelle de Williamson, (1985) des coûts de transaction⁹, les individus et par extension les entreprises agissent de façon opportuniste, en utilisant des voies égoïstes et avec ruse.

Dans ce sens, la réussite des entreprises n'entraîne pas certainement le progrès sociale et ne contribue pas nécessairement à la résoudre des problèmes de la société. Au contraire sous la pression permanente du marché, les activités économiques sont souvent à l'origine de problèmes sociaux graves (le travail des enfants, les salaires démesurés, exclusion sociale, inégalité croissante dans les pays et entre les pays, précarité de l'emploi....). Ainsi que les choix d'investissement peuvent générer des risques et d'événements catastrophiques naturels (pollution de l'air et de l'eau, épuisement des ressources naturelles, érosion des sols, déforestation, émission de gaz, marées noires, pluies acides, etc).

Il est donc normale que les effets des activités des entreprises soient soumis à la critique, encadrés par des règles et assujettis au contrôle. Dans ce cadre, le développement durable exige de la part des entreprises de s'imposer des contraintes visant notamment à légitimer leurs actions et d'intégrer des préoccupations sociétales dans leur fonctionnement. Ces préoccupations sont envisagées notamment par le respect des normes dans les domaines de l'environnement (ISO 14001, ISO 14004), de l'hygiène et de la sécurité au travail (OHSAS 18001, BS 8800), du social et de l'éthique (SA 8000, AA 1000) et de l'excellence (EFMQ).

Mais en réalité, on ne peut mépriser qu'il existe également un alignement de la dynamique concurrentielle par le bas des normes sociales, environnementales ou culturelle. Bien évidemment que les impacts sociaux et environnementaux des activités de l'entreprise influent sur l'image et la réputation de l'entreprise et reflètent la valorisation et le modèle économique même de l'entreprise. C'est pour cela les enjeux stratégiques jouent aussi un rôle primordial dans l'orientation des entreprises vers le développement durable. Ils sont marqués par l'émergence de l'orientation client, nouveaux critères d'excellence, et l'entrée sur de nouveaux marchés.

Dans ce sens, il faut que les entreprises soient aujourd'hui de plus en plus nombreuses à considérer le développement durable non comme un coût mais comme un investissement; non comme une contrainte mais comme une opportunité à saisir et comme un enjeu stratégique.¹⁰ C'est une nouvelle stratégie de développement qui peut être utilisée comme enjeu capital dans la concession des avantages comparatifs, au moment opportun réalisant par une dynamique de compétitivité proactive.

Selon une étude faite par Harvard, l'université d'excellence des élites du capitalisme mondialisé, les entreprises viables aujourd'hui, sont celles qui sont capables de contribuer à créer de la valeur, des écosystèmes en santé et des communautés solides. Ceci se traduit de manière immédiate par l'amélioration des performances financières et une meilleure stabilité sur le marché, même lors des moments difficiles (réputation et marque solide).

En rappelant que les marchés actuels sont de plus en plus exigeants en ce qui concerne la qualité, la reconnaissance du produit, la transparence des processus productifs et la force sociale de la marque. Mais en parallèle, il est de plus en plus difficile pour les entreprises de rester compétitives par la différenciation de leurs produits.

⁹Fauzi Bensebaa Et Amira Amara, La mise en œuvre des pratiques socialement responsables : entre déterminisme et comportements proactifs, colloque international sur gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise, l'université de Tlemcen, 5 et 6 décembre 2007, p2

¹⁰ J. Ernult, A. Ashta, Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des Parties prenantes : Évolution et perspectives, Cahiers du CEREN 21, 2007, P5

A cet effet, Philip kotler pense que le civisme ou le manque de civisme constitue aujourd'hui le mode de différenciation le plus efficace.¹¹ Il s'agit pour les entreprises de prendre conscience du fait que l'amélioration des conditions environnementale et sociale par un management socialement responsable et respectueux des attentes des différentes parties prenantes, se traduira pour elles par diverses opportunités¹², telle que :

- Valoriser son image dans la société et auprès des différentes parties prenantes.
- Répondre aux attentes des clients avec pour contrepartie des avantages concurrentiels certains.
- Mobiliser le personnel en le faisant davantage adhérer aux objectifs et valeurs de l'entreprise.
- Enfin, maîtriser les risques environnementaux et sociaux, la garantie étant la prévention contre les accidents couteux et parfois suicidaires pour la pérennité de l'entreprise ; etc.

Tous ces arguments significatifs indique que le développement durable est donc une forme de responsabilité sociétale dite stratégique qui va bien au-delà des actions réservées pour avoir des certifications des normes nationales ou internationales. Il devient synonyme de pérennité ou de viabilité et une vision stratégique incontestable qu'elle affecte la position de l'entreprise par rapport aux concurrents. Il est crucial pour la survie à long terme de l'entreprise et pour ses avantages plus ou moins durables : améliore l'image publique et la légitimité dans la société, renforce la compétitivité, attire les meilleurs candidats et fidélise les talents dans un environnement de travail complexe et en constante mutation.

Pour atteindre ces objectifs, il faut repenser l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, c'est-à-dire des changements et des innovations organisationnelles à mettre en place pour servir un nouveau modèle de société.

3 – Besoin de changement et d'innovation organisationnels :

La commission mondiale sur l'environnement et le développement a défini le développement durable comme suit : *un processus de changement par lequel l'exploitation des ressources, l'orientation des investissements, des changements techniques et institutionnels se trouvent en harmonie et renforcent le potentiel actuel et futur de satisfaction des besoins des hommes.*

Le concept d'innovation est aussi celle qui a été pressé en service à surmonter les problèmes de la responsabilité environnementales et sociales attestée par une littérature émergente qui relie les deux concepts (par exemple, Holmes et Moir, 2007; Midttun, 2007).¹³

Le changement organisationnel désigne toute modification dans les structure et /ou les comportements des membres de l'organisation résultant d'une adaptation à l'environnement ou d'une action volontaire du dirigeant en vue d'assurer le maintien ou la croissance de l'entreprise dans son environnement.¹⁴

A cet effet, la responsabilité sociétale s'affirme plus que jamais comme levier de changement et d'innovation réalisé sur le concept de produit, sur les procédés de fabrication

¹¹ Philip kotler, concurrence et citoyenneté, L'entreprise de demain, Philip kotler, la fondation Drucker, l'entreprise de demain édition village mondial, Paris, 1998, p122

¹² Abdesslem Bendiabdellah, gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise, communication introductive, colloque international sur gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise, l'université de Tlemcen, 5 et 6 décembre 2007, p6

¹⁴ Guillion a, Etude de la relation entre le changement organisationnel et l'investissement intellectuel dans les PME, thèse de doctorat en science de gestion, université Montpellier 1, 15 octobre 1993, page 380.

ou sur l'organisation, a priori peut apparaître comme des coûts des contraintes sociales et environnementales, en autant d'opportunité d'améliorer leur performances et par conséquent les conditions de leur pérennité.

Elle est assimilée à une capacité à faire face à l'incertitude dans des environnements complexes influencés par des facteurs institutionnels et sociaux. Elle a également été définie comme "*l'adoption d'une idée ou d'un comportement nouveau pour l'Organisation*" (Mohr, 1969; Aiken et Hage, 1971; Daft, 1978).¹⁵

Nous retiendrons ici la définition de Pavitt (2003) pour qui l'innovation technologique correspond "*à la production de connaissances scientifiques et technologiques nouvelles transformant les produits, systèmes, processus et services, en réponse à une demande marchande et des besoins d'utilisateurs*".¹⁶

Par exemple, Délocalisation de la production, externalisation et l'organisation de la production à l'échelle internationale accroît la puissance des très grandes firmes. Conjointement elles se développent ainsi dans le cadre d'une responsabilité sociale et environnementale (la recherche des énergies renouvelables...).

L'entreprise innovante prend un avantage en termes de part de marché sur ses concurrents et améliore sa profitabilité (Latham et Le Bas 2006). En plus, pour être vivant, c'est être en contact permanent avec son environnement dans un ajustement créateur. Dès que nous perdons contact avec notre environnement, notre potentiel de vie diminue.¹⁷

Cela met en évidence l'existence d'une forte relation entre le fait d'être une entreprise innovante et la performance économiques. Afin de protéger les sources de revenus existantes, générer de nouvelles et répondre aux exigences croissantes de la clientèle, le développement des produits et des services nouveaux ou améliorés à travers l'innovation continue s'avère indispensable.

A cet effet, le développement durable met en jeu la conception de nouveaux produits, la transformation des processus de production et la conduite de processus de changement organisationnel transversaux afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable.¹⁸

Dans cette optique, l'innovation organisationnelle constitue un défi pour un nombre considérable d'entreprises, à la mise en œuvre d'une culture de développement durable à condition que ces mouvements de changement et d'innovation visent concrètement à:

- Préserver l'environnement: la gestion des déchets, les économies d'énergie, l'utilisation accrue des ressources renouvelables, l'application de nouvelles réglementations environnementales, la limitation d'émission des gaz et des bruits, la commercialisation verte...
- Respecter les normes sociales: le respect des droits de l'homme, la gestion des risques professionnels, la valorisation des ressources humaines, l'observation de normes éthiques dans les rapports avec les clients et avec les fournisseurs, la bonne gouvernance, les syndicats, le respect des cultures, la participation à la vie locale, etc.

¹⁵ Caroline Mothe, Uyuni T. Nguyen, Thi- Phu Nguyen Van, les effets synergiques de l'innovation organisationnelle les pratiques et les performances de l'entreprise, P4-5, consulté sur cite www.ceps.lu le 08/07/2010

¹⁶ Christian Le Bas, Nicolas Poussing Les comportements d'innovation et de responsabilité sociale sont liés. Une analyse empirique sur des données luxembourgeoises, article présenté au séminaire de l'IREGE, 14 Janvier, 2010, p 03

¹⁷ Bernard CALISTI, Francis KAROLEWICZ, RH et développement durable Une autre vision de la performance, Edition d'organisation, paris, 2006, P86

¹⁸ Aurélien Acquier, Thibault Daudigeos et autres, La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) comme enjeu organisationnel et managérial : l'héritage oublié du courant *Corporate Social Responsiveness*, P02

Bien entendu, ce changement ne signifie pas un retour impossible à la phase passée de domination de socialisme ; Il s'agit plutôt d'une nouvelle logique d'organisations et de fonctionnement pour garantir avec la dynamique de création de valeurs matérielles des nouvelles valeurs immatérielles (contribution au développement de comportements écologiques et réalisation d'activités d'intérêt collectif).

L'innovation dans les pratiques managériales et organisationnelles suggèrent donc de nouvelles façons d'améliorer la responsabilité sociale des entreprises à travers la reconstruction de la relation entre les entreprises et l'ensemble de la communauté et développent une compréhension du capital social qui existe dans les communautés et qui sert les entreprises elles mêmes.

Par voie de conséquence, Le changement organisationnel est indispensable pour la mise en œuvre d'une approche plus sophistiquée et profondément ancrées de responsabilité sociétale. Il doit être fait afin d'enraciner les nouvelles pratiques du développement durable et d'installer un modèle radical de la conception organisationnelle qui cherche à exploiter le potentiel d'innovation et de transformation organisationnelles de manière à améliorer la relation de entreprise avec son environnement social et écologique.

4 - Les différents changements et innovations organisationnels:

L'introduction du concept de développement durable dans l'entreprise modifie donc ses objectifs, sa stratégie et encore son mode de fonctionnement et de communication. L'entreprise doit se transformer peu à peu et de manière interactive avec les différents acteurs de la société.

Il s'agit d'identifier premièrement les modes d'organisation et de gestion classiques mis en cause par l'introduction de concept de développement durable et de trouver le moyen de mieux comprendre de quelle manière ils peuvent évoluer. A cet effet, les incidences de la prise en compte de la RSE dans l'entreprise se manifestent par des nombreux changements et innovations qui se sont produits à plusieurs niveaux de l'organisation :

4-1 Le développement de nouveaux produits et procédés de production :

C'est la mise en œuvre des nouvelles idées pour de nouveaux produits, de nouveaux services ou l'introduction de nouveaux éléments dans un processus de production ou dans le fonctionnement du service.

Selon l'Agenda 21, ainsi que selon les lignes directrices du plan fédéral pour un développement durable 2000-2004¹⁹, l'innovation technologique et, en particulier, les technologies vertes jouent un rôle clé dans la transformation du système de production actuel vers une plus grande *soutenabilité*. Elles offrent les solutions possibles pour la réduction de carbone dans la production de biens et de services innovants.

Il s'agit de mettre au point des produits qui respectent le plus l'environnement et qui répondent aux besoins des clients et des attentes de la collectivité. L'utilisation de nouveaux matériaux et procédés de production propre en prenant en considération les progrès techniques, les connaissances scientifiques incluant notamment la protection de l'air (les émissions polluantes), la réduction du bruit et l'utilisation accrue des ressources renouvelables.

¹⁹Cécile Patris, Françoise Warrant et autre, L'innovation technologique au service du développement durable Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles Programme « Leviers du développement durable » Rapport de synthèse, Février 2001, p3

La mise en œuvre et l'amélioration ultérieure en continu des technologies nouvellement intégrées et l'augmentation de la capacité d'absorber les nouvelles technologies qui apparaissent sur le marché qu'elles relèvent des concepts de produit, des procédés de fabrication, et des conditions de travail.

Appartiennent également à cette catégorie l'amélioration de la flexibilité de système de production dont l'efficacité augmente. En réduisant les inputs en énergie et en matières premières, La réduction du coût des activités, les délais de livraison plus courts, les économies d'échelle, les procédés qui comportent un recyclage interne de leurs effluents ou sous-produits, les procédures de substitution de substances nocives dans les produits ou dans les procédés, la conception de produits réutilisables....

Ces innovations constituent les caractéristiques principales des pratiques relatives à la performance durable. Elles conduisent à développer les dispositifs de prévention pour éviter les risques de dysfonctionnement, à améliorer le rendement en matière de productivité, à réduire les coûts de production, à augmenter la qualité et à offrir un meilleur service aux parties prenantes.

4-2 Le remaniement de l'organisation et du mode de management :

De la même manière que la durabilité exprimée autour du développement durable, une prise en compte de la relation durable entre l'entreprise et le client. Une telle relation implique donc la prise en compte des dimensions sensibles et symboliques des contacts entre entreprise et client afin d'éviter paradoxes et contradictions néfastes à la confiance et également à l'efficacité.²⁰

Face à cette exigence, les entreprises sont actuellement, occupées par la définition des bonnes stratégies et l'implantation de bons modèles d'organisation, considérés comme conditions sociales et sociétales de leur programme de développement.

Cette nouvelle responsabilité nécessite des formes d'organisation et de fonctionnement équilibrées. En créant de nouvelles structures moins hiérarchisées et un nouveau mode management moins centralisé et moins directif: entreprise virtuelle, entreprise apprenante, entreprise réseau. Elle engendre aussi des changements et des innovations sur la nature des fonctions exercées par l'entreprise (la fonction hygiène et sécurité, la fonction de l'audit qualité interne,...), comme elle provoque également un bouleversement dans la manière dont ces différentes fonctions sont pratiquées.

Il s'agit de reformer l'organisation de l'entreprise en vue de mettre en place une structure transversale et non pyramidale et des modes de management participatif qui fonctionnent par réseaux à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Cela permet de se concentrer sur des accords de coopération et des relations avec ses clients, fournisseurs, et aussi avec d'autres entreprises, les universités, centres de recherche et des institutions publiques à travers des alliances (des partenariats, ou de sous-traitance). Ces relations permettent de développer un capital social, échanger des informations pertinentes et développer une communication efficace et rapide, réduire les coûts de transaction, entretenir un système de veille technologique et surtout d'accéder à des compétences et des moyens complémentaires et synergiques.

La mise en place d'une structure formelle d'échanges avec les clients, les fournisseurs, les employés pour la prévention et la résolution des conflits, dans le cadre d'une politique de transparence et de dialogue, correspond à la même philosophie. Ce type de structure permet en effet aux parties prenantes d'exprimer leurs attentes, de faire part des problèmes liés à son activité et de participer à leur résolution en partenariat avec les responsables de la firme.

²⁰Isabelle Pybourdin, TIC et changement organisationnel : approche par l'accompagnement Communication et organisation N°: 37 (2010), P37

4-3 Retenir les meilleurs employés et améliorer les compétences et le savoir faire:

Aujourd'hui, la qualité des hommes devient plus que jamais l'atout essentiel dans un univers complexe et turbulent. Les entreprises désireuses maintenir leur élan par rapport aux concurrents doivent compter sur des employés qualifiés.

A cet égard, l'orientation socialement responsable de l'entreprise à travers une gestion participative, les formations proposées aux employés, le dialogue et l'information, représente un élément mobilisateur des ressources humaines.

L'attraction, la mobilisation et la fidélisation des employés apparaissent donc de plus en plus comme condition essentielles à la survie des entreprises. Pour arriver à ces résultats les entreprises doivent mettre en place des pratiques de GRH répondant autant que possible aux attentes des employeurs.²¹

En ce sens, l'engagement réel de l'entreprise envers l'amélioration de la satisfaction des employés en matière de lieu de travail, de santé et de sécurité, ainsi que de la planification de leur carrière et de leur bien-être, permettra d'obtenir d'avantage de leur part en termes d'idées, d'engagement et de loyauté, ce qui renforcera la performance sociale et économiques en parallèle.

On pourrait souhaiter que des pratiques socialement innovantes soient encouragées afin que les conditions de travail de certains salariés ne continuent pas à se dégrader. Ceci peut passer par le développement des logiques de sécurisation des parcours professionnels, autrement dit par des innovations sociales.

Dans la même perspective, des innovations territoriales sont à encourager: à titre d'exemple, certains territoires prônent le développement de groupements d'employeurs, qui sont des associations d'entreprises mutualisant leurs besoins en main d'œuvre pour proposer des contrats stables aux salariés, tout en répondant à leur impératif de flexibilité²²

En plus, L'un des objectifs clés des politiques de GRH est de faire participer davantage les employés par des équipes autogérées, des cercles de qualité, pouvoirs transférés aux employés et la participation aux bénéfices.

A cet égard, le changement conduit à des évolutions symboliques et identitaires considérables. Il générera d'ailleurs des mouvements syndicaux (Loubet, 2001)²³. Ce sont des pratiques de travail grâce auxquelles les entreprises peuvent faire augmenter la réactivité et le bon fonctionnement.

Les Programmes de formation contribuent à développer le savoir faire des employés, l'engagement et la motivation des salariés envers le développement durable. Ils exigent habituellement une modification des comportements, des attitudes, des habiletés, des modes de travail. Il s'agit notamment de développer l'information sociale et environnementale communiquée par les entreprises à l'attention de leurs parties prenantes (actionnaires, salariés, ONG, riverains, etc.).

La synergie de continuité et de l'autorégulation que l'on devrait nommer changement permanent, doit en réalité s'appuyer sur des logiques d'intelligence collective et d'apprentissage organisationnel. Cela permet une capacité d'adaptation sociale, une

²¹ Camille Carrier, cultiver la création et gérer l'innovation dans les PME, management PME, de la création à la croissance, Person édition, Canada, 2007, p240.

²² Olivier Bouba-Olga, L'innovation ne s'arrête pas à la technologie, www.agefi.com consulté le 21/05/2007

²³ Richard Soparnot, L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, *Gestion*, 2004/4 Vol. 29, p33

connaissance des règles du jeu relationnel, une connaissance fine des enjeux planétaires et de leurs déclinaisons politiques et réglementaires ainsi qu'une connaissance des solutions techniques et managériales contribuant à l'amélioration des processus sanitaires, environnementaux et sociaux dans les organisations.

5- Cas de l'entreprise ENAFOR:

L'Entreprise Nationale de Forage (ENAFOR) assure le forage de puits, ainsi que l'exploitation de gisements d'hydrocarbures et/ou de nappes d'eau, les opérations d'entretien des puits producteurs de Pétrole ou de gaz (Work-Over) pour le compte des clients nationaux et internationaux.

ENAFOR a pour mission de participer activement à l'effort déployé par le groupe SONATRACH pour la reconstitution des réserves hydrocarbures et énergétiques en général dont elle a mission de l'état et au programme de développement qu'il soit au niveau national ou international.

Le domaine d'activité de cette entreprise impose la responsabilité sociétale une composante stratégique et un élément capital dont elle doit tenir compte. La culture d'ENAFOR s'appuie sur des valeurs qui sont le fondement de ses actions présentes et futures: prévention et sécurité au milieu du travail, l'esprit d'équipe, la transparence, le professionnalisme et la protection de l'environnement.... Elle s'est assigné des objectifs ambitieux répondant aux standards internationaux exigés par le marché, ayant pour finalité la pérennité et le développement durable.

Face à ces objectifs, ENAFOR a adopté un ensemble des changements et des innovations organisationnels destinés d'une part à gérer et à améliorer continuellement la performance globale des activités et d'autre part à assurer de plus en plus un développement durable. Parmi ces changements nous citons les suivants:

5-1 Changement et innovation des procédés et des techniques de production :

Dans le cadre de la modernisation de ses moyens de production, ENAFOR a entrepris ce qui suit :

- La réalisation d'un large programme de revamping pour la mise à niveau international de ses installations de forage (tel que l'introduction du Top Drive, S.C.R et traitement des solides, conformément aux normes A.P.I et I.A.D.C) afin de rester dans la pointe de sa branche d'activité.
- L'acquisition de trois appareils neufs de forage et Work-Over durant l'année 2004 pour la maîtrise de la haute technologie du forage et comprimer les coûts de production.
- L'assainissement, le réaménagement et l'organisation des zones de stockage au niveau des différentes bases de l'entreprise.
- La mise en place des audits qui ne sont pas seulement utilisés par l'entreprise comme des instruments de mesure des performances atteintes par rapport à des objectifs prédéfinis, mais aussi comme des outils permettant aux entités de progresser de manière continue dans le sens d'une amélioration de leur performance sociale.
- La modernisation de ses moyens et technologie informatiques par l'utilisation de nouveaux systèmes de gestion de réalisation le E.R.P, progiciel de gestion intégré).
- la mise en place des travaux de maintenance préventive de l'ensemble de ses moyens de production et de logistique et la mise à jour de la banque de données relative au cycle de vie de ses moyens grâce au système de Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur (GMAO).

5-2 Valoriser et préserver les compétences et relever le niveau de qualification:

Avec une expérience et un savoir faire de plus de 40 ans dans le métier de forage pétrolier, les ressources humaines constituent pour ENAFOR son principal capital et figurent parmi les axes les plus importants de sa politique.

ENAFOR a besoin dans un environnement socio-économique de plus en plus ouvert et compétitif de la préparation, de la relève, du rajeunissement et de l'amélioration du niveau d'instruction et des conditions socioprofessionnelles, exprimés par:

- Le recrutement de jeunes universitaires, la préparation de la relève et la formation spécialisée constituent une action continue et prioritaire.
- La mise en place de mesures incitatives et de stimulation en termes d'avantages sociaux par la surveillance médicale des travailleurs et la mise en place d'une prime de fidélité et de motivation pour le personnel particulièrement en faveur de son personnel clé de forage et des métiers spécifiques.
- Le renforcement de la relation du travail et la loyauté par la modification du contrat du travail.
- L'amélioration des conditions d'accueil et de prise en charges des nouvelles recrues, ainsi que l'amélioration des conditions de vie et de travail sur les bases de vie et chantiers.
- La mise en œuvre du nouveau Référentiel Permis de travail du Groupe SONATRACH, pour lequel ENAFOR a mis en place un plan de formation sensibilisation spécifique pour en assurer la maîtrise.
- La formation des managers au leadership les spécialités du forage, électricité et mécanique de sonde et de Well Control afin de constituer un levier privilégié pour la promotion et le développement des Ressources Humaines.

Dans le cadre de sa politique QHSE, ENAFOR a engagé une série d'actions en matière d'amélioration des conditions de travail, de transport et d'hébergement, ainsi que le renfort en personnel et en moyens de santé:

- La sensibilisation du personnel à l'application rigoureuse des procédures et des instructions de travail et de sécurité, accompagnées de sensibilisation permettant à l'entreprise d'améliorer les conditions de travail et de continuer à enregistrer un développement durable.
- La généralisation du passeport HSE au niveau de l'entreprise pour s'assurer que les visites périodiques réglementaires sont réalisées, et que les formations appropriées sont prodiguées aux travailleurs exposés aux risques professionnels.
- La mise en place des tableaux de bord « Environnement » au niveau de chacune des structures opérationnelles de l'entreprise pour assurer le suivi et le contrôle (suivi des consommations, ségrégation et collecte des différents déchets, élimination des rebuts..)
- Lancement d'un programme de formation continue du personnel pour l'application d'un large programme H.S.E (Santé, Sécurité et protection de l'Environnement) au milieu de travail
- L'évaluation des risques liés aux postes de travail (EVRP), initiée par la direction centrale HSE SONATRACH, qu'ENAFOR s'est appropriée pour l'application au niveau des chantiers de forage et des structures logistiques.

5-3 Résultats et perspectives :

Les actions précédemment citées ont permis d'améliorer de manière conséquente les performances et le climat social de l'Entreprise qui a :

- Certifié son Système de Management Intégré (SM/QHSE) Qualité – Santé – Sécurité selon les normes internationales ISO 9001-2000 (Qualité), ISO 14001-2004 (Environnement) et le référentiel OHSAS 18001-2007 pour la Santé et la Sécurité.

- Engagé de tout un chacun pour une amélioration continue du Système de Management de la Qualité, Santé, Sécurité et Environnement, conformément aux normes et référentiels internationaux est, aujourd'hui, une réalité pour ENAFOR.
- Contribué à des découvertes majeures d'hydrocarbures pour le compte de SONATRACH ainsi que pour ses associées multinationales étrangères; et enregistré plusieurs satisfait reconnaissant la qualité de ses prestations et de la distinction de ses performances;

Les indicateurs des opérations de Forage et de Work-Over, des trois dernières années (de 2008 à 2010) montrent les nombreuses performances opérationnelles et DTM (Démontage Transport et Montage) réalisées grâce aux efforts des collectifs de nombre de nos chantiers qui ont accompli des opérations de forage, de Work-Over et de Démontage Transport et Montage (DTM), en des temps records, par rapport aux exigences et les prérequis des maîtres d'œuvres. Cela permet l'entreprise d'améliorer la compétitivité sur les prix et de gagner plus des parts de marchés.

Les tableaux ci-dessous montrent les performances opérationnelles, DTM, HSE réalisées durant la période allant de 2008 à 2010.

- Performances opérationnelles réalisées au 31 Décembre.

Années	Rigs	Mètres forés	Nombre de jours réalisés	Nombre de jours prévus	Sites	Client
2008	ENAFOR#29	4502	52	62	H.MESSAOUD	SONATRACH
2009	ENAFOR#15	4560	65	//	H.BERKINE	SONATRACH
	ENAFOR#38	4285	63,75	66,75	H.BERKINE	SONATRACH
2010	ENAFOR#21	2980	37,7	48,66	IN AMENAS	SONATRACH

source : <http://www.liberte-algerie.com/edit...t%E9%20commune>

- Performances DTM réalisées au 31 Décembre.

Années	Rigs	Distance(KM)	Nombre de jours réalisés	Nombre de jours prévus	Sites
2009	ENAFOR#10	80	12	14	BERKAOUI
	ENAFOR#18	400	17	30	GASSI TOUIL
2010	ENAFOR#10	75	13	18	BERKAOUI

source : <http://www.liberte-algerie.com/edit...t%E9%20commune>

Les indicateurs HSE des trois dernières années (2008 à 2010) montrent une amélioration continue de la situation en matière de Sécurité et une nette réduction des dents de travail.

ANNEE	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Nombre d'accidents	197	173	156	144	106	120	147	106	107	93	59

Evolution du nombre d'accidents 2000-2010

source : <http://www.liberte-algerie.com/edit...t%E9%20commune>

ANNEE	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Taux Fréquence accidents	28,93	24,87	19,77	17,81	11,61	12,78	15,8	9,68	9,52	8,08	5,18

Evolution du taux de fréquence des accidents 2000-2010 source : <http://www.liberte-algerie.com/edit...t%E9%20commune>

Ces performances HSE enregistrées et les records réalisés aujourd'hui successivement attestent des efforts déployés par l'ensemble des collectifs d'ENAFOR en matière de prévention de la survenance des accidents et des incidents. C'est une preuve incontestable sur l'efficacité :

- Des programmes de sensibilisation pour le personnel afin de créer un esprit de responsabilité sociétale.
- De formation et l'information en matière de sécurité au travail par des actions et campagnes de sensibilisation du personnel à l'application rigoureuse des procédures et des instructions de travail et de sécurité.
- Des efforts et de l'engagement de tout un chacun à respecter scrupuleusement les consignes et des règles de sécurité propres aux concepts HSE d'ENAFOR.
- De la maîtrise parfaite et le professionnalisme et en matière de prévention de la survenance des accidents et incidents durant l'accomplissement de leur tâche.
- Des solutions techniques pour le traitement des déchets industriels, les boues de forage et la préservation de l'écosystème...

Ces prouesses remarquables, qui ne résultent nullement du hasard, sont les résultats d'efforts appréciables et de l'engagement de tout un chacun à donner le meilleur de lui-même, viennent témoigner sûrement du haut degré de professionnalisme et de la maîtrise parfaite dans l'accomplissement des opérations de Forage et de Work-Over et Démontage Transport et Montage (DTM) par les équipes de chantier.

Conclusion :

Le concept de développement durable est né de la volonté de proposer une voie de réconciliation entre le développement économique, la responsabilité sociale et l'équilibre écologique. Il repose sur le respect mutuel et sur la mise en commun de synergie. Il cherche par conséquent à concilier trois objectifs : croissance économique, équité sociale et protection de l'environnement, sans négliger l'importance majeure de la responsabilité de la génération vivante envers la génération future.

Dans un contexte de crise à la fois économique, social et environnemental, les entreprises d'aujourd'hui doivent contribuer au développement durable, en gérant leurs opérations en vue, d'une part, de renforcer la croissance économique et d'accroître leur compétitivité et, d'autre part, de garantir la protection de l'environnement et promouvoir leur responsabilité sociale. Il devient une réalité incontournable dans la vie de toute entreprise moderne. Mais il n'est pas apparu à un moment précis ou d'une façon brusque. Il provoque progressivement un changement dans les mentalités, les valeurs et les perspectives d'activité des entreprises et génère une notion de performance nécessitant d'adopter des solutions nouvelles.

Par conséquent, pour adopter les principes de développement durable, il faut des nouveaux paradigmes de développement, des nouveaux modes d'organisation et de fonctionnement, ainsi que des attitudes et des comportements différents. Il impose des changements organisationnels permettant d'assurer continuellement une réelle politique de responsabilité sociétale, de pérennité et de la performance durable.

Concrètement, pour chaque entreprise réussie, la responsabilité sociétale doit être entièrement partie de la gestion quotidienne et modèle de développement innovant face aux différentes pressions économiques, sociales et environnementales. C'est une démarche de

qualité total qui ne réussit que grâce à l'implication de tout le personnel. Il s'agit de réussir à créer une culture ouverte de changement qui ne concerne pas seulement des acteurs spécifiques mais l'ensemble du personnel partageant les mêmes positions et croyances relativement à l'importance d'équilibrer le développement économique, l'équité sociale et la responsabilisation environnementale.

Référence :

1. Abdessellem Bendiabdellah, communication introductive, colloque international sur gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise, l'université de Tlemcen, 5 et 6 décembre 2007.
2. Bernard Calisti, Francis Karolciewicz, RH et développement durable Une autre vision de la performance, Edition d'organisation, paris, 2006.
3. Beat Burgemeier, économie du développement durable, 2^{ème} édition, Boeck université, Bruxelles, 2007.
4. Camille Carrier, cultiver la création et gérer l'innovation dans les PME, management PME, de la création à la croissance, Person édition, canada, 2007.
5. Catherine Bodet, Thomas Lamarche, La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste, Revue de la régulation Capitalisme-institutions- pouvoirs, n°1 | Juin 2007.
6. Cécile Patris, et autre, L'innovation technologique au service du développement durable Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles Programme « Leviers du développement durable » Rapport de synthèse, Février 2001,
7. Christian Brodhag, et autres, dictionnaire du développement durable, édition afnor, 2004.
8. Chantal Bonnet, marché et développement durable un modèle gagnant, édition alpha, Alger, 2006.
9. Christian Le Bas, Nicolas Poussing, Les comportements d'innovation et de responsabilité sociale sont liés. Une analyse empirique sur des données luxembourgeoises, article présenté au séminaire de l'IREGE, 14 Janvier, 2010.
10. Caroline mothe et autres, les effets synergiques de l'innovation organisationnelle et les performances de l'entreprise, P4-5, consulté sur cite www.ceps.lu le 08/07/2010.
11. Faouzi Bensebaa et Amira Amara, La mise en œuvre des pratiques socialement responsables : entre déterminisme et comportements proactifs, colloque international sur gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise, l'université de Tlemcen, 5 et 6 décembre 2007.
12. Farid Baddach, le développement durable, édition groupe eyrolle, paris, 2008.
13. J. ERNULT, A.ASHTA, Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des Parties prenantes : Évolution et perspectives, Cahiers du CEREN 21; 2007.
14. Interventions introductives et Conclusions du Séminaire sur la Responsabilité Sociale des Entreprises dans l'espace francophone, Rabat, Maroc, 28 février au 1er mars 2008, www.rse-et-ped.info/.../Programme_du_Seminaire_RSE_de_Rabat.pdf, consulté le 09/07/2011
15. PERRINE FERAUGE, Innovation et développement durable : proposition d'un cadre conceptuel, Centre de Recherche Warocqué, Working paper, 07/2009, <http://www.mendeley.com/research/innovation>, consulté le 10/07/2011.
16. Khalcd TAHARI, La responsabilité sociale de l'entreprise en économie de transition, www.aderse.org/.../La%20responsabilité%20sociale%20de%20l'entreprise%20 consulté le 08/07/2011.
17. <http://www.enafor.dz/>
18. <http://www.liberte-algerie.com/edit...t%E9%20commune>
19. Rousseau Sandrine, Entreprises publiques et développement durable, Réflexion sur un engouement, Revue française de gestion, 2008/5 n° 185.
20. Peter Drucker, vers la nouvelle organisation, la fondation Drucker, l'entreprise de demain, édition village mondial, Paris, 1998.
21. Philip kotler, concurrence et citoyenneté, la fondation Drucker, l'entreprise de demain édition village mondial, Paris, 1998.
22. Guillion a, Etude de la relation entre le changement organisationnel et l'investissement intellectuel dans les PME, thèse de doctorat en science de gestion, université Montpellier 1, 15 octobre 1993.

23. Caroline Mothe, Uyuni T. Nguyen, Thi- Phu Nguyen Van, les effets synergiques de l'innovation organisationnelle les pratiques et les performances de l'entreprise, P4-5, consulté sur cite www.ceps.lu le 08/07/2010
24. Dean Bartlett, Intégrer la responsabilité d'entreprise: le développement d'une transformation modèle de l'innovation organisationnelle
25. Christian Le Bas, Nicolas Poussing Les comportements d'innovation et de responsabilité sociale sont liés. Une analyse empirique sur des données luxembourgeoises, article présenté au séminaire de l'IREGE, 14 Janvier, 2010.
26. Isabelle Pybourdin, TIC et changement organisationnel : approche par l'accompagnement Communication et organisation N°: 37, 2010.
27. Olivier Bouba- Olga, L'innovation ne s'arrête pas à la technologie, www.agefi.com consulté le 21/05/2007 R.
28. Soparnot, Evaluation des modèles de gestion du changement organisationnel : de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement, *Gestion*, 2004/4 V. 29.