

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES : UN ENJEU STRATÉGIQUE POUR LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL DURABLE

Mouloud GUERCHOUH*
Djamal SI-MOHAMMED*

Received: 15/02/2022/ Accepted: 23/02/2022 / Published: 14/01/2024
Corresponding author: d_simohammed@yahoo.fr

RÉSUMÉ

L'idée du développement durable est de défendre le droit et la capacité des générations futures à disposer des ressources rares existantes. Il impose le partenariat, la coopération, la mobilisation et la participation des agents interdisciplinaires et appartenant à des secteurs socioéconomiques différents.

Les entreprises constituent l'un des agents les plus actifs qui interviennent dans ce processus de développement durable, et leur rôle se manifeste par leurs engagements en matière de responsabilité sociétale. Cela dénote l'interdépendance entre les notions du développement durable et la RSE, même si elles agissent à deux niveaux distincts: tandis que la première opère au niveau macro-économique à travers des politiques gouvernementales, la seconde agit au niveau micro-économique, à travers des choix et des orientations stratégiques. Ce qui conduit les entreprises à se conformer aux nouvelles exigences liées au développement durable, poussant ainsi le management à s'adapter en adoptant d'autres pratiques managériales "*management durable*".

Conséquemment, la RSE, à travers le management durable, apparaît comme un enjeu stratégique du développement économique durable au niveau territorial/local.

Ce papier aborde la problématique de la relation qui lie la RSE au développement durable, vue sous l'angle de stratégies managériales

* Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion/Université de Tizi-Ouzou, mouloud.guerchouh@ummto.dz, Algérie.

et de politiques territoriales, avec une illustration empirique à travers le cas de l'Algérie et de l'entreprise COSIDER-Engineering

MOTS CLÉS : développement durable, territoires, RSE, gouvernance durable, Algérie, COSIDER-Engineering

JEL CLASSIFICATION : H7, L2, M140, Q280

المسؤولية الاجتماعية للشركات: قضية استراتيجية من أجل التنمية الإقليمية المستدامة

ملخص

فكرة التنمية المستدامة هي الدفاع عن حق وقدرة الأجيال القادمة على استعمال الموارد الشحيحة الموجودة. فهو يتطلب شراكة وتعاون وتعبئة ومشاركة وكلاء متعددي التخصصات والذين ينتمون إلى قطاعات اجتماعية واقتصادية مختلفة. تعتبر الشركات من أكثر الوكلاء نشاطا في عملية التنمية المستدامة، وينعكس دورها في التزاماتها تجاه المسؤولية الاجتماعية. يشير هذا إلى الترابط بين مفاهيم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، حتى لو كلاهما تتدخل على مستويين مختلفين: بينما يعمل الأول على مستوى الاقتصاد الكلي من خلال السياسات الحكومية، يتدخل الثاني على مستوى الاقتصاد الجزئي، من خلال الخيارات والتوجهات الاستراتيجية. يؤدي هذا إلى امتثال الشركات للمتطلبات الجديدة المتعلقة بالتنمية المستدامة، وبالتالي دفع الإدارة للتكيف من خلال تبني ممارسات إدارية أخرى "الإدارة المستدامة".

وبالتالي، تظهر المسؤولية الاجتماعية للشركات، من خلال الإدارة المستدامة، كقضية استراتيجية للتنمية الاقتصادية المستدامة على المستوى الإقليمي/ المحلي.

تتناول هذه المقالة مسألة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة، من منظور الاستراتيجيات الإدارية والسياسات الإقليمية. وهذا، مع توضيح تجريبي من خلال حالة الجزائر وشركة كوسيدر - أنجنيق
كلمات مفتاحية

التنمية المستدامة، المسؤولية الاجتماعية للشركات، الأقاليم، الحوكمة المستدامة
والجزائر، كوسيدر - أنجنيق

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A STRATEGIC ISSUE FOR SUSTAINABLE TERRITORIAL DEVELOPMENT

ABSTRACT

The idea of sustainable development is to defend the right and the capacity of future generations to dispose of scarce existing resources. It requires partnership, cooperation, mobilization and participation of interdisciplinary agents and belonging to different socioeconomic sectors.

Companies are one of the most active agents involved in this sustainable development process, and their role is reflected in their commitments to social responsibility. This denotes the interdependence between the notions of sustainable development and CSR, even if they act at two distinct levels: while the first operates at the macroeconomic level through government policies, the second acts at the microeconomic level, through choices and strategic orientations. This leads companies to comply with new requirements related to sustainable development, thus pushing management to adapt by adopting other managerial practices "sustainable management".

Consequently, CSR, through sustainable management, appears as a strategic issue for sustainable economic development at the territorial / local level.

This paper addresses the issue of the relationship between CSR and sustainable development, seen from the perspective of managerial strategies and territorial policies, with an empirical illustration through the case of Algeria and the COSIDER company

KEY WORDS: sustainable development, territories, CSR, sustainable governance, Algeria, COSIDER Engineering

INTRODUCTION

Avec la prise de conscience des communautés scientifique et politique quant aux multiples dysfonctionnements observables (bouleversements climatiques, extension démographique, baisse des ressources en énergies fossiles et leur surutilisation, surexploitation de ressources naturelles limitées, inégalités de développement entre les pays, augmentation des disparités sociales, etc.), le modèle de développement économique, tel qu'il est échafaudé, est devenu incompatible avec les enjeux écologiques et les préoccupations environnementales (*Guerchouh&Si-Mohammed, 2020*).

Dans ce contexte mondial aux bouleversements multiples et en perpétuelle mutation, tant à l'échelle micro que macro-économique, les entreprises sont amenées à évoluer : une mondialisation génératrice d'un affaiblissement de l'État-providence et un accroissement du pouvoir des entreprises multinationales, notamment dans les économies occidentales et celles émergentes, ainsi qu'une déréglementation à l'échelle planétaire (*Guerchouh&Si-Mohammed, 2020*). Conséquemment, des thématiques telles que la dépendance de l'avenir de l'Homme de la préservation de son environnement naturel; la corrélation entre le développement économique et social et la protection de l'environnement; la nécessité d'intégrer l'équité sociale et la prudence écologique dans les modèles de développement économique du Nord et du Sud, ont fait leur apparition. Et des concepts, tels que le Développement Durable, la Responsabilité Sociale des Entreprises sont en vogue!

Le Développement Durable (DD) est un processus qui met en cohérence trois dimensions : une dimension *économique*, une

dimension *sociale* et une dimension *écologique* ou *environnementale*. L'idée est que les générations actuelles doivent composer avec la problématique de la rareté des ressources non renouvelables existantes, afin de ne pas compromettre le droit et la capacité des générations futures à en disposer. Il s'agit d'une notion macro-économique qui renvoie aux politiques et stratégies gouvernementales, institutions et collectivités locales et territoriales, en matière d'utilisation rationnelle et de préservation des ressources. Il impose le partenariat, la coopération, la mobilisation et la participation des agents interdisciplinaires et appartenant à des secteurs socioéconomiques différents, dans des milieux qui s'inscrivent dans des contextes technique, juridique, politique et social distincts et d'une complexité croissante, mais dont le destin est commun (Guerchouh et Si-Mohammed, 2020). En effet, de nombreux gouvernements ont rapidement compris qu'aucune politique et aucun effort dans le sens du DD ne pourront se faire unilatéralement, *i.e.*, en ne comptant que sur la seule volonté de l'État, et sans l'implication des collectivités territoriales et des entreprises en tant que principaux consommateurs de ressources humaines et naturelles. Le rôle des entreprises dans ces politiques de DD se manifeste par leurs engagements en matière de responsabilité sociétale, à travers les réponses qu'elles apportent à la variété d'attentes des parties prenantes et les externalités positives qu'elles occasionnent. Il s'agit de mettre en avant la nécessité d'imprégner les stratégies économiques des entreprises d'actions et pratiques sociétales, pour atteindre l'objectif du DD.

Il apparaît ainsi que la problématique du DD est étroitement liée à celle de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). En effet, le DD et la RSE sont deux notions interdépendantes mais qui agissent à deux niveaux distincts: tandis que la première opère au niveau macro-économique et méso-économique à travers des politiques gouvernementales et territoriales, la seconde agit au niveau micro-économique, à travers des choix et des orientations stratégiques qu'elles adoptent. Néanmoins, et alors que les entreprises connaissent une véritable mutation afin de se conformer ou d'appréhender les

nouvelles exigences et tendances liées au DD, le management s'est trouvé dépassé par ces transformations, et donc contraint de s'adapter en adoptant d'autres pratiques et postures managériales. Ces dernières sont désignées par le concept de "*management durable*". Un concept qui traduit une déclinaison du concept de la RSE, qui est un concept macro-économique, dans l'environnement de l'entreprise. En d'autres termes, il reflète l'intégration de la responsabilité sociétale dans les modes et les pratiques de management de l'entreprise et dans leurs stratégies organisationnelles (Bowen, 1953). Ce concept regroupe l'ensemble des procédés, des usages et des innovations managériales destinées aux politiques sociétales des entreprises, qui appuient les politiques et les stratégies de l'État et des collectivités territoriales en matière de DD. Ce faisant, la RSE, à travers le management durable, apparaît comme un enjeu stratégique du DD au niveau territorial/local.

Cette étude s'attache à analyser la relation entre la RSE et le DD, vue sous l'angle de stratégies managériales et de politiques territoriales, en tentant de répondre à la question principale suivante: « *en interagissant avec les politiques publiques, à travers des choix de stratégies organisationnelles orientées vers la responsabilité sociétale, comment les entreprises pourraient-elles impacter le DD à l'échelle territoriale?* ».

À cet égard, nous nous proposons d'effectuer une mise en perspective des concepts de RSE et de DD, ainsi qu'une analyse de leur contenu et de leurs interactions. Par voie de conséquence, cette problématique nous conduit à aborder, à travers huit points, trois thématiques à la fois bien distinctes, mais tout aussi complémentaires (le DD, le territoire et la RSE), selon une approche globale, *i.e.*, en partant du niveau macro (politiques gouvernementales de DD) vers le niveau micro (RSE), en passant par le niveau méso (politiques de développement territorial durable). Le tout sera illustré par une étude empirique menée sur le cas de l'Algérie et l'entreprise COSIDER-Engineering.

Tout d'abord, le premier point sera dédié à la genèse de la doctrine du DD. Puis, nous envisageons d'étudier le passage de l'échelon de l'État (échelon central) vers l'échelon du territoire en matière de DD

dans le deuxième point. Nous allons également consacrer un point à l'étude de la relation entre le DD et le territoire (durabilité du territoire). Un point sera dédié à l'analyse des raisons et autres facteurs qui conduisent l'entreprise à incorporer des pratiques managériales orientées vers la responsabilité sociétale dans leurs stratégies organisationnelles. Nous aborderons également la relation entre la durabilité du territoire et la durabilité de l'entreprise. Nous évoquerons dans un autre point les politiques publiques en matière de DD en Algérie, ainsi que leur impact sur les territoires. L'avant dernier point de notre travail traitera de la gouvernance territoriale en Algérie avec un regard critique. Le point abordant la durabilité de l'entreprise COSIDER-Engineering conclut notre analyse. Nous proposons *in fine* une synthèse de notre analyse et un débat autour des principaux résultats qui en découlent.

1- LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : GENÈSE ET PRÉCEPTES

Le propos de ce point est de cerner les contours du concept du DD, en commençant par ses origines, puis sa définition et en enchaînant avec ses principes, et ce comme une introduction essentielle à notre travail, sans pour autant trop nous y attarder, car vu les publications qui lui sont consacrées, il ne sert à rien de se hasarder à en produire d'autres!

Le DD a pris racine dans les années soixante-dix, et plus précisément, lors du sommet des Nations Unies sur l'environnement de Stockholm en 1972, qui a mis en garde la communauté internationale sur le modèle de consommation qui risque d'épuiser des ressources naturelles rares et non renouvelables. Ce sommet a été suivi de plusieurs conférences avec des thématiques variées: la Conférence des Nations Unies en 1979 qui souligna l'importance d'attribuer à la notion de développement d'autres dimensions: économique mais aussi sociale, environnementale, culturelle et politique; le « Sommet de la Terre » organisé par les Nations Unies en 1992 à Rio de Janeiro (Brésil) dédié au terme de « *développement durable* »; la conférence du Caire (Égypte) sur la démographie et le développement en 1994; celles sur les droits sociaux à Copenhague

(Danemark) et les droits des femmes à Pékin (Chine) en 1995; la protection de l'environnement (Rio + 5 en 1997; le sommet de Tokyo (Japon) en 1997; le sommet mondial du développement durable à Johannesburg (Afrique du Sud) en 2002; et la Conférence des Nations Unies sur le développement durable («*United Nations Conference on Sustainable Development* » ou Rio +20) à Rio de Janeiro (Brésil). Ces différentes conférences mondiales ont consacré le concept du DD, qui a été adopté et reconnu par les Etats de la communauté internationale, comme un objectif à inscrire dans leurs politiques publiques nationales et territoriales/locales (Guerchouh et Si-Mohammed, 2020).

Pour la définition du DD, nous nous contenterons de cette définition, en dépit de la multitude de définitions qui lui sont dédiées. Le DD est un « *objectif qui a pour enjeu de subvenir aux besoins de l'ensemble de l'humanité (rôle de l'économie), en préservant les conditions de reproduction de la nature (préoccupation écologique), dans des relations sociales d'équité, permettant d'assurer la paix et la cohésion sociale (attentes sociales et sociétales). Ce qui se traduit également par la formule : œuvrer à un monde vivable, sur une planète viable, avec une société équitable* » (Capron, 2008, p.2). Cette définition met en avant la nécessité d'insérer la préservation du capital social et naturel dans les impératifs de l'économie, qui constituent les trois enjeux inextricablement liés du DD. Et de laquelle, se détachent les trois piliers du DD, à savoir : l'efficacité économique, l'équité sociale et la préservation de l'environnement. Il s'agit d'une perception multidimensionnelle du développement, qui appelle une transformation de la dimension organisationnelle, notamment dans les modalités de prise de décision, et qui s'accompagne nécessairement d'une nouvelle gouvernance : la gouvernance durable considérée par de nombreux auteurs comme le quatrième pilier du DD.

Le DD est considéré comme un concept politique, mais surtout macroéconomique et macrosocial qui fait référence au modèle de croissance économique et d'orientation des politiques gouvernementales, visant à concilier l'efficacité économique, le bien-être social et la préservation de l'environnement. Mettre en

application les orientations de ces politiques nationales exige une redéfinition des champs de compétences et d'intervention des divers acteurs concernés, pour une meilleure articulation entre l'échelon central, les structures décentralisées et les diverses organisations impliquées. Ce faisant, cette perception du développement induit une évolution du contexte législatif et institutionnel qui impacte les territoires et leur gestion.

2- DE LA POLITIQUE GOUVERNEMENTALE À LA POLITIQUE TERRITORIALE EN MATIÈRE DE DD

Depuis 1992 et sous l'impulsion du sommet de la terre à Rio de Janeiro (Brésil) et des différentes conventions qui ont été conclues à son issue, la notion de DD n'a cessé d'intégrer peu à peu les politiques publiques en termes de réflexion et d'action, et d'associer constamment les politiques environnementales aux politiques économiques et sociales des États. Ainsi, les préceptes du DD ont progressivement pénétré les milieux publics et privés, de l'international au local. Sur le plan national, ces conventions se déclinent dans les dispositifs législatifs et réglementaires qui accompagnent les politiques publiques. Il s'agit d'une nouvelle orientation (verte) des politiques publiques qui a été préférée à une refonte complète des principes publics d'intervention (*Aubertin et Vivien, 2006*), afin de se conformer à cette nouvelle tendance mondiale. Cela rend ces politiques publiques plus complexes, car elles se trouvent désormais à la croisée de trois enjeux antagonistes (économiques, sociaux et écologiques), ou du moins qu'il est difficile de concilier dans un strict équilibre entre eux. Comme cela suppose d'une part, une radicale et difficile réorganisation des administrations et appareils de l'État, et entraîne la question de l'intégration de ces référentiels et standards internationaux dans les orientations des politiques publiques nationales et régionales. D'autre part, l'introduction par l'État des principes de DD dans ses politiques publiques implique le transfert de son "exemplarité" en termes de durabilité vers ses différents organes et entités déconcentrés au niveau local, car le DD est l'affaire de tous et c'est là où les échelons territorial

et local peuvent s'avérer très précieux pour construire l'action collective. En effet, la mise en place d'une politique publique de DD dans toutes ses dimensions, requiert la quête de solutions transversales, décloisonnées, à bâtir dans les territoires au plus près des habitants, des collectivités locales, des professionnels, des associations... (Torrealba, 2014). Des politiques publiques dans lesquelles les territoires occupent donc une position majeure, et dont les préceptes de DD qu'elles véhiculent doivent imprégner les stratégies territoriales.

Atteindre cette visée de DD dépend de la capacité des gouvernements à élaborer des stratégies de moyen et long terme, et de la qualité des institutions impliquées, et pose ainsi la problématique de la cohérence entre ces politiques publiques. À cet égard, le transfert de responsabilités de l'État (décentralisation/déconcentration) vers les collectivités territoriales s'accompagne nécessairement de la création et de la mise en place d'une batterie d'outils systémiques au service des territoires pour en faciliter la gestion locale, et assurer une lisibilité et un suivi permanents des actions entreprises dans le sens du DD. Néanmoins, cela pourrait s'avérer insuffisant pour réussir une politique publique de DD, dans la mesure où des démarches volontaires et discrétionnaires, émanant surtout des acteurs locaux, doivent venir renforcer cet ensemble d'instruments. C'est une mise en territoire des politiques publiques imprégnées des préceptes du DD, qui vise à rendre le territoire durable, mais qui appelle, par conséquent, à reconsidérer les frontières de l'action publique et requiert de nouveaux modes de gouvernance. Cela met en évidence le rôle substantiel attribué à la gouvernance territoriale réunissant l'ensemble des parties prenantes, la mobilisation et l'inclusion des acteurs locaux et de leurs capacités, et des innovations, dans les dynamiques de développement territorial durable (Carrière et al., 2016).

3- DÉVELOPPEMENT DURABLE ET TERRITOIRES (DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL DURABLE)

Le “Développement Territorial Durable” signifie la mise en territoire du DD, *i.e.*, la territorialisation des principes du DD.

En dépit de la diversité des interprétations et l’abondance des travaux et publications qui lui sont dédiés, force est de constater que le DD s’est constitué comme une problématique s’interrogeant principalement sur la dimension temporelle, en mettant l’accent sur la notion d’équité intertemporelle, ou encore d’équité intergénérationnelle (Laganie et al., 2020). Cela peut être appuyé par sa définition la plus répandue et la plus utilisée par les académiciens, celle du rapport *Brundtland* qui le désigne comme « *un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* » (CMED, 1987, p. 51). Toutefois, relier le DD et les territoires ne peut s’émanciper de l’association de la dimension temporelle à la dimension spatiale. A cet égard, Laganie et al. (2020) soulignent que plusieurs facteurs plaident pour l’intégration de la dimension spatiale dans l’étude de la relation entre le DD et le territoire, tant sur le plan théorique que pratique. Sur le plan théorique, ils allèguent que la définition du DD renvoie impérativement à l’équité temporelle, sur la base de l’existence d’éventuelles disparités, d’injustices, etc. entre générations successives. Satisfaire les besoins de la génération présente ne doit pas se faire au détriment de l’avenir des générations futures, et vice-versa, ou en lésant d’autres habitants de la planète, *i.e.*, d’autres territoires. Laganie et al. (2020) précisent que l’approche en termes d’équité intergénérationnelle se complète forcément par une approche intergénérationnelle. En d’autres termes, préserver les ressources rares et ne pas hypothéquer le futur des générations successives doivent être le souci de chaque génération... Et, à cet effet, les niveaux respectifs de bien-être suivant les territoires, constituent une variable de première importance. Il s’agit en effet de l’adoption par la littérature d’une nouvelle approche du DD, s’appuyant davantage sur la dimension locale et territoriale, après avoir longtemps considéré le DD comme étant une dimension globale

(Nijkamp et al., 1992). D'une autre façon, le DD n'est plus uniquement une question de penser globalement et d'agir localement: il s'agit des deux à la fois, *i.e.*, agir et penser concurremment, globalement et localement, tout en considérant les principes avec une égale importance, qu'il s'agisse du niveau international, national ou territorial. Par ailleurs, la notion d'équité, un des principes fondamentaux du DD, n'est pas uniquement intertemporelle, mais également interterritoriale, dans le sens où la satisfaction des besoins et le fonctionnement des activités d'un territoire donné, ne doit pas se faire en lésant d'autres territoires (équité territoriale). Autrement dit, la durabilité interne ne doit pas être assurée au détriment de la durabilité externe et vice-versa, ce qui illustre *in fine* que la durabilité est un défi commun des territoires, en dépit de leurs disparités potentielles. Sur le plan opérationnel, ils arguent que le DD étant une politique macroéconomique, nationale et même internationale, celle-ci s'accompagne nécessairement, pour sa mise en œuvre pratique et sa réussite, par une implication des territoires inférieurs ou infrarégionaux, dans des processus de décentralisation et de mise en place de systèmes de gouvernance territoriale et locale.

Tout comme certains concepts qui lui sont associés (la démocratie, la justice et l'équité sociale, la liberté ...), le DD est un concept politique, susceptible d'agir sur la société et donc, sur le territoire qui l'abrite. Le débat qui en découle est un débat politique sur les moyens de l'appliquer et non pas sur sa signification à propos de laquelle les avis sont plutôt convergents! À cet égard, même si les entités sociales (gouvernements, organisations, ...) conviennent ou s'opposent sur sa définition, sur son importance ou sur ses principes –car chacune de ces définitions étant porteuse d'un projet social qui est fonction des priorités politiques de chaque entité- elles divergent essentiellement sur les modalités de son application. Ce faisant, on peut s'interroger sur le lien entre le DD et la transformation du territoire, *i.e.*, en quoi le DD modifierait-il le territoire? Cette question renvoie à celle de la non-durabilité et de la durabilité d'un territoire, ainsi que le passage d'un état à un autre comme conséquence de l'adoption d'une politique publique de DD. En d'autres termes, comment la durabilité peut

refaçonner le territoire? Cela sous-entend *a priori* que la durabilité éventuelle est de nature à améliorer le territoire et non pas à le dégrader. Mais, est-ce toujours le cas?

Répondre à ces questions nécessite un effort de conceptualisation, en précisant notamment le concept de la durabilité et son opposé, la non-durabilité. De prime abord, il faut souligner que la durabilité d'un territoire s'apprécie par les externalités que ses acteurs créent en son sein et celles que lui-même génère pour les autres territoires. La non-durabilité d'un territoire se perçoit au niveau interne (non-durabilité interne) par une dégradation du territoire (une altération de l'environnement écologique, une inefficacité économique, une iniquité sociale, une mauvaise gouvernance, etc.) et réciproquement pour la durabilité du territoire. Au niveau externe, la non-durabilité (non-durabilité externe ou la durabilité importée) s'observe lorsqu'un territoire est susceptible de garantir la durabilité de son développement, en en rejetant le coût inhérent à ses activités sur les autres territoires (transfert des pollutions par exportation de déchets ou des activités polluantes, l'achat sous-évalué de ressources naturelles, etc.) (Laganie et al., 2020).

Les transformations induites par le DD sur le territoire peuvent revêtir plusieurs formes différentes. Une politique publique de DD au niveau d'un territoire peut être à l'origine de nouvelles contraintes/opportunités financières, réglementaires ..., notamment pour les entreprises, qui sont susceptibles d'affecter positivement ou négativement la compétitivité et l'attractivité économiques d'un territoire (Deisting et Paumard, 2012). En effet, les politiques de DD sont susceptibles d'introduire de nouveaux paramètres et dispositifs (environnementaux, sociaux, économiques et organisationnels) dans le territoire, qui peuvent soit renforcer les facteurs d'attractivité et de compétitivité d'un territoire, en termes de localisation et de développement des activités (réduction des coûts à long terme par la diminution des taxes, octroi de subventions, etc.), soit atténuer l'attractivité territoriale et la compétitivité externe des acteurs locaux, en occasionnant des coûts, notamment d'adaptation à court terme.

En outre, la gouvernance durable induite par les politiques publiques de DD est susceptible d'amener davantage de cohésion sociale, en permettant d'instituer des procédures plus efficaces et plus efficaces dans l'élaboration de solutions durables. Néanmoins, et comme le précisent *Laganie et al.*, (2020), une politique de DD d'un territoire donné doit s'inscrire au moins dans une dimension nationale, voire même dans certaines situations, internationale, car si celle-ci est décidée unilatéralement sur un territoire, le risque existe que le territoire en question subisse une perte relative de compétitivité extérieure.

4- LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE : UNE DÉCLINAISON DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Dans le cadre des politiques publiques de DD, des organisations sont investies de nouvelles missions, correspondant à de nouveaux enjeux de performance dont le leitmotiv est la responsabilisation quant aux impacts de leurs activités sur la société, leurs salariés, l'ensemble de leurs parties prenantes et l'environnement écologique. Dans cette perspective, l'entreprise constitue l'une de ces organisations qui s'engagent dans une démarche de DD, et ce à travers le concept de la responsabilité sociétale. Ce dernier est ainsi mobilisé par l'entreprise comme un ensemble de moyens et de modalités de réponse qu'elles apportent aux interpellations causées par la notion de DD sur ses finalités (*Capron et Quairel-Lanoizelée*, 2010). Elle constitue de *facto* une déclinaison au niveau microéconomique du concept de DD qui est un concept macroéconomique. À cet égard, nous retiendrons la définition de *Brovelli et al.* (2013) qui indique que la RSE est « *la mise en œuvre des principes du développement durable au sein des entreprises ou des organisations* », ainsi que celle de *Boyer et Igalens* (2005) qui précisent que la responsabilité sociétale n'est que l'adaptation à l'entreprise d'une exigence qui a pour nom le DD. La RSE et le DD sont donc deux notions intimement liées et se confondent parfois, tant elles présentent des similitudes saisissantes. Toutefois, elles divergent sur plusieurs points, notamment sur l'échelon d'intervention (micro pour l'un et

macro pour l'autre), les niveaux d'application (niveau entreprise pour la RSE et niveau puissance publique pour le DD), mais aussi sur le degré et la stratégie d'implication (prise en compte pour l'entreprise et prise en charge pour le gouvernement).

A ce stade de la réflexion, il n'est pas superflu de s'interroger quant au pourquoi du ralliement des entreprises à la doctrine de la responsabilité sociétale? S'agit-il d'un comportement volontaire, d'une réaction adaptative ou d'un choix stratégique...?

Certes, le DD est une notion très courante et largement adoptée par la société civile en général, mais dans l'univers de l'entreprise les choses ne semblent pas se dérouler aussi aisément. Son insertion dans les pratiques et les usages de l'entreprise a pris plus de temps et a suscité des controverses quant à sa pertinence, même si dans les années récentes, les comportements des entreprises sont plus respectueux de l'environnement et de la responsabilité sociale, et leurs stratégies sont d'avantage imprégnées des enjeux du DD. En effet, les entreprises ont dû s'adapter et adopter diverses attitudes, allant de l'évitement global à l'intégration totale dans leur nouvelle démarche stratégique. Cela se traduit par le fait qu'elles ont tendance à associer de plus en plus l'objectif de durabilité à leur gestion et à leurs pratiques managériales, *i.e.*, qu'elles mettent en place un management dit durable. Il existe plusieurs facteurs qui déterminent le comportement sociétal de l'entreprise, tels que son secteur d'activité, sa taille, ou encore certains facteurs endogènes et exogènes à l'entreprise (Johnson et Greening, 1999). L'adoption par l'entreprise de la démarche de la responsabilité sociale est « *stratégique et sociologique d'adaptation culturelle aux attentes de la société au sein de laquelle agit l'entreprise et de processus de mise en conformité avec les pratiques considérées comme légitimes au sein du champ organisationnel où se situe l'entreprise* » (DiMaggio et Powell, 1983).

Toutefois, le débat suscité par l'origine du management durable porte souvent sur le fait de savoir si les pratiques d'entreprise en termes de DD et de responsabilité sociale émanent d'un comportement volontaire et éthique, ou si les entreprises ne se contentent-elles pas, finalement, de réagir aux contraintes extérieures sous la pression des

parties prenantes (Berland et Loison, 2005, p. 03), voire qu'elles les anticipent en adoptant un comportement stratégique. L'engagement sociétal volontariste des dirigeants des entreprises peut être considéré comme un comportement philanthropique et paternaliste fondé sur les valeurs et l'éthique personnelles des managers, indépendamment du champ de l'entreprise. Une sorte de compensation ou d'indemnisation pour les externalités négatives générées par les activités de l'entreprise (Capron, 2008). Pourtant, cet engagement sociétal volontaire ne peut être qu'immédiat; la logique voudrait que celui-ci n'est tenu dans la durée que dans la stricte mesure où le bénéfice attaché à son respect excède celui susceptible de résulter de sa transgression (Maréchal, 2011). Et si les dirigeants y adhèrent, c'est pour éluder les sanctions financières ou, sous la pression de certaines parties prenantes, dans le cas de défaillance en matière d'engagements sociétaux... De plus, si une entreprise est seule à refuser, pour des raisons éthiques, de se soumettre à la logique implacable du marché, elle met sa survie en péril. Et si les ménages décidaient de boycotter les firmes peu respectueuses de leur environnement, alors le jeu même du marché conduirait celles-ci soit à disparaître, soit par intérêt bien compris à adopter une conduite "morale" (Maréchal, 2011). Néanmoins, en mettant les entreprises socialement responsables sous l'éclairage de certaines théories, des divergences surgissent quant aux critères dont ces entreprises se servent pour établir leurs priorités, comment concilier entre les trois impératifs, et pourquoi la RSE se justifie-t-elle ou non.

Les néo-institutionnalistes soulignent que l'environnement institutionnel, à travers l'opinion publique, des organismes gouvernementaux, les professions, ... va contraindre les entreprises à intégrer dans leurs pratiques les principes de la responsabilité sociétale. Les entreprises qui partagent le même environnement institutionnel seront conduites à être de plus en plus semblables. Dans un processus isomorphe, elles se retrouvent insérées ou encadrées dans divers "champs organisationnels" dont des champs coercitifs (lois et réglementations, sanctions, etc.), normatifs (normes, références, standards professionnels, accréditations, ...) et mimétiques (croyances et logique d'action partagée) (DiMaggio et Powell, 1983). Sur un autre

plan, ce courant indique que les institutions de grande taille qui désignent l'ensemble des activités et des structures cognitives, normatives ou régulatrices, confèrent de la stabilité au comportement social. Ces institutions "imposent" certaines pratiques de gestion, des stratégies et structures organisationnelles, à travers des règles et des valeurs qu'elles véhiculent. Ainsi, au risque d'une perte d'efficacité et d'efficience de leurs activités, les organisations s'efforcent de se conformer aux systèmes de valeurs et normes reconnues et institutionnalisées au niveau de la société dans son ensemble, et leurs caractéristiques se rénovent alors constamment dans le sens d'une plus grande compatibilité avec l'environnement (Berland et Loison, 2011).

Néanmoins, les entreprises, notamment les multinationales, ne sont pas perpétuellement dans une posture d'adaptation à leur environnement et ne se plient pas constamment aux pressions normatives externes, elles constituent ce que Perroux (1995) considère comme des unités actives, *i.e.*, qu'elles sont capables de modifier leur environnement; elles l'adaptent à leurs programmes, au lieu que ce soit l'inverse. Aussi, eu égard aux conséquences induites par la mondialisation (modifications réglementaires, innovations technologiques et financières, ...), les entreprises sont tenues d'assurer leur pérennité en conciliant des objectifs antagonistes, et ce en développant des stratégies d'image et de conformité (symbolique ou effective) avec les valeurs de la société et de montrer leur engagement responsable envers la société, *i.e.*, que leurs activités sont conformes aux attentes de la société (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004). Cela passe indubitablement par l'orientation de leurs choix stratégiques vers des perspectives de DD. Ainsi, l'environnement sociétal est une partie intégrante des orientations stratégiques et une des conditions *sine-qua-non* pour la compétitivité et la durabilité des entreprises (Martinet et Reynaud, 2004). La survie des entreprises dépend de leur réceptivité sociétale, *i.e.*, de leur capacité à répondre aux pressions sociales (Carroll, 1999), laquelle est fonction de la posture des entreprises envers la responsabilité sociétale. En effet, le comportement des entreprises vis-à-vis de la doctrine de la responsabilité sociale est souvent disparate; certaines entreprises sont

dans une attitude défensive et d'évitement, voire hypocrite, et ne font que ce qui est exigé; d'autres admettent leur responsabilité sociétale et se mettent en conformité avec les standards, pratiques et autres démarches admis et institutionnalisés, tandis que d'autres enfin sont écosensibles et proactives, anticipent et innovent en matière de RSE (Martinet et Payaud, 2008), en intégrant en amont les préoccupations sociales et environnementales, dès l'entame de leurs activités. C'est dans cette perspective que la notion de "performance sociale" de l'entreprise trouve toute sa substance, car *in fine* celle-ci est déterminée par la posture de l'entreprise face à la responsabilité sociétale. Elle a été mise en lumière par l'avènement de la notion de la performance globale dans laquelle la performance financière prônée par les modèles hiérarchiques du 20^{ème} siècle, issus du capitalisme libéral, n'est qu'un enjeu parmi d'autres.

Selon la théorie des parties prenantes (*stakeholders theory*), la performance financière et boursière s'accroît avec la satisfaction des attentes des *stakeholders*, du fait de l'amélioration de la réputation de l'entreprise, de son attractivité vis-à-vis des marchés financiers, ainsi que de la réduction des risques liés aux affaires. En toute logique et inversement, certaines pratiques de l'entreprise contraires à l'éthique, normes et standards... nuisent à son image et sa notoriété, engendrant ainsi des pertes de performance financière et de compétitivité vis-à-vis des concurrents. Cependant, des auteurs adeptes des approches purement économiques et financières de l'entreprise, réfutent ce raisonnement. Pour eux, il existe une corrélation négative entre la démarche de la RSE et la performance de l'entreprise (Friedman, 1962, 1970), dans la mesure où l'engagement sociétal appauvrit les actionnaires et engendre des coûts additionnels (Aupperle et al, 1985), comme elle est supposée surcharger le rôle des dirigeants ce qui les dévie de leur mission principale qui est la création de la seule valeur actionnariale. Elle assigne à l'entreprise de nouvelles missions, susceptibles d'introduire de la confusion dans les rôles des dirigeants, car ils doivent s'occuper désormais de la performance sociale et environnementale, en plus de la performance économique traditionnelle.

Mais l'argument avancé le plus est la difficulté d'identifier qui, des dirigeants ou de l'entreprise elle-même, doit assumer les responsabilités qui leur/lui incombent(e) vis-à-vis de la société. Dans le cas, où ce sont les dirigeants, nous serons confrontés à la limite de l'autorité et du pouvoir des uns et des autres, car ils sont rémunérés par les actionnaires de l'entreprise. Et si c'est l'entreprise en tant que personne morale et artificielle, de quoi celle-ci serait-elle responsable, jusqu'où et devant qui ? Car, l'entreprise est dénuée de moralité (*Guerchouh et Si-Mohammed, 2021, p. 109*), elle n'a pas de cœur!

La mise en place d'une politique de management durable et la prise en compte d'une responsabilité sociétale par la firme reposent sur une conception de l'entreprise totalement intégrée à la société et d'une responsabilité globale, *i.e.*, responsabilité économique "contractuelle", responsabilité éthique, responsabilité légale et responsabilité philanthropique "discrétionnaire", à la fois (*Carroll, 1979*).

Ce concept de management durable en appelle un autre, celui de la "gouvernance d'entreprise durable". Les entreprises s'attèlent à mettre en œuvre une gouvernance d'entreprise durable par la quête de normes plus appropriées quant aux différentes situations qu'elles croisent, et qui imposent la prise en compte des principes du DD. Par conséquent, l'entreprise assure sa pérennité en intégrant les directives et les valeurs de DD dans sa stratégie. Ce sont l'intégration et la déclinaison opérationnelle de ces valeurs dans le management qui déterminent la performance globale de l'entreprise, ainsi que son engagement sociétal. Dans ce sens, le management durable est « *un management susceptible de concilier constamment des intérêts potentiellement contradictoires* » (*Férone et al., 2001*). Cela signifie globalement sortir de la logique taylorienne-fordienne et adopter une nouvelle forme de gestion des individus, des équipes, mais aussi des compétences et des ressources humaines. L'entreprise devient alors un acteur actif qui agit sur son environnement interne en assurant l'efficacité et l'efficience de son fonctionnement global, et sur son environnement externe, en influençant les autres acteurs du territoire de localisation... Il s'agit là, de la mise en avant du caractère

“contagieux” de la durabilité que ce soit de l’entreprise ou du territoire d’accueil.

5- DURABILITÉ DE L’ENTREPRISE ET DURABILITÉ DU TERRITOIRE

Étudier le tandem durabilité de l’entreprise-durabilité du territoire revient à déterminer l’impact réciproque entreprise-territoire, car la durabilité d’un territoire dépend forcément de la durabilité des entreprises qui le composent, et que la durabilité de ces dernières ne peut s’affranchir de la durabilité du territoire hôte, ce qui constitue une sorte de dépendance réciproque entre le territoire et les entreprises. Ce qui nous amène à examiner l’impact des politiques locales de DD sur l’engagement sociétal des entreprises, et inversement, dans une logique notamment stratégique (stratégie proactive, anticipatrice et émancipatrice), la contribution des entreprises au développement territorial durable. Il convient toutefois, au préalable, de clarifier la nature des relations qu’entretiennent les entreprises avec les collectivités territoriales. Des relations contrastées, pouvant être tout aussi bien constructives, passives, hésitantes que méfiantes et même conflictuelles, et qui résultent de plusieurs facteurs, relatifs soit à l’entreprise, soit au territoire d’accueil. Elles dépendent fortement de l’activité de l’entreprise, de la volonté des acteurs à collaborer et des caractéristiques du territoire (*comité 21 PDL*, 2013 b).

Plusieurs points de divergence existent, notamment au travers de ce qui touche à l’horizon temporel. Les entreprises et les collectivités territoriales n’agissent pas selon la même temporalité; les équipes dirigeantes des entreprises sont présentes pour une durée indéterminée et ont des visions courttermistes, tandis que celles des collectivités sont élues pour une durée déterminée, susceptibles d’être renouvelées à la fin de chaque mandat électoral, et avec une vision prospective et longtermiste. À cela, s’ajoutent les différences en matière de fonctionnement entre les deux entités, qui semblent difficilement conciliables et constituent un facteur majeur de blocage et de difficulté de compréhension mutuelle. Ce qui empêche les entreprises d’intégrer les modes opératoires des collectivités, de même que les collectivités territoriales tendent à appréhender grandement le fonctionnement des entreprises et leurs contraintes (*comité 21 PDL*,

2013 a). De la sorte, dans la perspective de rejoindre effectivement les collectivités territoriales et locales sur les enjeux sociétaux, il est nécessaire pour les entreprises de s'imprégner des politiques et des plans d'actions à l'échelle territoriale en matière de DD, et de s'inscrire dans une véritable dynamique collective et territoriale. Une sorte de collaboration ou partenariat entre les entreprises et les collectivités territoriales/locales sur les démarches conjointes de DD, laquelle est fonction avant tout de leur perception de la DD (avoir une vision commune), ainsi que des relations qu'elles entretiennent (*comité 21 PDL, 2013 a*).

La durabilité des entreprises est susceptible d'impacter la durabilité du territoire, à condition que les entreprises réussissent leur ancrage territorial. Cela consiste à ce que les entreprises traitent leurs activités à l'aune des trois axes du DD et ce, selon deux directions : lier les activités de l'entreprise à des partenariats extérieurs, et intégrer des initiatives locales existantes plus ou moins liées à son activité (*Comité 21, 2010*).

Cet ancrage territorial des démarches de la responsabilité sociétale des entreprises suppose donc une implication auprès des communautés, et vise à « *prévenir les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté* » (*ISO 26000*). À cet effet, les entreprises procèdent à un ensemble de pratiques favorisant cette implication¹. Quant à la durabilité du territoire, celle-ci impacte la durabilité des entreprises, car c'est dans les territoires que les entreprises font étalage de leur responsabilité sociétale².

¹ Tels que la création d'emplois directs et indirects en favorisant ce qui est local; la formation et l'insertion des demandeurs d'emplois au niveau territorial; le sponsoring et le mécénat local; l'écologie industrielle; la gouvernance durable à travers notamment la concertation et l'implication des parties prenantes locales; et la réflexion prospective (*Comité 21, 2010*).

² D'une part, à travers leurs actions proactives vers les acteurs locaux dans le cadre de leurs stratégies d'ancrage territorial et d'autre part, à travers leur rôle d'animation, de soutien et de valorisation pour le déploiement de démarches de la responsabilité sociétale dans les entreprises, ainsi que par la formalisation de véritables politiques publiques de la RSE (*Comité 21, 2015*).

6- POLITIQUES GOUVERNEMENTALES ET DÉVELOPPEMENT DURABLE TERRITORIAL EN ALGÈRE

Pour faire face à un monde en perpétuelle mutation et à l'amplification des défis que lui imposent la mondialisation (universalisation des technologies, évolution démographique, défis énergétiques, transmutations géopolitiques, etc.), ainsi que les différents accords internationaux et régionaux auxquels elle a souscrit, l'Algérie est dans une exigeante et inéluctable transition ayant en point de mire les préceptes du DD, et comme contraintes ses impératifs. Il découle de ces mutations, une nécessité absolue d'adaptation par la révision des fondamentaux de la gouvernance des dynamiques territoriales. A ce titre, les territoires sont considérés davantage comme des lieux privilégiés d'une compétitivité nouvelle et constituent des supports d'une nouvelle forme d'aménagement territorial, orientée vers les connaissances et les compétences (Collin, 2002). Et c'est à travers le SNAT que l'État algérien tend à déployer et orienter ses politiques publiques en matière de DD. Cela revient à dire que l'on ne pourrait traiter le DD en Algérie, voire l'évaluer, sans le soumettre au prisme du SNAT, et que l'examen de ces politiques doit se faire nécessairement à l'aune des lignes directrices de celui-ci³, notamment dans sa partie relative à la problématique du management et développement territoriaux durables. Et ce, eu égard au rôle fondateur des politiques publiques que l'État lui attribue, et du fait qu'il constitue une force d'orientation de l'action publique et un document de planification stratégique (MATE, 2010). Subséquemment, c'est dans sa première ligne directrice que le SNAT affiche les intentions de l'État en matière d'intervention dans le domaine de l'aménagement territorial, en faisant de la durabilité de ses territoires une préoccupation majeure, et du DD du territoire national une dimension orientant les lignes directrices du SNAT. Cela,

³ Le SNAT-2030 repose sur quatre lignes directrices : créer un territoire durable ; créer des dynamiques du rééquilibrage territorial ; créer les conditions de l'attractivité et de la compétitivité territoriale et réaliser l'équité territoriale.

à travers le Plan National d'Action pour l'Environnement et le DD (PNAE-DD), et en empruntant une approche territoriale qui exhorte à la préservation et la pérennisation du capital naturel et culturel, afin de le transmettre aux générations futures, ainsi que la valorisation économique et sociale de ce capital, notamment dans le cadre d'une politique de développement local. Une approche territoriale qui consiste à définir une nouvelle configuration du territoire, capable d'accompagner les politiques publiques de DD des territoires, de telle sorte à dynamiser les territoires, et à mettre en adéquation le développement et la capacité de charge environnementale (MATE, 2010). Cette ligne directrice se décline en cinq Programmes (opérationnels) d'Action Territoriale (PAT). Et pour bien saisir la manière avec laquelle le DD est appréhendé en Algérie, il est nécessaire de commencer par la voie la plus officielle, *i.e.*, l'État algérien⁴.

Les toutes premières intentions de l'Algérie en matière de DD ont été ostensibles -du moins dans les slogans- et cela, juste après le sommet de Rio, notamment avec la création d'un Haut Conseil de l'Environnement et du DD, même si celui-ci n'a bénéficié, dans les faits, ni d'une politique claire ni de moyens appropriés; il est resté donc une coquille vide! Mais, c'est surtout à partir des années 2000 que les premières initiatives significatives d'engagement sur la voie du DD ont été amorcées. *Premièrement*, par la création d'un ministère consacré exclusivement à l'environnement et la publication du rapport national sur l'état et l'avenir de l'environnement, sanctionnant le premier plan national d'action pour l'environnement et le DD. *Deuxièmement*, par un ensemble d'initiatives dont la portée est à l'horizon 2030, et d'engagements à l'international en matière d'Objectifs du Développement Durable (ODD).

Mais, bien que plus de deux décennies se soient écoulées depuis l'amorce du SNAT, le constat est peu réjouissant. La transition énergétique, tant prônée par les politiques, n'est restée qu'« *encre sur papier* »! Le mix-énergétique algérien demeure dominé par les énergies

⁴ En effet, « *dans un pays où tous les champs d'actions sont déterminés par l'influence directe ou indirecte de la bureaucratie, la mentalité étatique à l'égard du DD ne peut qu'impacter toutes les autres parties prenantes de sa réalisation à l'échelle nationale* » (Tedjani, 2021).

fossiles et les mauvais réflexes de gabegie et de gaspillage, toujours présents, paraissent bien éloignés de la sobriété énergétique qu'exige le DD. L'inefficacité voire l'absence de plans de circulation urbaine, engendrent des embouteillages systématiques engendrant une pollution de l'air aux particules fines. Le secteur du transport se caractérise par la prééminence du transport routier, avec un parc vieillissant, et roulant majoritairement au diesel. En outre, l'électricité continue à être produite par la combustion des énergies fossiles (gaz), malgré un potentiel conséquent en énergie renouvelables, notamment en énergie solaire, et l'adoption, dès 2011, du programme national des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique, élevé en 2016 au rang de priorité nationale. En effet, ce programme n'a été suivi concrètement d'aucune avancée tangible sur le terrain, dans la mesure où la production issue de la vingtaine de centrales solaires photovoltaïques réalisées entre 2014 et 2017 dans le Sud et les Hauts-Plateaux ne dépasse pas le chiffre de 343 MW (*Tedjani, 2021*). En matière d'urbanisme, le constat n'est pas meilleur, les villes algériennes devenant de moins en moins attractives pour ne pas dire répulsives, en raison de la dégradation du niveau de vie, que cela concerne la qualité des services liés à l'éducation, celle en matière de soins publics, l'offre et la qualité des services liés aux transports (réseaux routier et ferroviaire vieillissants ou mal entretenus...etc.), en passant par l'explosion de la criminalité et autres fléaux sociaux, etc. De plus, les constructions dans des zones à risques et l'habitat précaire subsistent encore, en dépit de la livraison de centaines de milliers de logements, par ailleurs d'une qualité qui laisse à désirer (absence de normes modernes de construction qui tiennent compte de l'impératif d'économie d'énergie, et entorses aux plans d'aménagement urbain devenues monnaie courante ainsi qu'en témoigne, par exemple, la prolifération des constructions anarchiques y compris en milieu urbain).

7- LA GOUVERNANCE TERRITORIALE EN ALGÉRIE : LA DÉCENTRALISATION CENTRALISÉE

Comme nous l'avons déjà mentionné, l'adoption des préceptes du DD s'accompagne impérativement d'une mutation de la dimension organisationnelle, et de *facto* d'un nouveau mode de gouvernance, imprégnés des valeurs fondamentales du DD, aussi bien au niveau local que global (niveau local : démarche inclusive des acteurs territoriaux, niveau global : décentralisation/déconcentration). Ainsi, apprécier la gouvernance territoriale durable en Algérie, c'est exprimer la conduite de la stratégie de mise en place du SNAT et ce qui y est prévu en matière de gouvernance et ce, du double point de vue institutionnel et organisationnel. Cela revient à s'interroger sur : le mode de gouvernance adopté, en l'occurrence une gouvernance partenariale, où le fonctionnement des institutions du SNAT agréent une participation effective des acteurs du territoire (créer le lien territorial : concertation, participation, partenariat); le degré de leur intégration dans le dispositif global du SNAT; le niveau de coordination entre le rôle de l'État, des collectivités territoriales, du secteur privé et des citoyens; sur les Espaces de Programmation Territoriale (EPT), s'il permettent de réaliser la cohérence globale du SNAT, de relier le niveau central et le niveau régional, et d'articuler les secteurs et les espaces ...

Pour répondre aux objectifs assignés à la gouvernance, le SNAT s'est doté d'un cadre institutionnel, afin de permettre un maillage territorial et pour organiser toutes les formes de concentration, de coordination et même d'évaluation dans le cadre d'une gouvernance partenariale et ouverte (*Belmihoub, 2017*). Dans cette perspective, l'architecture organisationnelle et de la gouvernance, ainsi que l'implication et le rôle des parties prenantes sont définis par la problématique de la décentralisation/ déconcentration.

Dans la partie qui clôture son rapport sur le fonctionnement du SNAT, le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'environnement (*MATE, 2010*) a soulevé une série de conclusions, notamment ce qui touche au DD. Ainsi, sous l'angle social, l'objectif

d'équité sociale visé est loin d'être atteint, vu les disparités sociales et territoriales constatées (rural/urbain, hauts plateaux/littoral, montagne/steppe). Pour ce qui est des institutions territoriales, censées permettre une proximité entre les acteurs territoriaux et la population, ainsi qu'une connexion élevée entre les acteurs, celles-ci ne sont pas parvenues à créer un type nouveau de lien territorial qui aurait permis de développer un nouveau mode de gouvernance et d'exercice de la responsabilité sur le territoire, et qui concilie entre développement et démocratie. Cela, en raison de la prédominance de la logique administrative sur la logique partenariale et le faible niveau d'autonomie des collectivités locales (*Belmihoub, 2021*). Il résulte de ce qui précède un constat d'échec évident. Le partenariat public-privé (PPP), un des fondamentaux de la gouvernance territoriale, et en dépit de la mise en place d'un ensemble de textes législatifs favorisant l'établissement d'accords, contrats et conventions (PPP), en plus des SEMA qui offrent des possibilités aux collectivités territoriales de nouer des relations contractuelles avec le secteur privé pour un ensemble d'activités, ses résultats et les synergies potentielles générés sont négligeables. En plus d'une iniquité et des déséquilibres territoriaux évidents, ainsi qu'une faible solidarité entre les territoires. À ce titre, *Belmihoub (2017)* souligne que le désir du pouvoir politique de construire une gouvernance territoriale dans le cadre du SNAT, sans acteurs, a lamentablement échoué. En effet, la décentralisation et la déconcentration, tant prêchées par le pouvoir central, ont été noyées dans des slogans. La décentralisation ressemble plus à un "centralisme démocratique", dans lequel tout vient du centre et converge vers le centre. L'État reste placé au-dessus de la société civile; les élus et autres acteurs de la gouvernance territoriale, censés symboliser cette décentralisation, ne représentent au final que le pouvoir central. Ainsi, au lieu de répondre aux revendications des populations qu'ils représentent, ils obéissent scrupuleusement au centre. Quant à la déconcentration, celle-ci est alimentée par les défaillances d'un modèle administratif et organisationnel rétrograde et en déliquescence, marqué par un "jacobinisme" poussé à l'extrême,

et générant une inertie qui paralyse toute réactivité et toute créativité, et favorise le populisme et la corruption.

8- DURABILITÉ ET ENTREPRISES ALGÉRIENNES, UN MARIAGE FORCÉ? LE CAS DE "COSIDER Engineering"

S'agissant de l'Algérie, c'est à l'Institut Algérien de Normalisation (IANOR) qu'a été confiée la mission d'introduire en Algérie la norme ISO 26000 relative à la RSE, et ce en collaboration avec l'Unité de gestion du programme d'accord entre l'Algérie et l'Union Européenne (P3A), dans le cadre du programme pilote RS-MENA (2001/2014). Une année seulement après sa promulgation par ISO "International Standard Organization - Organisation Internationale de Normalisation", en 2010, un programme pilote, auquel ont adhéré volontairement douze entreprises publiques et privées ainsi que trois collectivités locales a été lancé. Depuis, une vingtaine d'entreprises publiques et privées ainsi que quelques collectivités locales ont suivi, pour s'investir dans ce processus de normalisation ISO 26000 (RSE Algérie, 2022).

Pour approcher la problématique de la durabilité des entreprises algériennes, notre choix a porté sur l'entreprise "COSIDER Engineering"⁵, une filiale du Groupe COSIDER créée en 2011. Et pour ce faire, nous avons soumis un questionnaire, comprenant des questions semi directives, aux cadres de cette entreprise. Comme nous avons mené un entretien avec un cadre de cette entreprise, en l'occurrence Monsieur Moussa Aït Issad (cadre dirigeant, Directeur de la Direction Génie Civil et Bâtiment au sein de COSIDER Engineering).

Pour l'analyse des réponses obtenues, nous procéderons en deux temps. Dans un premier temps, nous reviendrons sur l'engagement sociétal de COSIDER-Engineering, en prenant soin de vérifier la conformité de sa démarche RSE avec les normes et standards

⁵ Ce choix n'est pas fortuit; il est motivé par le fait que ses activités génèrent une multitude d'externalités positives et/ou négatives, et par son impact potentiellement élevé sur le DD à l'échelle local/territorial ou national.

internationaux, notamment la norme ISO 26000/2018, qui fait office à la fois de référence en matière de RSE (en donnant la bonne ligne de conduite à suivre), et de mode d'évaluation de l'engagement sociétal des organisations. Dans un deuxième temps, nous aborderons la problématique de la durabilité de cette entreprise, à travers la question de son ancrage territorial, qui suppose, comme cela est susmentionné, joindre les activités de cette entreprise à des partenaires extérieurs, et associer des activités locales existantes proches de ses activités. Ces deux temps nous permettront d'évaluer l'effet des politiques publiques sur l'engagement sociétal de cette entreprise, ainsi que la portée de la durabilité supposée de celle-ci sur son/ses territoires d'accueil. La première série de questions est ainsi dédiée à l'engagement sociétal de l'entreprise dans le but d'apprécier sa contribution au DD.

Sur la question des certifications de l'entreprise, notre interlocuteur nous a confirmé que la seule certification obtenue est ISO 9001 version 2015, relative au management de la qualité. En dépit du fait que l'adoption des lignes directrices de la norme ISO relative à la RSE par les grandes entreprises est plus ardue en raison des transformations, notamment celles organisationnelles, qu'une telle démarche impose, et de la complexité et l'inertie de leurs structures... COSIDER-Engineering, à l'instar des autres filiales du groupe COSIDER, n'a pas hésité à consentir des efforts considérables pour obtenir cette certification. S'il est vrai que la principale norme relative à la RSE, la norme ISO 26000, n'a pas été adoptée en tant que telle par l'entreprise⁶, il n'en demeure pas moins, qu'à travers certaines démarches engagées, et à partir de la norme ISO 9001, nous pourrions déceler les intentions de cette entreprise en matière de responsabilité sociétale....

Selon notre interlocuteur, l'engagement sociétal de cette entreprise est un choix stratégique et proactif, car cela est une condition de sa survie. Elle engage sa responsabilité à trois niveaux : une responsabilité économique, par une disponibilité indéfectible envers

⁶ ISO 26000 n'est pas une norme destinée à la certification, comme elle n'est pas non plus une norme de système de management. Elle ne contient pas d'exigences et, en tant que telle, n'est pas destinée à des fins de certification (ISO 26000/2018).

les pouvoirs publics et la satisfaction des clients. Une responsabilité légale, par le respect de la réglementation dans l'exercice de ses activités liées à la maîtrise d'œuvre. Une responsabilité éthique ou discrétionnaire, à travers son engagement pour le respect des valeurs que véhicule la société mère, notamment le respect d'une concurrence loyale et saine.

Selon la norme ISO 26000, l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'entreprise passe par le respect de 07 principes fondamentaux. Par ailleurs, l'optimisation de la contribution d'une entreprise au DD s'exprime par l'impact qu'aurait l'application de ces principes sur les 07 questions centrales notifiées dans la norme ISO 26000⁷.

Le tableau ci-après résume les démarches entreprises par COSIDER Engineering dans l'objectif de l'adoption des principes de la RSE, confrontées aux lignes directrices de la norme ISO 26000 version 2018.

Tableau 1. Démarches RSE de COSIDER Engineering

Principes fondamentaux de la RSE	Démarches et actions entreprises par COSIDER Engineering
Redevabilité	En l'absence d'un bilan ou d'un reporting dans les politiques RSE de l'entreprise, susceptibles de favoriser la communication des informations importantes aux parties prenantes internes et externes, il est difficile d'apprécier l'application de ce principe, en dépit du rapport de gestion qu'elle transmet à la société mère, chaque fin du mois.
Transparence	Les règlements appliqués par l'entreprise sont en conformité avec ceux du décret présidentiel N°15/247 du 16 septembre 2015, relatif à la réglementation des marchés des opérateurs publics. Ceux-là qui pourraient garantir la transparence dans les passations des marchés publics et les appels d'offre, et éviter la corruption..., et par là même préserver la crédibilité de l'entreprise.
Comportements	L'entreprise s'attèle à appliquer une gouvernance et un

⁷ ISO 26000/2018 aborde 07 questions principales : gouvernance de l'organisation ; droits de l'Homme ; relations et conditions de travail ; environnement ; loyauté des pratiques ; questions relatives aux consommateurs ; communautés et développement local.

éthiques	management humain et de qualité, respectueux et responsable, dont la certification ISO 9001/2015. Comme elle s'attache à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'entreprise. Elle consulte la société mère (groupe COSIDER) à chaque fois que cela est nécessaire.
Reconnaissance des intérêts des parties prenantes	Même s'il est difficile d'identifier toutes les parties prenantes internes et externes à l'organisation, ainsi que leurs attentes, COSIDER Engineering veille à les satisfaire du mieux qu'elle peut. À titre d'exemple, à chaque fin d'exercice, elle mène une enquête pour évaluer la satisfaction de ses clients. Comme elle s'attache à développer des relations gagnant/gagnant avec ses fournisseurs, basée sur la confiance mutuelle, comme peut l'attester la certification ISO 9001/2015 obtenue.
Respect du principe de l'égalité	L'entreprise est en veille permanente sur les changements éventuels de son environnement juridique et législatif, afin de mettre en conformité ses produits, ses activités, ses salariés et ses pratiques, avec les lois algériennes et les standards internationaux.
Prise en compte des normes internationales de comportement	L'entreprise veille au respect des normes internationales, lorsque celles-ci n'entrent pas en contradiction avec celles nationales, notamment en matière de législation de travail et des droits travailleurs.
Respect des droits de l'Homme	Un règlement intérieur, en plus du droit du travail et les conventions collectives, veillent sur les droits et les obligations de toutes les parties prenantes internes de l'entreprise, et à l'implication du personnel dans le processus décisionnel.

Source : nos propres recoupements

La deuxième série de questions a porté sur la problématique de la durabilité, à travers l'ancrage territorial de cette entreprise et les relations qu'elle entretient avec le territoire de localisation de ses activités. Selon notre interlocuteur, l'entreprise entretient des relations constructives avec les collectivités locales et territoriales, basées sur la « *communication continue pour la réception des commandes explicites et implicites des collectivités en matière d'études et de maîtrise d'œuvre* ». Sur les questions de savoir si l'entreprise est imprégnée des politiques et plans d'actions en matière de développement durable à l'échelle territoriale, et sur le pourquoi et le comment de sa collaboration avec les collectivités territoriales, la réponse a été que cette entreprise est en contact permanent avec le ministère de l'habitat et de

l'environnement, notamment dans le domaine des énergies renouvelables et la transition énergétique, dans le cadre du SNAT à l'horizon 2030. Cette entreprise assure son ancrage territorial par une contribution significative à l'emploi local, les fournisseurs et les sous-traitants locaux lorsque les compétences locales sont disponibles. L'entreprise n'est pas soumise à l'obligation de l'emploi local, même si une loi nationale dans ce sens existe, car « *les recrutements [de l'entreprise] sont basés principalement sur les besoins en compétences et il va de soi quand celles-ci sont disponibles localement, au lieu de recourir à l'implantation des projets, notamment pour les missions "suivi des travaux"* ». Puis, dans un autre registre, par le biais de la société mère, cette entreprise contribue à la promotion du sport à travers notamment son club "Groupement Sportif COSIDER" et le sponsoring de plusieurs équipes du football national.

Il est difficile d'apprécier l'ancrage territorial ou encore la contribution de COSIDER Engineering au DD, à travers son engagement sociétal, car d'une part, ni la distension normative liée à la RSE, ni même la profusion des lignes directives de l'ISO 26000 ou de l'ISO 9001, ne peuvent constituer un gage de l'effectivité de l'application des principes de la RSE par cette entreprise. Et d'autre part, les activités de celle-ci sont étalées sur la quasi-totalité du territoire national. Toutefois, et concernant ce dernier point, nous nous permettons de dire que, par extrapolation, ce sont les effets des externalités de cette entreprise sur les territoires d'accueil qui constituent *in fine* son impact sur le DD à l'échelle nationale.

Par ailleurs, en raison de l'absence de politiques claires et avisées, (du point de vue procédural ou même des énoncés), sur la RSE ou sur le management durable, et d'une évaluation de la contribution de l'entreprise à la performance globale⁸, ainsi que du manque de clarté, tant dans l'application que dans les termes de la législation algérienne en matière de DD, nous estimons que la conception de la responsabilité sociétale de COSIDER Engineering reste personnelle et

⁸ En d'autres termes, à l'exception de la performance économique, les performances sociale et environnementales ne font pas l'objet d'une évaluation conséquente et continue.

plus philanthropique que stratégique. En effet, en dépit du fait que l'entreprise ait obtenu la certification ISO 9001/2015, celle-ci est une norme destinée au management de la qualité, et elle ne couvre que partiellement les directives de la norme ISO 26000/2018.

9- SYNTHÈSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Une analyse rapide de notre étude nous conduit à présenter quelques résultats sur les deux plans théoriques et empiriques qui, selon nous, méritent d'être soulignés et discutés...

Ainsi, sur le *plan théorique*, nous estimons que le DD ne peut être appréhendé comme une problématique relevant uniquement d'un système normatif hiérarchisé, dans lequel l'État serait seul producteur de normes, sans dialogue ni concertation et implication des échelons décisionnels inférieurs et des différentes parties prenantes, dans une sorte de totalitarisme grossier... Néanmoins, il ne revient pas non plus à l'entreprise de suppléer l'État dans son rôle régalien et dans la définition de l'intérêt général.

Comme nous l'avons déjà relevé, les entreprises n'ont pas opéré une révolution immédiate à l'égard du DD, inhérente aux différents sommets internationaux, ni dans leurs stratégies ni dans leurs modes opératoires. Les problématiques sociétales ont progressivement intégré le discours politique à l'échelle gouvernementale, puis les stratégies des grandes firmes. Et *in fine*, les entreprises ont été conduites à leur tour à s'inscrire dans cette doctrine de DD à travers la responsabilité sociétale, soit par isomorphisme (mondialisation et globalisation normative, et universalisation de la responsabilité sociétale), soit par choix stratégique résultant de leur quête de performance globale, imposée par les règles de survie dans des économies de plus en plus mondialisées et globalisées. Toutefois, les entreprises qui adoptent les préceptes de DD en engageant leur responsabilité sociétale peuvent-elles se satisfaire de les appliquer uniquement dans leur filière (tout au long de leur chaîne de valeurs)? Ou doivent-elles exiger de leurs partenaires, notamment leurs clients, fournisseurs et sous-traitants, d'avoir la même attitude vis-à-vis du DD? À cet égard, nous estimons que la durabilité effective des

entreprises ne peut s'affranchir de la durabilité de leurs partenaires... et que la responsabilité sociétale doit s'étendre à toutes les relations économiques que les entreprises entretiennent avec leurs partenaires, dans le sens où ces derniers doivent être également des partisans du DD. Il est difficile d'imaginer qu'on puisse qualifier une entreprise de "sociétalement" responsable, si par exemple ses produits et services ne sont pas "éthiques", ou ses fournisseurs et sous-traitants sont peu soucieux des questions sociétales (pollution, emploi des enfants, conditions de travail déplorables, etc.) !

Aussi, que ce soit l'action publique (sphère publique, gouvernementale et territoriale) ou l'entreprise (sphère privée), elles sont tenues de se doter d'assez de leviers destinés à répondre aux différents enjeux sociétaux... Ces leviers, qui se présentent sous formes de normes, règles et pratiques, ... liées à la RSE ou au DD, doivent gagner en légitimité pour qu'ils puissent être acceptés par la société. Or, vu leurs caractères temporaire et instable, ils sont constamment discutés et renégociés, ce qui rend *in fine* la construction d'un système de légitimité très difficile, voire impossible (Acquier&Gond, 2007).

Les changements induits par l'introduction des principes du DD dans les politiques publiques territoriales risquent de bouleverser le fonctionnement et le dynamisme traditionnels des territoires. Les acteurs du territoire, notamment les entreprises, dont la contribution dans la mise en place d'une vision prospective et de la dynamisation de l'économie du territoire, à travers les différents projets individuels ou collectifs (partenariat public/privé), est plus que nécessaire, on se trouve souvent confronté à un manque de coordination et de cohérence de leurs diverses actions, car le rôle, la responsabilité et la contribution de chacun demeurent flous et difficiles à définir. Cela nécessite une refonte des systèmes de gouvernance territoriale, par l'admission de nouvelles méthodes imprégnées des préceptes de DD (gouvernance durable locale).

Sur le *plan empirique*, et concernant l'Algérie, le DD doit être interprété dans des dispositions culturelles et nationales qui lui sont propres, car à trop vouloir reproduire des modèles et des politiques

des pays occidentaux, l'Algérie est passée à côté de ce qu'elle possède comme atouts authentiques, *i.e.*, sa culture et ses traditions ancestrales. Il y a donc sûrement autant, si ne n'est davantage, à gagner, en intégrant la dimension culturelle et les valeurs de la société algérienne, associées au modernisme (au sens positif du terme), lors de l'élaboration des politiques de DD à l'algérienne. En d'autres termes, le modernisme ne doit pas balayer le passé!

De plus, l'introduction des préceptes du DD dans les politiques publiques de développement impose une nouvelle gouvernance basée sur une forte décentralisation, la concertation et la délibération; or elles gagneraient plus en efficacité et en efficience, en étant moins directives et indicatives, et davantage consultatives et partenariales. Cependant, le modèle mis en place dans le cadre du SNAT présente un niveau très élevé de centralisation, et la gouvernance territoriale ainsi que les politiques publiques en matière de DD en Algérie y sont appréhendées sous la seule impulsion de l'État, et en faisant fi de la dimension culturelle locale de la société algérienne.

Par ailleurs, la mise en place d'une politique de responsabilité sociétale par une entreprise doit relever avant tout d'une démarche volontaire, obéissant à des choix et des orientations stratégiques assumés, censés accompagner ses activités et ses décisions, et qui doit dépasser le cadre législatif et réglementaire d'une politique publique quelle qu'elle soit. En Algérie, quelques entreprises, notamment celles qui sont à l'international, font figure de bon élève en matière de DD, en mettant en place des démarches orientées vers la responsabilité sociétale ou, du moins, en se conformant à certaines directives, normes et standards internationaux, tandis que la plupart d'entre elles se contentent de vernir ou d'enrober leurs activités, sans changer significativement leurs principes et modes de fonctionnement, dans une sorte de mariage forcé.

La responsabilité sociétale est encore marginalisée dans la plupart des entreprises algériennes. Le plus souvent, au mieux c'est un petit département ou une partie d'un service. Or, leurs performances auraient sûrement plus à gagner, en termes d'avantages concurrentiels, de réputation, de capacité à attirer et à retenir ses

salariés ou ses membres, ses clients et ses fournisseurs, de relations avec l'ensemble des parties prenantes, ... en intégrant significativement la RSE dans leur organisation.

CONCLUSION

Les entreprises, dans une posture stratégique et en interagissant avec le territoire hôte, peuvent devenir durables et rendre également leur territoire durable. Les politiques publiques de DD, considérées comme une déclinaison au niveau national des accords internationaux et régionaux en matière de DD, sont des outils au service des territoires... Dans leur forme décentralisée, elles se destinent à répondre à des questions économiques et sociétales au niveau territorial et local. Dans cette perspective, l'objectif assigné aux politiques publiques est donc de gérer d'une manière cohérente des objectifs antagonistes du développement durable. Néanmoins, la multiplicité des acteurs et leur intégration dans les processus décisionnels entraîneraient une évolution des modèles décisionnels, ce qui conduirait à repenser la gouvernance territoriale, pour aboutir à une gouvernance optimale, *i.e.*, une gouvernance durable locale. Cette gouvernance renouvelée va permettre de préciser les liens que le développement durable institue d'une part, à l'échelle intra-territoriale (en harmonisant les actions et les décisions des acteurs clefs du territoire, notamment les entreprises et les collectivités, qui influencent le développement économique et sociale) et d'autre part, à l'échelle interterritoriale.

La territorialisation des principes du DD s'accompagne d'une transformation du territoire, du fait qu'elle engendre des contraintes certes, mais aussi parce qu'elle génère des atouts favorables au territoire et aux acteurs qu'il abrite, parvenant ainsi à une attractivité et une compétitivité intra-territoriale et interterritoriale.

Il existe une interdépendance entre la durabilité du territoire et la durabilité de l'entreprise. La première influe sur la deuxième, par le rôle incarné par le territoire, consistant en l'animation et la formalisation de véritables politiques publiques de la RSE destinées aux entreprises. La deuxième impacte également la première, étant

donné que les entreprises, dans une attitude stratégique et de quête de la performance globale, considérées comme la condition *sine-qua-non* pour leur compétitivité, ne se contentent pas de s'approprier le DD mais elles l'intègrent dans leurs stratégies proactives et dans leur management (management durable), avant même l'entame de leurs activités. Nous dirons alors qu'elles ont réussi leur ancrage territorial en acquérant le "label" de durabilité. Cela nous conduit *in fine* à conclure que la Responsabilité Sociétale des Entreprises est un enjeu stratégique pour le Développement Territorial Durable.

En filigrane des différents résultats de notre étude, nos conclusions convergent sur la nécessité pressante d'une nouvelle vision des politiques publiques en matière de DD en Algérie. La complexité, l'incertitude grandissante, l'interrelation de plus en plus complexe entre des niveaux multiples (macro, méso et micro) de mise en œuvre de ces politiques publiques, ainsi que le caractère diffus des responsabilités et des impacts, sont autant de contraintes qui exigent une vision renouvelée de ces politiques publiques, qui soient davantage imprégnée de décentralisation, de participation et de délibération, pour des processus de prise de décision plus souples, plus dynamiques et plus proactifs.

L'état des lieux sur le DD et la RSE en Algérie, qui se résume à un constat d'échec des politiques publiques en la matière, et un désintéressement des entreprises quant aux questions et préoccupations qui relèvent de l'intérêt général, soulève des questions tant pour les entreprises que pour les pouvoirs publics : comment stimuler les entreprises à adopter la RSE? Comment les sensibiliser sur l'importance de se conformer aux normes et standards internationaux pour leur performance globale ? Comment aboutir à une compréhension commune de la RSE et du DD et leurs pratiques, qui tiennent compte des particularités algériennes ? Tant de questions qui pourraient constituer des pistes de réflexions et de recherche fortes intéressantes.

Références bibliographiques

- Acquier A., Gond J-P., (2007).** « Aux sources de la responsabilité sociale del'entreprise: à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, *Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen* », *RevueFinance Contrôle Stratégie*, vol. 10, n° 2, pp. 05-35.<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2015-7-page-15.htm>
- Aubertin C., Vivien F-D., (2006).** « *Le développement durable : enjeux politiques, économiques et sociaux* ». Les études de la documentation française, Paris, La documentation française, IRD éditions, France.
- Belmihoub M-C, (2017).** « *Gouvernance territoriale dans le cadre du SNAT: territoire cherchent acteurs ou comment passer d'un projet de territoire à un territoire de projet* », conférence CREAD. <https://www.gisnt.org/pdf/Gouvernance-territoriale-dans-le-cadre-du-SNAT-pdf>
- Berland N. & Loison M-C., (2011).** « *Responsable care et management durable: comportement volontaire ou réaction adaptative? Généalogie et pratiques dans l'industrie chimique* ». Congé AFC. <https://shs.hal.science/halshs-00581125>
- Bowen H-R., Geoffrey P. & al., (2013).** « *Responsabilité sociales de l'homme d'affaires* », édition, University of Iowa Press, USA. <https://muse.jhu.edu/book/29080>
- Boyer L., & Igalens J., (2005).** « *La responsabilité sociale de l'entreprise* », *Revue Management & Avenir* n° 03, Edition Management Prospective ED, pp. 98-99. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-1-page-98.htm>
- Brovelli L., Drago X., Molinié E., (2013).** “ *Responsabilité et performance des organisations, 20 propositions pour renforcer la démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE)* », Rapport public au gouvernement. Paris.
- Capron M., (2008).** « *Le rôle des entreprises dans le développement durable. Approche historique* », Journée d'études du Groupe Initiatives, Nogent-sur-Marne.
- Capron M. & Quairel-lanoizelee F., (2004).** « *Mythes et réalités de l'entreprise responsable* », édition La Découverte, collection Entreprise et Société, Paris, France.

- Carrière J-P., Hamdouch A., & Iatu C., (2016).** « Développement durable des territoires », Edition Economica, Paris, collection Anthropos.
- Carroll A-B., (1999).** "Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct ", Business & society. DOI: 10.1177/000765039903800303 <http://bas.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/3/268>
- Carroll A.B., (1979).** "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", Academy of Management Review, Vol. 4, N°. 4, pp. 497-505.
- Collin R.D., (2002).** « Vers une nouvelle dynamique régionale : création de valeur et identité collective », La librairie en ligne, édition du désir. <File://\compétitivité territoriale 5.htm>
- Comité 21., (2015).** « Ancrage territorial des stratégies de RSE et politiques publiques de la RSE », Comité 21.
- Comité 21., (2010).** « Comment réussir l'ancrage territorial de son entreprise? Ou comment être une entreprise citoyenne en partenariat avec les acteurs du territoire? », Comité 21, fiche repère RSE, France. <http://www.comite21.org/docs/economie/fic...>
- Comité 21 PDL, (2013 a).** « La relation entre entreprises et collectivités : difficultés, enjeux et perspectives », Rapport interne (partie 1), France.
- Comité 21 PDL, (2013 b).** « La relation entre entreprises et collectivités : freins, ou opportunités au développement durable? », Rapport interne (partie 2), Nantes, France.
- Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, 1987., (1989).** « Notre avenir à tous », traduction française 1988, 2^{ème} édition, Montréal, Éditions du Fleuve.
- Deegan C., Rankin M., & Tobin J., (2002).** "An Examination of the Corporate social and environmental disclosure of BHP from 1983-1997: a test of legitimacy theory Accounting", Auditing and Accountability Journal, Vol. 15, N° 3, pp. 312-343.
- Deisting F., & Paumard P., (2012).** « Développement durable et attractivité des territoires », édition L'Harmattan « Marché et organisations », n° 16, pp. 53-75. <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2012-2-page-53.htm>
- Di Maggio P-J., & Powell, W.W., (1983).** "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism in Organizational Fields", American Sociological Review, Vol. 48, pp. 147-160.

- Férone G., D’Arcimoles C., Bello P., & Sassenou N., (2001).** « *Le Développement Durable* », édition Les Éditions d’Organisation.
- Friedman M., (1970).** “*The social responsibility of business is to increase its profits*”, New York Times Magazine, September, N° 13, USA.
- Friedman M., (1962).** “*Capitalism and Freedom*”, Chicago: University of Chicago Press, USA.
- Gond J-P., & Igalens J., (2008).** « *La responsabilité sociale de l’entreprise* », édition Presse Universitaire de France, collection Que sais-je? France.
- Guerchouh M., & Si-Mohammed D., (2021).** « *La responsabilité sociétale de l’entreprise “RSE” : une réflexion exploratoire à travers les théories de la gouvernance d’entreprise* », Revue d’Économie & de Gestion, Vol. 05, N° 01, UAM Bejaïa-Algérie, pp. 102-115.
- Guerchouh M., & Si-Mohammed D., (2020).** « *Développement durable et gouvernance environnementale : la place de la participation citoyenne* », Revue Algérienne d’Économie et Gestion, Vol. 14, N° 02, Université d’Oran, Algérie, pp. 1-25.
- International Standard Organization, (2018).** “*ISO 26000 version 2018*”. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf
- Johnson R., & Greening D., (1999).** “*The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance*”, Academy of Management Journal, Vol. 42, N° 5, pp. 564-576
- Laganier R., Villalba B., & Zuindeau B., (2020).** « *Le développement durable face au territoire: éléments pour une recherche pluridisciplinaire* », *Développement durable et territoires*, édition Open Edition Journal, Vol. 11, N° 2. <http://journals.openedition.org/developpementdurable/17446>
- Maréchal J-P., (2011).** « *RSE : les illusions dangereuses* », in Chavy F., Postel N., Sobel R., et al. « *La Responsabilité Sociale de l’Entreprise : nouvelle régulation du capitalisme?* », édition Presses Universitaires de Septentrion, pp. 287-298.
- Martinet A-C., & Reynaud E., (2008).** « *Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies* », Revue française de gestion, N° 180, pp. 199-214.
- Martinet A-C., & Reynaud E., (2004).** « *Entreprise durable, finance et stratégie* », revue française de gestion, N° 152, pp. 121-150.

- Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'environnement, (2010).** « Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT 2030) », <https://www.interieur.gov.dz/images/brochure-SNAT-FR-compressed.pdf>
- Nijkamp P., Lasschuit P., & Soeteman F., (1991).** "Sustainable Development in a Regional System", in Breheny M-J., " Sustainable Development and Urban Form", Series editor P.W.J. Batey, pp. 39-66.
- Perroux F., (1995).** « Pouvoir et économie généralisée », édition Presses Universitaires de Grenoble (PUG), France.
- Reynaud E., (2003).** « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier Développement Durable, pp. 1-15.
- Tedjani K., (2021).** « Le développement durable en Algérie : portrait et diagnostic d'un rendez-vous en suspens »,Freidrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/algerien/18570.pdf>
- Torrealba S., (2014).** « Engager les territoires et leurs acteurs, vers le développement durable : le rôle clé des intercommunalités », GREP, N° 223, pp. 219-227. <https://www.cairn.info/revue-pour-2014-3-page-219.htm>
- RSE Algérie., (2022).** « Présentation de la plateforme RSE Algérie », www.rse-algerie.org