

La Pratique de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) en Algérie : « Cas de Lafarge de M'Sila »

Kateb Karim –karim.kateb@gmail.com-Doctorant - Université de Tlemcen.

Salem Khalil–khalil.salem207@gmail.com - Doctorant -Université de Mascara.

المخلص:

تكاثرت القضايا البيئية والاجتماعية في أوائل القرن الـ21 وأصبحت المخاوف اليومية في المجتمع الحالي المسؤولية الاجتماعية يرتبط ارتباطا وثيقا بالتنمية المستدامة وتشمل التنمية المستدامة الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. في هذه المقالة سنحاول دراسة حالة الشركة الجزائرية " لافارج مسيلة " الذي يتبنى نهج المسؤولية الاجتماعية للشركات.

الكلمات المفتاحية : المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ، إدارة وحماية البيئة، إعادة التأهيل ، أصحاب المصلحة ، مؤسسات، الجزائر.

Résumé :

Les questions environnementales et sociales se sont multipliées au début du 21^{ème} siècle et sont devenues des préoccupations quotidiennes dans la société actuelle. La responsabilité sociale est étroitement liée au développement durable étant donné que le développement durable couvre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Dans cet article nous allons essayer d'étudier un cas d'une entreprise Algérienne « Lafarge de M'Sila » qui adopte la démarche RSE.

Mots clés : Responsabilité sociale des entreprises (RSE), gestion et protection de l'environnement, réhabilitation, parties prenantes, entreprises, Algérie.

Abstract :

Environmental and social issues have multiplied at the beginning of the 21st century and have become everyday concerns in today's society. Social responsibility is closely linked to sustainable development since sustainable development covers economic, social and environmental objectives.. In this article we will try to study a case of an Algerian company "Lafarge to M'Sila" which adopts the CSR approach.

Keywords : Corporate Social Responsibility (CSR), Environmental Management and Protection, Rehabilitation, Stakeholders, Businesses, Algeria.

Introduction :

De manière générale, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (**RSE**), perspective micro-économique du concept de développement durable, constitue les modalités de réponse de l'entreprise (ou d'un ensemble économique plus vaste) aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement, et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant du moins en principe de nouvelles conceptions de performances¹.

Au delà d'un simple changement la Responsabilité Sociale conduit surtout les entreprises à une modification de leurs systèmes de management et de gouvernance favorisant des formes socialement responsables.

La citoyenneté d'une entreprise est le respect d'un certain nombre de valeurs qu'elle entend partager avec la société au sein de laquelle elle se développe. Elle se traduit généralement par des actions citoyennes (ou sociétales) qui améliorent l'image de l'entreprise. Celle-ci apparaît comme « socialement correcte » en respectant des valeurs qui sont dominantes dans la société.

Cette citoyenneté est mesurable par les partenaires de l'entreprise. Ceux-ci peuvent alors s'appliquer à l'évaluer selon des critères sociaux et environnementaux. On peut également parler de responsabilité sociétale (ou sociale).

Dans notre article nous allons voir de plus près la réalité de la responsabilité sociale des entreprises dans une entreprise Algérienne « Lafarge de M'Sila » qui adopte la démarche **RSE**, on va tout d'abord présenter la démarche, les objectifs à atteindre, les moyens mobilisés financiers et humains et enfin les résultats de la démarche de cette entreprise Algérienne.

Avant cette étude pratique, nous allons nous attarder d'abord sur les généralités de la **RSE**, ensuite sur les définitions, puis sur son évolution et enfin sur son actualité en Algérie.

¹ Roth Fabrice : La Gouvernance des entreprises : Paris : Edition Lavoisier, 2012, p 157.

I- Généralités sur la RSE :

La **RSE** portée par la vague du développement durable, et les crises successives se définit souvent comme la déclination du concept du développement durable dans l'entreprise et son cadre de référence reste aussi complexe et parfois aussi vague que celui-ci.

La notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise **RSE** fait aujourd'hui l'objet d'une définition largement stabilisée. Elle se caractérise ainsi par une démarche volontaire visant à aller au-delà des obligations légales et des conventions collective, un souci d'intégrer durablement les vue des différentes parties prenantes de l'entreprise, et un engagement à une certaine transparence (Commission européenne, **2001**)².

Elle constitue aussi l'un des termes phares de la recherche en sciences de gestion en ce début du troisième millénaire .Le thème de la **RSE** n'est pas relativement nouveau puisque les premières réflexions à ce sujet datent du début des années **1930**.

C'est toutefois Bowen qui à fait passer ce concept dans l'ère moderne du management grâce à la publication en **1953**, de son livre intitulé Social Responsibilities of the Businessman.

Depuis cette date, le mouvement s'est amplifié et la recherche s'est progressivement structurée autour de grandes problématiques de recherches : définition du concept (exemple :Mc Guire, **1963**), mise en perspective de ses différentes dimension existantes (exemple :Sethi,**1975**), opérationnalisation de la **RSE** et mise en évidence de ses liens avec la performance (exemple :Drucker,**1984**)³.

² Dupuis Jean-Claude : La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau : Revue Française de Gestion : La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, volume 34, N°180, Janvier 2008, p 160.

³ Persais Eric : La RSE est elle une question de convention ? : Revue Française de Gestion : TIC et Organisation, volume 33, N°172, Mars 2007, p79.

II -Définitions de la RSE :

On peut citer les définitions de la RSE suivantes :

1-Vogel (2006) : définit la **RSE** comme « des pratiques qui sont bénéfiques à la société d'une façon qui dépasse ce que les entreprises sont légalement tenues de faire »⁴.

2-Wartick et Cochran (1985) : la Responsabilité Sociale de l'Entreprise est une résultante de l'interaction de trois dimensions : principes/processus/politiques. Ils soulignent par ailleurs que la **RSE** est une approche microéconomique de relation entre l'entreprise et son environnement⁵.

3- Selon David 1973 : La **RSE** renvoie à la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes. Cela signifie que la responsabilité sociale débute là où s'arrête la loi. Une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se conforme au minimum requis par la loi, car c'est ce que n'importe quel bon citoyen est tenu de faire⁶.

4-World Business Council for Sustainable Development (1999) : « La responsabilité sociale de l'entreprise se rapporte à son comportement éthique envers la société. En particulier, elle implique une gestion responsable de ses relations avec les autres acteurs internes et externe ayant un intérêt légitime dans ses activités (pas seulement les actionnaires) »⁷.

III-Evolution de la RSE :

La **RSE** considérée comme une démarche fondamentalement empreinte de volontarisme, il faut noter tout de même une évolution vers davantage de cadrage au cours des dernières années, avec l'émergence de textes plus au moins

⁴ Pestre Florent : La Responsabilité Sociale des Entreprises Multinationales, Paris : Edition l'Harmattan 2013, p25.

⁵ Hoffman Gérard et Saulquin Jean Yves : Quand la RSE revisite la chaîne de valeur : Revue Management et avenir : maintien et renouvellement de l'avantage concurrentiel : approches analytiques et nouvelles configuration organisationnelles, Nanterre : Edition Management prospective N° 28-Septembre 2009, p 38-39.

⁶ Gendre-Aegerter Delphine: La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale: Une approche par la cartographie cognitive, Thèse de doctorat en sciences économiques et sociales, Université de Fribourg « Suisse » Mai 2008, p136.

⁷ Gratacap Anne et Le Flanchec Alice: La confiance en gestion, Paris, Édition De Boeck 2011, p 66.

contraignants qui sont apparues à différentes échelles de territoire pour accompagner les démarches. A défaut de réglementations à l'échelle internationale développe donc progressivement le terme « soft law ». La **RSE** est cadrée par un certain nombre de textes internationaux relatifs aux droits de l'homme ou au respect de l'environnement.⁸

2.1. Textes et types juridiques :

Il convient de citer certains textes internationaux qui viennent cadrer les démarches de **RSE**, Exemple du **GRI** Global Reporting Initiative.

❖ La Global Reporting Initiative GRI :

Créée à la fin des années 1990, la **GRI** est un réseau composé de différentes catégories de parties prenantes qui cherchent à améliorer la manière dont les entreprises et d'autres organisations rendent des comptes sur leur démarche de responsabilité globale. Le réseau comporte des représentants d'entreprise, d'organisations internationales, d'organisations syndicales, d'ONG ainsi que du monde académique. Il a publié ses premières lignes directrices sur le reporting en matière de responsabilité globale en 2000 et les actualise depuis à intervalle régulier. La dernière version de ses lignes directrices date de 2006.⁹

2.2. Normes et standards :

Pour mettre en œuvre ces démarches, les entreprises disposent de différents référentiels ou autres outils de types « standards » ou « norme » portant sur les thématiques sociales et environnementales.

❖ EMAS :

Le **règlement EMAS** (Eco Management and Audit Scheme), également appelé Eco-Audit, est une norme européenne révisée en 2009. Il définit un système volontaire basé sur l'amélioration continue des performances environnementales.

Le **système de vérification européen, EMAS**, reconnaît explicitement la norme **ISO 14001** depuis sa seconde version.

⁸ La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : Un bref état des lieux, disponible sur le site : www.millenaire3.com. Consulté le : 19-12-2016.

⁹ Sobczak André : Responsabilité globale : Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Paris, Édition : Vuibert 2011, p 109.

Depuis le 1^{er} Janvier **2010**, un nouveau règlement **EMAS** est applicable. Il prescrit des procédures simplifiées pour encourager les entreprises à s'engager dans une démarche volontaire. Toutefois, un délai de douze mois à compter de la date d'entrée en vigueur est accordé aux organismes d'accréditation pour modifier leurs procédures¹⁰.

❖ **ISO 14001:2004 :**

Définit les critères d'un système de management environnemental, peut être utilisée pour la certification. Elle n'énonce pas d'exigences pour la performance environnementale, mais trace un cadre qu'une entreprise ou une organisation peuvent appliquer pour mettre sur pied un système efficace. Tout type d'organisation, quel que soient ses activités ou son secteur, peut l'utiliser. La norme ISO 14001:2004 donne à la direction, au personnel et aux parties prenantes extérieures l'assurance que l'impact environnemental fait l'objet de mesures et d'améliorations¹¹.

On constate également l'émergence d'outils adoptant une démarche transversale et ouverte, avec en particulier la norme **ISO 26000**.

❖ **ISO 26000 :**

L'**ISO 26000** est une norme internationale de l'**ISO** qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociétale (**RS**). Cette norme est destinée aux organisations de tous types, dans le secteur public et dans le secteur privé, les pays développés et en développement ainsi que les économies en transition. Elle les aidera dans les efforts visant à fonctionner sur le mode socialement responsable que la société demande de plus en plus aujourd'hui. **ISO 26000** contient des lignes directrices et non pas des exigences. Elle n'est donc pas destinée à la certification comme les normes **ISO 9001 :2008** et **ISO 14001 :2004**¹².

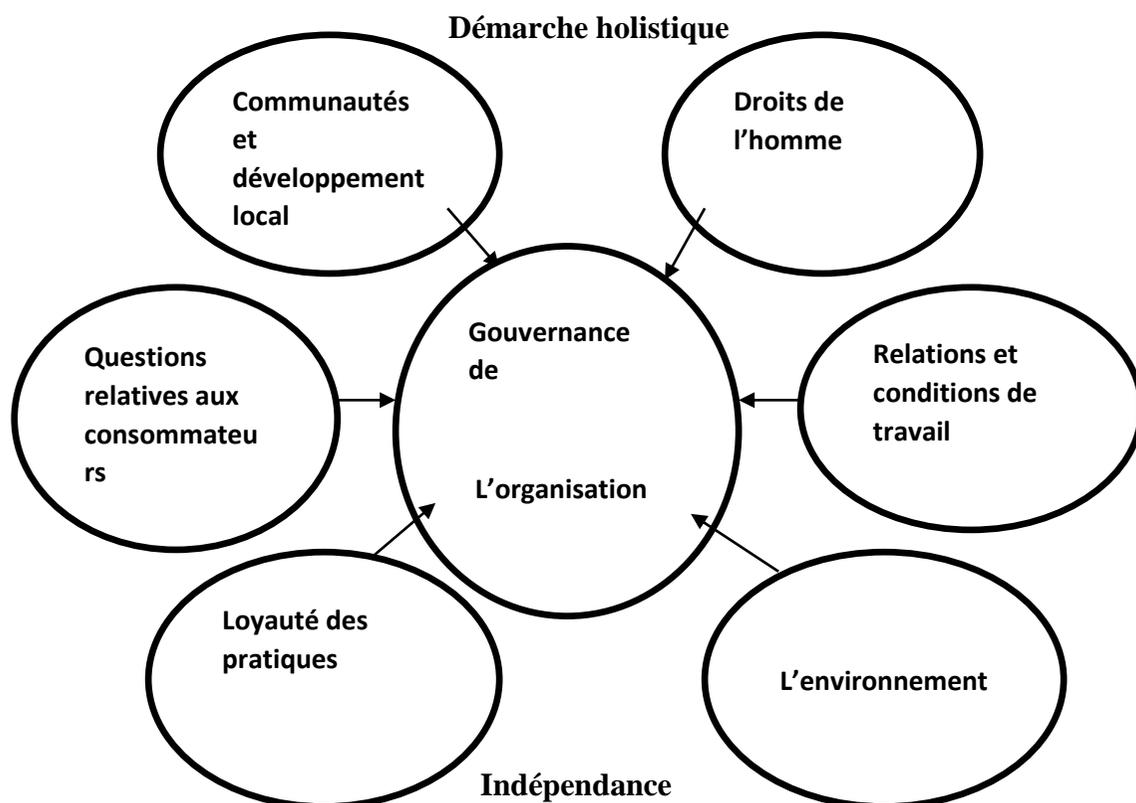
ISO 26000 aborde 07 questions centrales de responsabilité sociétale qui sont représentées dans le schéma suivant :

¹⁰ La certification européenne EMAS, disponible sur le site : www.cci-paris-idf.fr. Consulté le 09-12-2016.

¹¹ Organisation Internationale de Normalisation, disponible sur le site : www.iso.org. Consulté le 07-12-2016.

¹² Guide ISO 26000-Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, IANOR et ISO, p2.

Figure N°01 : Responsabilité sociétale : les 07 questions centrales¹³.



L'ISO 26000 s'inspire aussi des travaux menés en France avec le guide SD 21000, déjà utilisé par certaines entreprises.

❖ **SD 21000 :**

Le guide SD 21000 a été élaboré par un groupe de travail « Entreprises et développement durable » créé par AFNOR en 2000, afin de faire intégrer un consensus sur les objectifs et les moyens devant être mis en œuvre par les entreprises pour intégrer ce concept.

¹³ Guide : ISO 26000, ISO et IANOR, p4.

Après plus de 18 mois de travail, ce groupe présidé par Christian Borodhag, directeur de recherche à l'école des mines de Saint-Étienne, a ainsi proposé des lignes directrices à destination des entreprises.¹⁴

2.3.Outils de suivi et de reporting :

Certains outils de type norme ou standard intègrent ou peuvent être accompagnés d'outils d'évaluation ou d'audit.

C'est le cas par exemple de la méthode **AFAQ 1000NR**, proposée en France par l'**AFNOR**, qui consiste en une évaluation de la prise en compte du développement durable dans le fonctionnement et de la stratégie d'un organisme, avec la particularité d'impliquer les parties prenantes dans le processus d'évaluation (sur la base d'entretiens).¹⁵

IV -Actualité de la RSE en Algérie :

La Responsabilité Sociale des Entreprises **RSE** devient un élément primordial pour les entreprises Algériennes pour qu'elles garantissent leurs pérennités et leurs développements et garder une bonne image, sa réputation, et de mettre en avant des pratiques socialement responsables.

Un premier site web : www.rse-algerie.org dédié aux entreprises engagées dans le développement durable et la Responsabilité Sociétale des Entreprises (**RSE**) en Algérie a été lancé le **18 mars 2014**.

Le projet de plateforme est porté par l'Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise, **HAWKAMA EL DJAZAÏR** et l'association française de l'Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (**ORSE**).

Il s'inscrit ainsi dans la dynamique de partenariat entre la France et l'Algérie et est soutenu par la Mission de Coopération industrielle et technologique franco-algérienne.

¹⁴ Delchet Karen : Développement durable : L'intégrer pour réussir, Paris 2007, Editions : Afnor, p76.

¹⁵ La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : Un bref état des lieux, disponible sur le site : www.millenaire3.com. Consulté le : 19-12-2016.

Les deux associations à l'origine du projet, ont présenté les missions et les potentialités de cette plateforme qui permet d'échanger des bonnes pratiques d'entreprises en intégrant une dimension sectorielle (banques, énergie, BTP, agroalimentaire, etc.).

Les entreprises implantées en Algérie ont dorénavant la possibilité de faire connaître et de partager sur le site leur politique et leurs actions sur des sujets comme la gestion et le recyclage des déchets, l'optimisation des ressources en eau et en énergie, la prévention des accidents du travail, la promotion d'une alimentation saine et équilibrée, l'insertion des handicapés, la valorisation des femmes aux postes de direction, le développement économique au plus près des besoins des populations¹⁶.

V-Pratique de la Responsabilité Sociale des Entreprises RSE chez Lafarge de M'Sila :

Contexte et enjeux :

Conscient que toute activité industrielle peut engendrer un impact sur l'environnement, Lafarge Algérie s'engage dans la prise en charge des aspects liés à la réhabilitation des sites industriels et cela conformément aux dispositions de la loi minière Algérienne (Loi 01-10 du 03/07/2001) et à ses propres engagements en matière de développement durable.

Lafarge Algérie s'appuie pour cela, sur les standards internationaux du groupe.

Des études d'impact et de gestion environnementale sont élaborées pour toutes les carrières en cours d'exploitation. Dès leur ouverture, elles disposent d'un plan de réaménagement intégré au plan d'exploitation.

Le plan de réaménagement prévoit :

- ✓ La protection de l'environnement portant notamment sur les aspects de préservation de la biodiversité, de l'eau, la préservation du sol et du paysage.

¹⁶ Lancement de la Plateforme Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, Délégation interministérielle de la Méditerranée, disponible sur le site : www.dimed.gouv.fr, consulté le 07-12-2016.

- ✓ La prise en compte du point de vue des parties prenantes (collectivités locales, agences environnementales, cabinets d'études, etc.).

Présentation de la démarche :

Avant, pendant et après l'exploitation des sites, Lafarge de M'Sila organise des concertations avec ses parties prenantes dont :

- Les collectivités locales.
- La direction de l'environnement de la Wilaya de M'Sila.
- L'Agence Nationale de la Géologie et du Contrôle Minier (ANGCM).
- Des bureaux locaux d'études environnementales.

Pour définir la nature de la réhabilitation, le choix des espèces à introduire et pour déterminer la prise en charge opérationnelle pendant et après travaux de réhabilitation.

Après la réhabilitation, les sites redeviennent la propriété des domaines publics.

Réhabilitation des sites de Zbaret el Oud (Bou Saada) et de Debil (Hammam Dalaa) dans la wilaya de M'Sila : ¹⁷

Les sites de Zbaret el Oud et Debil étaient auparavant exploités pour fournir la matière première à la fabrication de ciment (du sable et du calcaire), concernés par les opérations de réhabilitation et de reboisement.

Tableau N°01 : Opération de réhabilitation et de reboisement des deux sites.

Réhabilitation Sites	Première opération de réhabilitation et reboisement	Deuxième opération de réhabilitation et reboisement
Site de Zbaret el Oud	2008	-
Site de Debil	-	2009

¹⁷ Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, disponible sur le site : www.rse-algerie.org, consulté le 08-12-2016.

Les opérations ont été menées en étroite coordination avec les autorités locales. Cette collaboration a permis pour chaque site :

La réalisation du nivellement de la plateforme, le transport et le dépôt d'une couche de terre végétale de 18 000 m³ (épandage), le talutage des gradins.

Chaque site a bénéficié de la plantation d'arbres et arbustes réparties dans le tableau ci dessous:

Tableau N°02 : Opération de plantation d'arbre et arbustes des deux sites.

Plants Sites	Oliviers	Casuarina	Acasia
Site de Zbaret el Oud	1200	800	250
Site de Debil	1200	800	250
Total des arbres et arbustes	2400	1600	500

Objectif à atteindre :

Redonner aux sites un usage productif par la fertilisation des sols en ajoutant de la terre végétale et en plantant des espèces végétales pionnières, des moyens ont été utilisés qui sont dans le tableau suivant :

Tableau N°03 : Moyens mobilisés pour les deux sites.

Moyens Sites	Moyens humains	Moyens financiers
Site de Zbaret el Oud	25	1 000 000 DA

Site de Debil	25	1 000 000 DA
----------------------	-----------	---------------------

Ce que nous retenons généralement de ces tableaux et sur les premiers résultats se résumant comme suit :

Pour les deux sites de Zbaret el Oud à Bou-saada et de Debil à Hammam Dalaa de la wilaya de M'Sila qui servaient à partir du sable et du calcaire à la fabrication de ciment c'est qu'après l'opération de réhabilitation et de reboisement la propriété devient à l'état en l'occurrence les domaines publics ce qui est un point positif.

L'avantage de cette opération de réhabilitation et de reboisement de ces deux sites qui leurs remise en états a) débuté en 2008 pour le premier site et en 2009 pour le deuxième site c'est qu'il existe une concertation et une coordination entre toutes les parties prenantes, nous citerons :

- ✓ Les collectivités locales.
- ✓ La direction de l'environnement de la Wilaya de M'Sila.
- ✓ L'Agence Nationale de la Géologie et du Contrôle Minier (ANGCM).
- ✓ Des bureaux locaux d'études environnementales.

Nous retenons aussi que cette opération a permis pour chaque site de bénéficier de la réalisation du nivellement de la plateforme, du transport et le dépôt d'une couche de terre végétale de 18 000 m³ (épannage), et du talutage des gradins, ainsi que la plantation d'arbres et arbustes pour chaque site en oliviers, casuarina, et acacia ce qui est bénéfiques pour chacun de ces deux sites.

Aussi nous avons constaté que les moyens humains et financiers sont importants pour les deux sites qui sont au nombre de 25 personnes pour chaque sites en moyens humains et à hauteur de 1000000.00 DA alloué pour chacun de ces deux sites.

Enfin sur les deux sites concernés, la remise en état a permis le reboisement et la création d'un nouvel écosystème dans des zones pourtant steppiques voire désertiques.

Conclusion :

Dans notre étude, nous avons constaté que l'entreprise Lafarge de M'sila est l'une des premières entreprises adoptant la démarche RSE et qu'elle est pionnière

dans ce domaine, et nous avons remarquer que cette opération de réhabilitation et de reboisement à un avantage primordial d'abord pour la concertation et la coordination de toutes les parties prenantes d'une part, et d'autre part cette même opération qui à toucher les deux sites à donner un résultat positif qui est la remise en état permettant le reboisement et la création d'un nouvel écosystème dans des zones pourtant steppiques voire désertiques. la même entreprise à consacré tous ses efforts pour cela en mobilisant des moyens humains et financiers importants

Nous avons pu regrouper des propositions suivantes :

L'entreprise Algérienne doit prendre en considération la gestion et la protection de l'environnement pour construire des villes propres.

L'entreprise Algérienne doit prendre en compte toutes les parties prenantes qui l'entourent.

L'entreprise Algérienne doit se conformer aux dispositions de la loi minière Algérienne (Loi 01-10 du 03/07/2001) et à ses propres engagements en matière de développement durable.

L'entreprise touchée par notre étude s'appuie sur les standards internationaux du groupe.

Enfin, nous pouvons conclure que cette entreprise est l'une des premières dans le domaine de la RSE en Algérie et qu'elle est consciente d'utiliser et d'adopter cette démarche sont conscientes et ont une volonté permanente pour adopter cette démarche.

Pour cela des actions de vulgarisation et de coordinations doivent être mises en place pour garantir cette démarche et ce aux profits des salariés et de toutes les parties prenantes qui entourent l'entreprise car c'est une réflexion actuelle et quotidienne qui à un intérêt primordial en faveur de l'entreprise, son environnement et de sa communauté citoyenne.

Bibliographie :

1. Delchet Karen : Développement durable : L'intégrer pour réussir, Paris 2007, Editions : Afnor, p76.
2. Dupuis Jean-Claude : La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau : Revue Française de Gestion : La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, volume 34, N°180, Janvier 2008, p 160.

- 3.** Gendre-Aegerter Delphine: La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale: Une approche par la cartographie cognitive, Thèse de doctorat en sciences économiques et sociales, Université de Fribourg « Suisse » Mai 2008, p136.
- 4.** Gratacap Anne et Le Flanchec Alice: La confiance en gestion, Paris, Édition De Boeck 2011, p 66.
- 5.** Guide ISO 26000-Lignes directives relatives à la responsabilité sociétale, IANOR et ISO, p2.
- 6.** Hoffman Gérard et Saulquin Jean Yves : Quand la RSE revisite la chaine de valeur : Revue Management et avenir : maintien et renouvellement de l'avantage concurrentiel : approches analytiques et nouvelles configuration organisationnelles, Nanterre : Edition Management prospective N° 28-Septembre 2009, p 38-39.
- 7.** Kateb Karim : La mise à niveau de l'entreprise Algérienne à l'épreuve de la responsabilité sociale : Cas de quelques entreprises de l'Ouest Algérien, Mémoire de Magistère en Sciences Economiques : Economie Sociale et Développement Économiques, Juin 2015, Université de Mascara.
- 8.** La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : Un bref état des lieux, disponible sur le site : www.milleneaire3.com.
- 9.** Lancement de la Plateforme Responsabilité Sociétale des Entreprises en Algérie, Délégation interministérielle de la Méditerranée, disponible sur le site : www.dimed.gouv.fr.
- 10.** La certification européenne EMAS, disponible sur le site : www.cci-paris-idf.fr.
- 11.** Organisation Internationale de Normalisation, disponible sur le site : www.iso.org.
- 12.** Persais Eric : La RSE est elle une question de convention ? : Revue Française de Gestion : TIC et Organisation, volume 33, N°172, Mars 2007, p79.
- 13.** Pestre Florent : La Responsabilité Sociale des Entreprises Multinationales, Paris : Edition l'Harmattan 2013, p25.
- 14.** Roth Fabrice : La Gouvernance des entreprises : Paris :Edition Lavoisier, 2012, p 157.
- 15.** Salem Khalil : Communication et responsabilité sociale des entreprises (RSE) :Cas des entreprises Algériennes, Mémoire de Master en Management-Marketing, Juin 2014,Université d'Oran 2.
- 16.** Sobczak André : Responsabilité globale : Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises, Paris, Édition : Vuibert 2011, p 109.