



Proposition de la notion de « culture durable » : cas *COFICAB*

Nour El Houda Yeferni

ESSEC-Université de Tunis

yefrnin@gmail.com

<http://orcid.org/0009-0006-0945-691>

Soumaya Mejri

ESSEC-Université de Tunis

soumayamejri@yahoo.fr

<https://orcid.org/0000-0001-8823-2145>

Reçu le 20-07-2025 / Évalué le 30-10-2025 / Accepté le 27-11-2025

Résumé

Cet article analyse l'intégration de la durabilité sociale dans la culture organisationnelle d'une multinationale opérant dans l'industrie automobile, à travers l'étude de cas de *COFICAB*, leader mondial du câble automobile. Alors que les dimensions économique et environnementale du développement durable (DD) ont été largement investiguées, la dimension sociale demeure marginalisée dans la littérature académique. Pour éclairer cette problématique, nous mobilisons une approche qualitative combinant 25 entretiens semi-directifs, une observation participante de six mois et une analyse documentaire. L'analyse thématique fait ressortir trois axes structurants : les valeurs partagées (innovation, excellence, responsabilité sociale), les comportements organisationnels, et les pratiques sociales intégrées (sécurité, diversité, formation, engagement communautaire). Les résultats empiriques mettent en évidence que la culture durable favorise la cohésion interne et la légitimité externe, mais révèle également des tensions liées à la résistance au changement et aux arbitrages entre impératifs économiques et sociaux. Ces résultats suggèrent que la durabilité sociale constitue un pilier incontournable de la performance organisationnelle et de la légitimité des entreprises automobiles dans un contexte de transformation durable.

Mots-clés : durabilité sociale, culture organisationnelle, industrie automobile, cohésion interne, légitimité externe

Proposal for the concept of "sustainable culture" : case Study *Coficab*

Abstract

This article examines the integration of social sustainability into the organizational culture of a multinational in the automotive industry, focusing on the case of *COFICAB*, a global leader in automotive cables. While the economic and environmental dimensions of sustainable development have been extensively studied, the social dimension remains relatively underexplored in academic literature. To address this gap, we adopted a

qualitative research design combining 25 semi-structured interviews, six months of participant observation, and document analysis. Thematic analysis highlights three structuring dimensions : shared values (innovation, excellence, social responsibility), organizational behaviors, and embedded social practices (safety, diversity, training, community engagement). Empirical findings indicate that a sustainability-oriented culture fosters internal cohesion and external legitimacy, while also revealing persistent tensions related to resistance to change and trade-offs between economic and social imperatives. Overall, the study suggests that social sustainability constitutes a foundational pillar of organizational performance and legitimacy for automotive companies in the context of sustainable transformation.

Keywords: social sustainability, organizational culture, automotive industry, internal cohesion, external legitimacy

Introduction¹

Depuis la fin du XIX^e siècle, le secteur automobile incarne le progrès industriel, avec l'invention moderne par Karl Benz en 1886 (Mercedes-Benz Group, 2025). Depuis son émergence, il est connu par ses pratiques polluantes et sa consommation gourmande en ressources. Il est aujourd'hui au centre d'une transformation radicale. Le développement des voitures électriques et les scandales d'émissions, comme celui de Volkswagen, indiquent la nécessité pour les constructeurs automobiles d'examiner leurs valeurs et leurs pratiques (Keller, 2023).

Dans ce contexte, le développement durable (DD) n'est plus une option : il est devenu un impératif stratégique. Le rapport Brundtland (1987) souligne l'importance d'une approche équilibrée prenant en compte les aspects économiques, sociaux et environnementaux. Cette approche holistique est également connue sous le nom de Triple Bottom Line ou ESG (Elkington, 1997).

La dimension sociale de la durabilité, souvent négligée, s'impose pourtant comme un levier clé de transformation. Elle se traduit par la sécurité et le bien-être des employés, la diversité, la formation continue et l'engagement communautaire (Audi, 2024). La crise sanitaire mondiale a

¹ La problématique, le plan et le traitement des données ont été discutés et arrêtés par les deux auteurs. La réalisation de l'étude a été effectuée par Nour El Houda Yeferni. La rédaction est partagée comme suit : la section méthodologie et les notes de bas de page par Soumaya Mejri, les autres sections par Nour El Houda Yeferni.

Ce travail est mené dans le cadre du projet tuniso-français, PHC UTIQUE 2026, intitulé *Discours du Développement Durable : Traitement Informatique Phraséologique* (D3 : TIP), code 26G0606.

également montré combien la responsabilité sociale des entreprises est essentielle pour maintenir la confiance et la légitimité auprès de leurs parties prenantes (Banque mondiale, 2021 ; Keller, 2023). Les entreprises doivent ainsi réévaluer leurs pratiques et intégrer des stratégies et valeurs de durabilité au cœur de leur culture organisationnelle. Ce concept englobe les valeurs, croyances, normes et pratiques partagées au sein d'une organisation, influençant non seulement le comportement des employés, mais aussi la manière dont l'organisation interagit avec son environnement externe.

C'est dans ce contexte que s'inscrit notre étude sur *COFICAB*, leader mondial du câble automobile, et sur l'intégration de la durabilité sociale dans sa culture organisationnelle. Nous cherchons à comprendre comment les valeurs et les comportements des employés influencent les initiatives de durabilité et la performance globale de l'entreprise. Pour ce faire, nous adoptons une méthodologie qualitative combinant des entretiens semi-directifs, six mois d'observation participante et l'analyse de documents internes (Thiétart et *al.*, 2014).

L'objectif de cette recherche est de démontrer comment la durabilité sociale peut devenir un pilier structurant de la performance organisationnelle et de la légitimité externe. En intégrant ces principes, *COFICAB*, et plus largement l'industrie automobile, peut non seulement améliorer son impact social, mais aussi se positionner comme un acteur responsable et innovant.

Le reste de l'article est organisé comme suit : la première section présente le cadre théorique de la recherche ; la deuxième détaille la méthodologie adoptée pour l'étude qualitative ; la troisième expose les principaux résultats obtenus avec leur analyse et leur discussion.

1. Développement durable : définition, évolution et approche holistique

Le concept de DD s'est progressivement imposé comme un cadre de référence universel dans les débats académiques, politiques et managériaux. Sa première définition, largement reconnue, figure dans le rapport Brundtland (1987), qui le présente comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des

générations futures à répondre aux leurs ». Cette formulation fondatrice souligne l'équilibre entre progrès économique et préservation de l'environnement, mais elle demeure relativement silencieuse sur la dimension sociale, qui sera longtemps reléguée au second plan.

Avec la Conférence de Rio (1992) et l'Agenda 21, le DD s'enrichit d'une vision plus large, intégrant des objectifs de gestion des ressources (chapitres 17 et 18), de traitement des déchets (chap. 21), mais aussi de participation citoyenne, d'éducation et de coopération internationale (chap. 36 à 39). L'émergence de la notion de responsabilité commune mais différenciée (Déclaration de Rio, 1992) marque également une prise en compte des inégalités Nord-Sud et introduit une dimension d'équité entre nations. Toutefois, malgré cette ouverture, la composante sociale reste encore sous-explorée par rapport aux enjeux économiques et environnementaux.

Un pas supplémentaire est franchi avec le Sommet mondial de Johannesburg (2002), qui insiste sur la nécessité de transformer les modes de production et de consommation, et met en avant l'importance de l'éducation, de la lutte contre la pauvreté et de l'équité sociale dans les stratégies de durabilité.

Cette dynamique sera renforcée par les Objectifs de développement durable (ODD, 2015) qui articulent explicitement les trois dimensions : économique, environnementale et sociale (ESG), et soulignent l'importance des enjeux sociaux tels que l'égalité des chances (ODD 5), le travail décent (ODD 8), la réduction des inégalités (ODD 10) et la paix, justice et institutions efficaces (ODD 16).

Sur le plan théorique, des auteurs comme Elkington (1997) avec son modèle du « triple bottom line » et Hart (1997) avec l'approche fondée sur la responsabilité sociétale de l'entreprise, ont contribué à renforcer la lecture holistique du développement durable. Ce modèle met en évidence l'interdépendance entre les trois dimensions ESG et invite à dépasser une logique de juxtaposition pour construire une véritable synergie systémique. Comme le rappelle Khan (2016), cette approche permet d'analyser la durabilité non seulement comme une performance économique et écologique, mais aussi comme une condition de justice sociale et d'inclusion.

Pourtant, la littérature souligne que la dimension sociale est restée marginalisée dans la mise en œuvre pratique des politiques de durabilité (Frimousse, Peretti, 2020). Trop souvent réduite à des aspects liés à l'emploi ou à la redistribution, elle est désormais revisitée à travers des perspectives nouvelles telles que l'innovation sociale (Ceccarelli, Chouki, Persson, 2023), la gouvernance participative et la culture organisationnelle. Cette évolution traduit une prise de conscience que le DD ne peut être réduit à une simple articulation économie/environnement, mais qu'il suppose une transformation culturelle et organisationnelle profonde.

Ainsi, dans une perspective contemporaine, le développement durable peut être défini comme un processus global et intégré, visant à assurer la viabilité économique, la préservation écologique et le progrès social dans une logique de solidarité intergénérationnelle et de responsabilité partagée.

Loin de constituer un simple cadre normatif, il s'inscrit dans une culture durable, où la valeur créée par les entreprises et les organisations se mesure autant en termes sociaux et humains qu'économiques et environnementaux.

Tableau 1 : Évolution du concept de développement durable et place de la dimension sociale

Étape / Référence	Caractéristiques principales	Place de la dimension sociale
<i>Rapport Brundtland (1987)</i>	Définition fondatrice : répondre aux besoins présents sans compromettre les générations futures. Accent mis sur l'équilibre économie, environnement.	Dimension sociale implicite, réduite à la satisfaction des besoins fondamentaux (pauvreté, équité intergénérationnelle).
<i>Sommet de Rio & Agenda 21 (1992)</i>	Approche élargie : gestion des ressources, déchets, coopération internationale, éducation et participation. Introduction du principe de « responsabilité commune mais différenciée ».	Reconnaissance partielle du social (participation, éducation, équité Nord-Sud), mais le social reste secondaire face à l'écologique.
<i>Sommet de Johannesburg (2002)</i>	Accent mis sur les modes de consommation et de production durables. Importance de l'éducation, de la lutte contre la pauvreté et de la participation des parties prenantes.	Dimension sociale davantage intégrée (pauvreté, équité, gouvernance participative). Elle commence à émerger comme pilier à part entière.
<i>Objectifs de développement durable ODD (2015)</i>	Vision systémique : 17 objectifs intégrant les trois dimensions. Forte articulation avec gouvernance, justice sociale, égalité, travail décent, réduction des inégalités.	Le social pleinement reconnu avec des ODD dédiés (5, 8, 10, 16). Approche transversale : inclusion, justice, égalité des chances.
<i>Approches académiques (Elkington, 1997 ; Hart, 1997 ; Khan, 2016 ; Frimousse & Peretti, 2020)</i>	Développement d'approches holistiques (Triple Bottom Line, innovation sociale, responsabilité organisationnelle).	Mise en avant des enjeux sociaux comme dimension structurante de la durabilité : inclusion, justice, capital humain, culture organisationnelle.

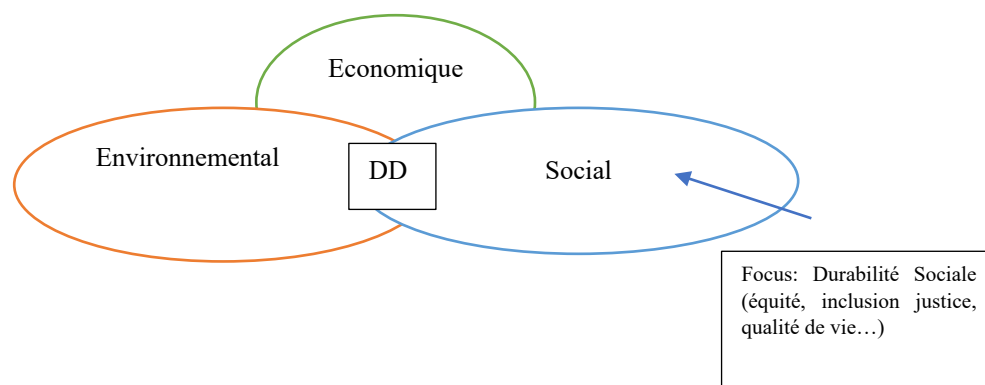


Figure 1 : Les trois piliers du développement durable avec un focus sur la durabilité sociale

1.1. La durabilité sociale

Si le DD s'est imposé comme un paradigme incontournable, force est de constater que sa dimension sociale, souvent reléguée au second plan face aux préoccupations environnementales et économiques, mérite une analyse approfondie. C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente section.

La durabilité sociale représente l'une des dimensions les plus complexes et les moins stabilisées du DD, bien qu'elle en constitue un pilier fondamental. Elle se définit comme la capacité des sociétés à garantir l'équité, la cohésion et le bien-être collectif, en s'assurant que les besoins sociaux, économiques et culturels des générations actuelles et futures soient satisfaits dans le respect des droits humains (Littig, Griessler, 2005 ; Khan, 2016). Contrairement à la durabilité environnementale ou économique qui disposent d'indicateurs relativement standardisés, la durabilité sociale demeure difficile à mesurer car elle touche à des aspects qualitatifs tels que l'inclusion, la participation citoyenne, la justice sociale ou encore la qualité de vie (Bebbington, 1999 ; UNDP, 2015).

Historiquement, la dimension sociale a longtemps été marginalisée dans les débats sur le développement durable, largement dominés par les enjeux environnementaux et de croissance (Sachs, 1999). Cette marginalisation a eu pour effet de retarder la mise en place d'indicateurs solides et universels de durabilité sociale, alors même qu'elle conditionne la pérennité de toute stratégie durable. Progressivement, cette lacune a été corrigée grâce à des

cadres internationaux tels qu'Agenda 21 (1992), qui a introduit la lutte contre la pauvreté et la participation des communautés comme leviers essentiels, ou encore le Sommet de Johannesburg (2002), qui a réaffirmé l'importance de la justice sociale et de l'accès équitable aux ressources. Aujourd'hui, l'Agenda 2030 et ses Objectifs de Développement Durable consacrent pleinement la durabilité sociale, en la traduisant dans des cibles précises liées à l'égalité entre les sexes (ODD 5), au travail décent (ODD 8), à la réduction des inégalités (ODD 10) et à la promotion de sociétés pacifiques et inclusives (ODD 16).

Dans la littérature, plusieurs dimensions centrales de la durabilité sociale sont mises en évidence. La première est celle de l'équité et des droits humains, qui implique une répartition juste des ressources et des opportunités (Sen, 1999). La deuxième concerne le travail décent et la protection sociale, soulignant l'importance de conditions de travail équitables, sûres et non discriminatoires (ILO, 2015). La troisième dimension est liée à la participation et à l'inclusion, qui permettent de renforcer le capital social et de favoriser la cohésion à travers l'implication des individus dans la prise de décision (Putnam, 2000). Enfin, la durabilité sociale recouvre également les aspects de santé, d'éducation et de bien-être collectif, sans lesquels il n'existe pas de véritable société durable (Sarkar et al., 2020).

Cette vision élargie traduit une approche holistique de la durabilité sociale : elle ne se limite pas à l'amélioration des conditions matérielles, mais intègre des dimensions relationnelles, culturelles et organisationnelles. Elle articule les politiques économiques et environnementales à des politiques sociales inclusives, afin de réduire les inégalités et d'assurer la justice entre les générations (Pearce, Barbier, Markandya, 1990). Dans ce sens, elle s'aligne avec la notion de « triple bottom line » développée par Elkington (1997), selon laquelle la performance sociale doit être évaluée au même titre que la performance économique et environnementale.

Néanmoins, la mise en œuvre de la durabilité sociale se heurte encore à des défis méthodologiques et pratiques. Les référentiels internationaux tels que la Global Reporting Initiative (GRI), la Social Life Cycle Assessment (SLCA) ou encore les notations extra-financières comme EcoVadis tentent

d'apporter des outils de mesure, mais ceux-ci restent souvent fragmentés ou centrés sur certains aspects (sécurité, emploi), sans embrasser toute la complexité du spectre social (Fecher et *al.*, 2021 ; Desiderio et *al.*, 2022). Ce déficit de mesure contribue à maintenir la dimension sociale dans une position secondaire, malgré les discours qui en affirment l'importance stratégique.

Afin de mieux cerner la portée de la durabilité sociale et d'éviter toute confusion conceptuelle, il convient de la distinguer de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Bien que ces deux notions se recoupent et partagent des objectifs communs en matière d'équité, d'inclusion et de justice sociale, elles ne sont pas synonymes. Le tableau ci-dessous permet de clarifier leurs spécificités et leurs complémentarités.

Critères	Durabilité Sociale	Responsabilité Sociétale des Entreprises
Définition	Dimension sociale du développement durable visant à assurer équité, justice sociale, inclusion et bien-être pour les générations présentes et futures (Khan, 2016 ; Littig, Griessler, 2005)	Intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et interactions avec les parties prenantes (Carroll, 1999 ; European Commission, 2011)
Objectifs	Réduire les inégalités sociales, promouvoir la cohésion, garantir les droits fondamentaux et améliorer les conditions de vie (UN, 1992 ; Sen, 1999)	Répondre aux attentes sociétales tout en renforçant la performance et la légitimité de l'entreprise (Porter & Kramer, 2006 ; Garriga, Melé, 2004)
Portée	Approche globale et sociétale, inscrite dans les politiques publiques et cadres internationaux (Agenda 21, ODD)	Approche organisationnelle et stratégique, centrée sur les pratiques des entreprises (ISO 26000, Global Compact)
Acteurs clés	Institutions publiques, ONG, citoyens, syndicats, organisations internationales (WCED, 1987 ; UN, 2015).	Entreprises, parties prenantes directes (salariés, clients, investisseurs, fournisseurs) (Freeman, 1984 ; Carroll, 2016)
Finalité	Vise le bien-être collectif et le renforcement du lien social à long terme (Elkington, 1997 ; Littig, Griessler, 2005)	Vise la performance durable de l'entreprise en conciliant profit et responsabilité sociale (Carroll, 1999 ; Porter, Kramer, 2011)
Cadre normatif	Inscrit dans les agendas internationaux du DD (Rio 1992, ODD 2015)	Encadré par des normes et standards volontaires (ISO 26000, GRI, EcoVadis)
Lien avec l'entreprise	L'entreprise est un acteur parmi d'autres dans une logique systémique de durabilité sociale (Sen, 1999 ; UNDP, 2016)	L'entreprise est le centre de l'action et le moteur principal de la RSE (Carroll, 2016 ; Matten, Moon, 2008).

Tableau 2 : Distinction entre Durabilité Sociale et RSE

Enfin, la durabilité sociale ne se réduit pas à une contrainte réglementaire ; elle s'incarne dans les pratiques quotidiennes et dans la culture organisationnelle des entreprises et institutions. Favoriser la diversité, renforcer l'inclusion, instaurer des relations de confiance avec les parties prenantes et promouvoir une responsabilité partagée constituent autant de leviers permettant de transformer la durabilité sociale en réalité vécue (Schein, 2010). Ainsi, loin d'être un simple pilier parmi d'autres, elle

se révèle comme la clé de voûte d'une durabilité véritablement intégrée, capable d'articuler bien-être humain, justice sociale et cohésion collective.

1.2. La culture organisationnelle : définitions, évolution et spécificités dans l'industrie automobile

Si la durabilité sociale constitue un pilier du DD, son intégration effective dans les pratiques des entreprises dépend largement de la culture organisationnelle, qui façonne les comportements, les valeurs et les choix stratégiques.

La notion de culture organisationnelle occupe une place centrale en sciences de gestion. Elle est généralement définie comme « un ensemble de valeurs, de croyances, de normes et de pratiques partagées qui façonnent les comportements et les interactions des membres d'une organisation » (Schein, 1992). Selon Hofstede (1991), la culture organisationnelle représente également la manière dont les organisations répondent à des problématiques universelles telles que la gestion du pouvoir, la réduction de l'incertitude ou la relation à l'environnement. Elle constitue ainsi une grille de lecture permettant de comprendre l'identité, les logiques d'action et les modes de fonctionnement internes d'une entreprise.

Historiquement, les recherches sur la culture organisationnelle ont évolué selon plusieurs perspectives. L'approche fonctionnaliste (Deal, Kennedy, 1982 ; Peters, Waterman, 1982) a mis en avant le rôle de la culture comme outil de cohésion et de performance organisationnelle. L'approche interprétative (Smircich, 1983) insiste sur la culture comme processus de construction de sens collectif. Enfin, des approches plus critiques et dynamiques (Alvesson, 2012) considèrent la culture comme un système mouvant, traversé par des tensions sociales, économiques et environnementales, et évoluant au gré des transformations sociétales.

Dans le contexte contemporain marqué par les transitions durables, la culture organisationnelle est souvent appréhendée comme un levier stratégique. Elle conditionne la capacité des entreprises à intégrer la responsabilité sociétale, à mobiliser leurs parties prenantes et à traduire des engagements en pratiques concrètes (Denison, 2001). Une culture axée sur l'ouverture, la coopération et l'innovation favorise non seulement la

performance économique mais aussi l'inclusion sociale et le respect de l'environnement, rejoignant ainsi les principes du développement durable.

L'industrie automobile constitue un terrain particulièrement révélateur de cette dynamique. Ce secteur, longtemps dominé par une culture industrielle et productiviste (héritée du taylorisme et du fordisme), connaît aujourd'hui une recomposition culturelle profonde. Les exigences liées à la compétitivité mondiale, à l'innovation technologique et aux impératifs environnementaux imposent une reconfiguration des valeurs et des pratiques organisationnelles. La culture organisationnelle dans l'automobile ne peut donc plus se limiter à l'efficacité opérationnelle et à la standardisation ; elle doit désormais intégrer la durabilité, l'éthique et la responsabilité sociale comme dimensions constitutives.

Ainsi, la culture organisationnelle devient à la fois un fil conducteur et un moteur de transformation. Elle oriente les modes de gouvernance, influence la manière dont les acteurs internes perçoivent et mettent en œuvre les politiques de durabilité, et contribue à la légitimité externe des entreprises face à leurs parties prenantes. Dans l'automobile comme ailleurs, elle représente une interface entre l'héritage industriel et les nouvelles logiques de durabilité, reliant ainsi continuité et innovation, performance et responsabilité.

À travers cette revue, nous avons montré que le concept de *développement durable* s'est construit progressivement, passant d'une approche centrée sur la croissance économique et la préservation de l'environnement à une conception *holistique*, intégrant également la dimension sociale. Longtemps marginalisée, la *durabilité sociale* apparaît aujourd'hui comme un pilier incontournable, en ce qu'elle met l'accent sur l'équité, l'inclusion, la justice sociale et la qualité de vie des individus au sein des organisations et des territoires. Cette dimension, en lien direct avec les enjeux contemporains, souligne que la soutenabilité ne peut être atteinte sans considérer les dynamiques sociales et humaines.

Dans cette perspective, la *culture organisationnelle* constitue un levier fondamental. Elle conditionne la manière dont les principes du développement durable et de la durabilité sociale sont traduits en pratiques concrètes, en valeurs partagées et en modes de fonctionnement internes. Comme nous l'avons définie : *la culture organisationnelle peut être*

appréhendée comme l'ensemble des valeurs, normes, représentations et pratiques collectives qui orientent les comportements des acteurs et structurent l'identité de l'organisation, tout en constituant un vecteur d'adaptation et d'innovation face aux transformations sociales, économiques et environnementales.

Ainsi, en reliant *les évolutions conceptuelles du développement durable, les spécificités de la durabilité sociale et le rôle structurant de la culture organisationnelle*, notre travail cherche à mettre en lumière l'importance d'examiner comment ces dimensions se traduisent dans la réalité des entreprises. C'est dans cette logique que nous présentons, dans la section suivante, notre *démarche méthodologique* visant à analyser, à partir du cas de *COFICAB*, comment la culture organisationnelle favorise l'intégration du développement durable dans sa dimension sociale.

2. Méthodologie

Pour comprendre l'intégration d'une culture durable au sein de *COFICAB*, nous avons opté pour une approche qualitative, centrée sur l'étude d'un cas unique, conformément aux recommandations de Yin (2018). Cette approche a l'avantage d'appréhender la complexité des pratiques organisationnelles et de saisir les interactions entre les différentes dimensions de la durabilité au sein de l'entreprise (Eisenhardt, 1989).

La collecte des données s'est appuyée sur plusieurs sources complémentaires, assurant la richesse et la validité des informations. Nous avons analysé des documents internes et publications sectorielles², tels que les rapports annuels, les plans stratégiques et les communications internes, afin de contextualiser les initiatives de développement durable et d'identifier les stratégies mises en œuvre (Hart, 1997 ; Elkington, 1997).

Parallèlement, 25 entretiens semi-structurés³ ont été réalisés auprès de collaborateurs⁴ issus de différents services (production, qualité, R & D,

² Voir en Annexes la liste des documents examinés (Annexe 1)

³ Voir en Annexes le guide d'entretien comportant le questionnaire (Annexe 2)

⁴ Nous les remercions de leur participation à notre recherche.

ressources humaines) et niveaux hiérarchiques⁵. Ces entretiens ont permis d'explorer les perceptions individuelles, les pratiques quotidiennes et les motivations liées à la durabilité, conformément aux recommandations de Patton (2015). Pour compléter cette approche, une observation directe⁶ sur le site de production a été effectuée, offrant une perspective concrète sur la mise en pratique des initiatives et sur les interactions entre collaborateurs (Creswell, Poth, 2018).

Répondant N°	Code	Durée	Tranche d'âge	Genre	Fonction de l'interviewé(e)
1	R1	2H	[18-25]	F	Local specialist
2	R2	2H	[36-45]	F	Supervisor
3	R3	2H20	[26-35]	F	Corporate specialist
4	R4	1H50	[18-25]	F	Local coordinator
5	R5	1H10	[46-55]	F	Technician
6	R6	1H40	[18-25]	F	Corporate coordinator
7	R7	1H15	[26-35]	F	Corporate Manager
8	R8	1H20	[26-35]	F	Corporate Manager
9	R9	1H50	[26-35]	F	Corporate Manager
10	R10	1H30	[36-45]	H	Local Manager
11	R11	1H30	[36-45]	H	Local coordinator
12	R12	1H10	[26-35]	H	Local Spécialist
13	R13	1H05	[18-25]	H	Corporate specialist
14	R14	1H05	[26-35]	H	Local Manager
15	R15	40 min	[36-45]	H	Country Specialist
16	R16	1H50	[36-45]	H	Local manager
17	R17	1H15	[26-35]	H	Local Supervisor
18	R18	30 min	[26-35]	H	Corporate specialist
19	R19	1H20	[26-35]	H	Local Specialist
20	R20	1H32	[26-35]	H	Corporate specialist
21	R21	2H21	[36-45]	H	Local Manager
22	R22	1H26	[26-35]	F	Corporate specialist
23	R23	2H	[36-45]	F	Corporate manager
24	R24	2H20	[26-35]	F	Corporate specialist
25	R25	54 min	[26-35]	F	Corporate manager

Tableau 3 : Liste des vingt-Cinq acteurs interviewés

⁵ Les critères qui ont présidé au choix des informateurs pourraient être ramenés essentiellement aux suivants : parité homme femme, domaine d'activité (manager, spécialiste), niveau hiérarchique, ancienneté et âge.

⁶ Le comportement individuel, l'attention portée à des éléments qui traduisent une conscience responsable (en matière d'économies des moyens, de gestion des ressources de logistique et de matériel, des énergies, de réutilisation des matières, de recyclage, etc.)

Le comportement collectif se traduit par des comportements verbalisés ou non comme les réunions consacrées à cette thématique, les directives faites dans ce sens, les comportements valorisés, etc.

Le tout est le fruit d'une observation faite par immersion dans l'entreprise pendant une période de six mois en tant que stagiaire.

L'intérêt de la prise en compte de ces observations serait d'établir des corrélations entre le discours des acteurs et leur comportement. Vu l'extrême complexité de la description des observables *in situ* et l'extrême difficulté de les décrire, car ils relèvent de différents champs disciplinaires (sociologie, psychologie, sémiotique, etc.), nous nous contentons ici de simples impressions globales.

L'échantillon a été sélectionné selon une approche intentionnelle (*purposive sampling*) afin d'assurer la diversité des points de vue et la représentativité des différentes fonctions et niveaux hiérarchiques (Guest, Bunce, Johnson, 2006).

L'analyse des données a suivi une approche thématique, combinant codage inductif et déductif, avec une triangulation des sources pour renforcer la fiabilité et la validité des résultats (Flick, 2018). Cette méthodologie est conçue pour être répliquable, permettant à d'autres chercheurs de reproduire l'étude dans des contextes similaires en suivant les mêmes étapes de collecte et d'analyse des données.

Éléments analytiques	Thèmes	Sous-thèmes
Durabilité Sociale Culture Durable	Sécurité d'emploi	Stabilité de l'emploi Conditions de travail Protection sociale Formation et développement Rémunération et avantages
	Culture intérieure vers l'extérieur	Valeurs et croyances Identité et image de marque Communication interculturelle Innovation et tradition Engagement communautaire
	Égalité, Équité et Justice Sociale	Égalité des chances Équité salariale Justice dans les politiques publiques Participation et représentation Répartition des ressources

Tableau 4 : Collecte et analyse des données

3. Terrain d'étude et contexte de recherche

Le terrain de notre étude s'inscrit au sein du Groupe *ELLOUMI*, fondé en 1946 par M. Mohamed Tawfik ELLOUMI, pionnier de l'industrie tunisienne, dont la diversification dans la construction automobile, les câbles électriques, les télécommunications, l'agroalimentaire et l'immobilier a façonné un groupe emblématique alliant innovation, responsabilité et excellence (Elloumi, 2023). La filiale *COFICAB*, créée en 1992 par H. Elloumi, illustre parfaitement cette dynamique en se positionnant comme un leader mondial de la fabrication de câbles pour l'industrie automobile, avec une présence sur quatre continents, 17 sites de production et un chiffre d'affaires de 3 milliards d'euros en 2022 (*COFICAB*, 2023). *COFICAB* est particulièrement remarquable par son engagement envers la durabilité

sociale, intégrant des pratiques alignées sur les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies. L'entreprise est réputée mettre en œuvre des programmes de santé et de bien-être pour ses employés (ODD 3), favorise la formation continue et le développement professionnel (ODD 8), et promeut l'égalité des genres et l'inclusion (ODD 5), tout en soutenant des projets communautaires et éducatifs conformément à l'Agenda 21 (1992) (PNUD, 2020 ; COFICAB, 2024). La combinaison de leadership mondial, engagement social fort, représentativité sectorielle et alignement stratégique avec les ODD ferait de COFICAB un terrain d'étude particulièrement pertinent pour analyser la culture durable dans l'industrie automobile. En tant qu'acteur clé de la chaîne d'approvisionnement automobile mondiale, COFICAB illustre ainsi comment les entreprises peuvent intégrer les principes de durabilité dans des contextes complexes, influencés par des exigences technologiques, sociales et environnementales variées (Barnes, 2000 ; Sperling, Gordon, 2009 ; Kaplinsky, Morris, 2001 ; Gereffi, Humphrey, Sturgeon, 2005). Les certifications internationales obtenues (ISO 9001, IATF 16949, ISO 14001, ISO 17025) et les multiples prix pour l'innovation et la responsabilité sociale fournissent des indicateurs fiables sur l'alignement de l'entreprise sur des standards de qualité et de durabilité à l'échelle mondiale. Ainsi, COFICAB serait un modèle d'intégration réussie de la durabilité sociale, offrant un cadre idéal pour observer et analyser les pratiques managériales, les politiques RSE et les stratégies de développement durable dans le secteur automobile.

4. La Culture Durable chez COFICAB : Résultats de l'étude

Les résultats font l'objet d'une présentation suivant les trois thèmes principaux dégagés de l'analyse des entretiens : (A) la sécurité de l'emploi, (B) la culture interne vers l'externe, et (C) l'égalité, l'équité et la justice sociale. Ces thèmes, structurés à partir des verbatim recueillis⁷, permettent de comprendre comment les salariés perçoivent la durabilité sociale au sein de l'entreprise⁸. Pour respecter les principes de confidentialité, l'anonymat

⁷ Voir en Annexes un extrait des entretiens effectués (Annexe 3)

⁸ Il est à préciser que la sélection des verbatim retenus dépend de plusieurs facteurs. Nous avons retenu uniquement les thèmes récurrents dans l'ensemble des entretiens. D'autres, tout en

des participants a été garanti en les mentionnant par « R », qui renvoie à la première lettre du mot Répondant.

A. Sécurité de l'emploi

Les données de terrain révèlent que la sécurité de l'emploi constitue une préoccupation majeure pour les salariés de la *COFICAB*. Globalement, la perception de stabilité est jugée positive, notamment grâce à la conversion de nombreux contrats temporaires en contrats à durée indéterminée. Cette pratique a contribué à réduire l'incertitude et à renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs. Un participant souligne :

(R3) : Mon premier contrat à la Coficab était un contrat CIVP d'un an, à l'issue duquel j'ai obtenu un CDI. Je suis donc maintenant dans une situation stable.

Cependant, cette perception favorable est nuancée par d'autres constats. Les conditions de travail sont souvent décrites comme contraignantes. Les salariés mentionnent le stress, la surcharge de travail et le manque d'espace adapté, qui affectent leur bien-être et leur productivité :

(R18) : La sécurité est garantie, mais l'environnement peut être toxique à cause du stress et des frais de déplacement. ;

(R19) : Il y a un problème de surpopulation aux postes de travail même avec le nouveau siège social.

La question de la protection sociale apparaît également comme un point de fragilité. Plusieurs employés estiment que les dispositifs existants ne répondent pas suffisamment à leurs besoins, notamment en matière d'assurance maladie et de remboursements :

(R5) : Quant à l'assurance, elle est insuffisante. ;

(R19) : La situation des assurances est préoccupante ; elle est insuffisante par rapport à d'autres...

Enfin, la formation et le développement des compétences sont reconnus comme un atout, mais leur contenu et leur pertinence sont remis en question. Certains jugent les formations répétitives et mal adaptées aux

étant statistiquement non pertinents, peuvent véhiculer des données significatives qui feront l'objet d'un travail ultérieur.

besoins spécifiques, tandis que d'autres les considèrent comme une véritable opportunité de croissance :

(R12) : *Les formations disponibles sont souvent les mêmes, même après 10 ans d'ancienneté, et ne sont pas adaptées aux besoins spécifiques des managers. ;*

(R25) : *Honnêtement, Coficab est une école de formation où tu peux apprendre beaucoup de choses.*

En résumé, la sécurité de l'emploi au sein de *Coficab* repose sur une stabilité contractuelle solide, mais elle est fragilisée par des conditions de travail stressantes, des protections sociales jugées insuffisantes et une gestion perfectible de la formation. Ces constats permettent de montrer que les perceptions des salariés influencent directement la manière dont ils s'engagent dans la culture de durabilité sociale.

B. Culture interne vers l'externe

Le deuxième axe met en évidence la manière dont les valeurs, croyances et pratiques internes se traduisent vers l'extérieur et façonnent l'identité de notre terrain *COFICAB*.

Les données recueillies révèlent une certaine dissonance entre les valeurs affichées et celles vécues au quotidien. Bien que le slogan « Powered by Passion » et les quatre valeurs clés (Passion, Commitment, Ethics, TeamWork) soient largement reconnus, de nombreux employés estiment qu'il existe un écart entre ces principes et leur mise en pratique :

(R3) : *Concernant la passion, je dirais qu'elle est la valeur principale de Coficab, mais il y a un manque d'alignement entre les valeurs de l'entreprise et ce que ressentent les employés.*

(R8) : *En comparant le passé et le présent, je constate une diminution de la passion et de l'engagement dans l'entreprise.*

L'identité et l'image de marque de l'entreprise sont globalement positives, notamment dans le secteur automobile où l'entreprise bénéficie d'une reconnaissance forte. Cependant, des critiques apparaissent concernant le manque de visibilité auprès du grand public et des talents potentiels :

(R8) : *L'image de Coficab dans le secteur automobile est positive. ;*

(R25) : *Il est nécessaire d'améliorer la communication et la visibilité.*

Quant à la communication interne et interculturelle, elle représente un défi constant, lié à la dimension internationale du groupe. Les échanges entre sites sont jugés insuffisants et parfois inefficaces, ce qui limite la cohésion interne :

(R18) : La communication interculturelle est un défi constant, surtout avec des équipes réparties sur plusieurs sites. ;

(R25) : Elle peut être améliorée en organisant mieux des échanges entre les lieux.

En revanche, les employés reconnaissent que l'entreprise réussit à maintenir l'équilibre entre innovation et tradition, en développant de nouveaux projets tout en préservant ses fondements :

(R5) : Je crois que Coficab innove pour influencer le monde extérieur et créer des besoins sur le marché.

Enfin, l'engagement communautaire est jugé comme une force. Les initiatives de responsabilité sociale (partenariats éducatifs, actions environnementales, soutien à la communauté locale) sont largement appréciées, bien qu'un manque de communication interne limite l'impact perçu :

(R4) : Coficab a récemment lancé une politique RSE axée sur l'éducation et l'environnement.

Ainsi, les résultats montrent que la culture interne *COFICAB*, bien que solide dans ses principes, souffre de difficultés dans son alignement pratique et sa communication. C'est pourquoi il faut souligner l'importance de la cohérence entre les valeurs affichées, leur mise en œuvre et leur diffusion externe pour construire une véritable culture durable.

C. Égalité, équité et justice sociale

Le troisième axe porte sur les perceptions liées à l'égalité des chances, à l'équité salariale et à la justice dans les politiques sociales.

De nombreux salariés reconnaissent l'existence d'initiatives en faveur de l'égalité des chances, mais signalent que leur application reste inégale selon les services et les contextes :

(R25) : L'égalité des chances est un objectif de Coficab, mais il reste du travail pour l'atteindre, surtout dans les départements techniques.

La question de l'équité salariale suscite également des divergences. Certains estiment que la transparence progresse, tandis que d'autres expriment des inquiétudes sur les écarts perçus et les critères de rémunération :

(R6) : *Les salaires ne sont pas justes par rapport au travail fourni et aux compétences. ;*

(R14) : *La transparence salariale a été améliorée avec la nouvelle équipe, mais il reste encore du travail à faire.*

Les témoignages révèlent également un manque de clarté et de formalisation dans les politiques de lutte contre la discrimination, ce qui alimente des perceptions d'injustice :

(R4) : *Je n'ai pas observé de discrimination entre hommes et femmes, mais il n'existe pas de politique documentée à ce sujet.*

Enfin, la question de la participation et de la représentation dans la prise de décision montre des résultats contrastés. Si certains employés reconnaissent l'existence d'une écoute et d'un dialogue, d'autres estiment que les décisions restent centralisées et peu inclusives :

(R18) : *Les décisions sont souvent centralisées, mais les décisions quotidiennes peuvent être prises par l'équipe de travail.*

En définitive, les résultats mettent en lumière une volonté affirmée de promouvoir l'égalité et la justice sociale, mais également des incohérences et des défis persistants dans la mise en œuvre. Ce constat s'inscrit dans notre problématique, montrant que la perception des pratiques sociales influence directement la confiance, l'engagement et, par conséquent, la durabilité sociale de l'entreprise.

Thème	Principaux constats	Défis identifiés
<i>Sécurité de l'emploi</i>	Conversion des contrats temporaires en CDI ; perception générale de stabilité ; reconnaissance des formations	Stress lié aux objectifs ; surpopulation et surcharge de travail ; protection sociale insuffisante ; manque de plan de carrière clair.
<i>Culture interne & externe</i>	Valeurs et slogan largement connus ; image de marque positive ; engagement RSE apprécié ; innovation reconnue.	Dissonance entre valeurs affichées et vécues ; communication interculturelle insuffisante ; manque de visibilité externe.
<i>Égalité, équité et justice sociale</i>	Existence d'initiatives pour l'égalité ; progression sur la transparence salariale ; volonté d'inclusion.	Application inégale des politiques ; persistance de perceptions d'injustice salariale ; centralisation des décisions ; faible représentation féminine dans certains services.

Tableau 5 : Synthèse des résultats

5. Discussion et analyse

Nous discutons maintenant nos résultats à la lumière du cadre analytique mobilisé et de notre problématique de recherche : comment les valeurs et les comportements des employés peuvent-ils affecter les initiatives de durabilité et la performance globale de l'entreprise ? L'objectif était de fournir une analyse approfondie de la culture du développement durable au sein de *COFICAB*, en mettant l'accent sur la dimension sociale. Les données de terrain, issues des entretiens et observations, révèlent des dynamiques complexes où se mêlent avancées, tensions et contradictions.

A. Sécurité de l'emploi et stabilité organisationnelle

Les résultats montrent que la sécurité de l'emploi constitue un pilier central de la durabilité sociale chez *COFICAB*. La transformation progressive des contrats temporaires en contrats permanents a généré un sentiment de stabilité et de confiance parmi les salariés. Ce résultat rejoint les analyses de Desiderio et *al.* (2022), qui considèrent la stabilité professionnelle comme un facteur déterminant de l'engagement et de la fidélisation. De même, les travaux de Latouche (1986) et le rapport Brundtland (1987) rappellent que la sécurité de l'emploi représente une composante essentielle du développement durable, car elle favorise la justice sociale et réduit la vulnérabilité des travailleurs.

Cependant, nos données soulignent également certaines limites. Les conditions de travail sont perçues comme stressantes et parfois toxiques, notamment en raison de la surpopulation des espaces. Ces constats rejoignent Brunel (2018), qui insiste sur l'importance d'un environnement sain comme levier de performance sociale. La protection sociale apparaît également comme un point faible : les dispositifs existants, jugés insuffisants par de nombreux salariés, alimentent un sentiment d'injustice. Enfin, la formation et le développement, bien que présents, manquent de personnalisation et de vision stratégique, confirmant les critiques de Porter et Kramer (2006) sur l'importance d'aligner investissement social et stratégie de création de valeur partagée.

Ainsi, la sécurité de l'emploi constitue à la fois une force et une fragilité. Elle alimente la confiance organisationnelle, mais ses limites (stress,

protection sociale lacunaire, formation répétitive) rappellent la nécessité d'une approche plus cohérente et intégrée.

B. De la culture interne vers l'externe

Le deuxième axe met en évidence le rôle des valeurs, de l'identité et de la communication dans la construction d'une culture durable. Le slogan « Powered by Passion », associé aux valeurs de passion, engagement, éthique et travail d'équipe, reflète la volonté de l'entreprise de projeter une identité forte. Néanmoins, les témoignages des employés révèlent un décalage entre les valeurs affichées et leur mise en pratique. Ce constat rejoint les travaux de Schein (2010), selon lesquels une culture organisationnelle durable doit se matérialiser dans les comportements quotidiens et non rester au niveau symbolique.

De plus, l'image de marque de *COFICAB* est perçue positivement à l'échelle internationale, mais demeure fragile au niveau local, en particulier auprès des talents. Cette dissociation interne-externe rappelle les analyses de Carroll (1991) et de Porter et Kramer (2006) sur l'importance de l'ancrage territorial dans les démarches de responsabilité sociale. La communication interculturelle, essentielle dans une organisation globale, apparaît encore insuffisante : de nombreux salariés soulignent un manque de coordination entre sites, confirmant les apports d'Hofstede (1980) et Hall (1976) sur les défis de la communication dans les entreprises multiculturelles.

Par ailleurs, l'innovation constitue un moteur reconnu par les salariés, mais elle coexiste difficilement avec les traditions de l'entreprise. Cette tension illustre les débats théoriques entre innovation disruptive et continuité culturelle (Schumpeter, 1934). Enfin, l'engagement communautaire est jugé réel, à travers des projets éducatifs et environnementaux, mais souffre d'une communication interne faible qui limite son appropriation par les employés.

Ces résultats confirment les observations de Sachs (2015) selon lesquelles la durabilité sociale repose sur l'intégration cohérente des pratiques internes et externes, plutôt que sur des initiatives isolées.

C. Égalité, équité et justice sociale

Le troisième axe révèle les tensions persistantes entre politiques affichées et réalités vécues. L'égalité des chances est formellement inscrite

dans les documents de l'entreprise, mais sa mise en œuvre reste partielle. Les entretiens révèlent des inégalités dans les promotions, une faible représentation féminine dans certains départements, ainsi qu'un manque de transparence dans la répartition des ressources. Ces constats s'inscrivent dans les réflexions de Rawls (1971) et Sen (1992), qui considèrent l'égalité et la justice comme conditions essentielles d'une société durable.

En matière d'équité salariale, les pratiques de *COFICAB* apparaissent contrastées. Certains salariés affirment l'absence d'écarts notables entre hommes et femmes, mais d'autres dénoncent des injustices liées aux critères opaques de rémunération et aux négociations individuelles. Cette ambivalence rappelle l'importance soulignée par Brunel (2018) et Porter & Kramer (2006) de la transparence et de la formalisation des politiques de rémunération.

Enfin, la participation et la représentation des salariés dans les décisions demeurent limitées et fortement dépendantes du style managérial. Or, comme le souligne Sen (1992), la participation effective est une condition du pouvoir d'agir et de justice sociale. La répartition des ressources, souvent perçue comme inéquitable, fragilise encore davantage la confiance interne. Ces résultats mettent en évidence un écart significatif entre les principes affichés et leur application concrète, ce qui peut compromettre la crédibilité de la démarche de durabilité sociale.

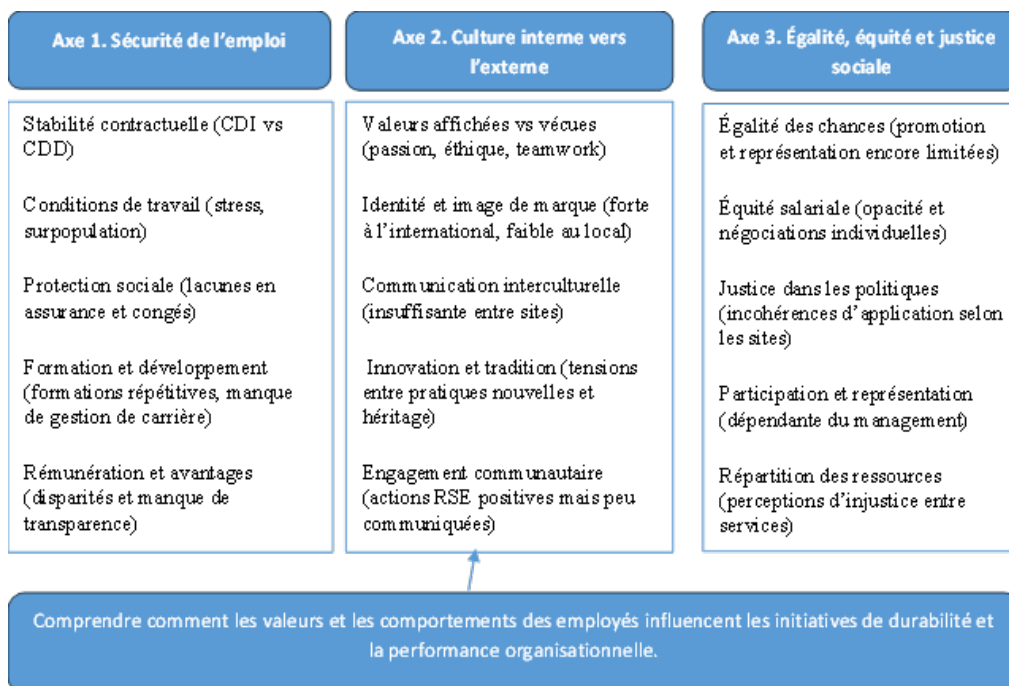


Figure 2 : Résultats

Conclusion : apports et limites de la recherche

Cette recherche examine la culture du développement durable au sein de *COFICAB*, acteur du secteur automobile, en s'appuyant sur les perceptions des employés et les dynamiques internes de l'entreprise. Les résultats confirment que la dimension sociale constitue un levier stratégique pour la durabilité organisationnelle : une culture valorisant participation, reconnaissance et développement personnel renforce motivation, fidélité et performance, tandis que les inégalités structurelles et hiérarchiques peuvent limiter l'efficacité des initiatives de durabilité sociale (Brundtland, 1987 ; Elkington, 1997 ; Sachs, 2015).

Sur le plan empirique, l'étude souligne la nécessité de transformer les valeurs affichées en pratiques concrètes et équitables. La transparence, l'implication des salariés dans les décisions et le maintien de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle apparaissent comme des leviers essentiels pour construire une culture durable crédible et légitime.

Cette recherche comporte certaines limites : le nombre restreint d'entretiens, la focalisation sur un seul site et la méthodologie qualitative restreignent la généralisation des résultats et l'observation des évolutions dans le temps. Elles ouvrent toutefois des perspectives intéressantes, notamment l'analyse comparative de plusieurs entreprises, l'intégration d'indicateurs quantitatifs et la réalisation d'études longitudinales ou internationales. Une limite, épistémologiquement pertinente, réside dans l'absence d'une analyse linguistique approfondie des discours retenus ; un travail qui ne peut se faire que dans le cadre d'une équipe pluridisciplinaire.

En conclusion, *COFICAB* illustre parfaitement le rôle d'une culture organisationnelle forte et inclusive pour soutenir le développement durable dans l'industrie automobile. L'intégration de valeurs sociales dans les pratiques organisationnelles permet de répondre aux enjeux contemporains, d'améliorer la performance et de renforcer la légitimité de l'entreprise auprès de ses parties prenantes.

Bibliographie

Audi. 2024. *Corporate Social Responsibility at Audi*. [En ligne] : <https://www.audi-mediacycenter.com/en/social-responsibility-at-audi-15972> [consulté le 14 juillet 2025].

Banque Mondiale. 2021. *World Development Report 2021: Data, Digitalization, and Development*. Washington, D.C. : World Bank Group.

Barnes, P. 2000. *Global automotive industry trends*. Routledge.

Brundtland, G. H. 1987. *Notre avenir à tous*. Commission mondiale sur l'environnement et le développement.

Brunel, S. 2018. *Développement durable*. Presses de Sciences Po.

Carroll, A. B. 1991. "The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders". *Business Horizons*, 34 (4), p. 39-48.

Carroll, A. B. 2016. « Carroll's pyramid of CSR : Taking another look ». *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1 (1).

COFICAB. 2023. *Rapport annuel COFICAB 2023*. COFICAB Groupe.

COFICAB. 2024. *Rapport COFICAB Santé et Bien-être 2024*. COFICAB Groupe.

Creswell, J. W., Poth, C. N. 2018. *Qualitative Inquiry and Research Design*. Sage Publications.

Eisenhardt, K. M. 1989. « Building theories from case study research ». *Academy of Management Review*, 14 (4), p. 532-550.

Elkington, J. 1997. *Cannibals with Forks : The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing.

Elloumi, M. T. 2023. *Histoire et stratégie du Groupe Elloumi*. Tunis : Éditions du Développement.

European Commission. 2011. *A renewed EU strategy 2011 – 14 for Corporate Social Responsibility*.

Flick, U. 2018. *An Introduction to Qualitative Research*. Sage Publications.

Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Pitman.

Garriga, E., Melé, D. 2004. « Corporate social responsibility theories : Mapping the territory ». *Journal of Business Ethics*, 53 (1 – 2), p. 51-71.

Gereffi, G., Humphrey, J., Sturgeon, T. 2005. « The governance of global value chains ». *Review of International Political Economy*, 12 (1), p. 78-104.

Gherib, J. 2011. « Responsabilité sociale et environnementale des entreprises tunisiennes : vers un modèle hybride ? ». *Revue internationale de gestion*, 36 (1), p. 88-100.

Guest, G., Bunce, A., Johnson, L. 2006. « How many interviews are enough ? » *Field Methods*, 18 (1), p. 59-82.

Hall, E. T. 1976. *Beyond Culture*. Anchor Books.

Hart, S. L. 1997. « Beyond greening : Strategies for a sustainable world ». *Harvard Business Review*, 75 (1), p. 66-76.

- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences : International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- Kaplinsky, R., Morris, M. 2001. *A handbook for value chain research*. IDRC.
- Keller, S. 2023. « Corporate Social Responsibility in the Automotive Industry : Challenges and Opportunities ». *Journal of Business Ethics*, 175 (3), p. 567-582.
- Khan, R. 2016. « Social sustainability in business ». *International Journal of Social Economics*, 43 (5).
- Latouche, S. 1986. *Faut-il refuser le développement ?* Presses Universitaires de France.
- Littig, B., Griessler, E. 2005. « Social sustainability : a catchword between political pragmatism and social theory ». *International Journal of Sustainable Development*, 8 (1-2), p. 65-79.
- Matten, D., Moon, J. 2008. "Implicit and 'Explicit' CSR : A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility." *Academy of Management Review*, 33 (2), p. 404-424.
- Mercedes-Benz Group. 2025. *Forerunners to the Automobile*. [En ligne] : https://group.mercedes-benz.com/company/tradition/company-history/forerunners-to-the-automobile.html?utm_source=chatgpt.com [consulté le 14 juillet 2025].
- Patton, M. Q. 2015. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Sage Publications.
- PNUD. 2020. *Rapport sur le développement humain 2020*. Programme des Nations Unies pour le Développement.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. 2006. "Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review*, 84 (12), p. 78-92.
- Porter, M. E., Kramer, M. R. 2011. « Creating Shared Value ». *Harvard Business Review*, 89 (1/2), p. 62-77.
- Rawls, J. 1971. *A Theory of Justice*. Harvard University Press.
- Sachs, I. 2015. *La troisième rive : À la recherche de l'écodéveloppement*. Les Petits Matins.
- Schein, E. H. 2010. *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sen, A. 1992. *Inequality Reexamined*. Harvard University Press.
- Sen, A. 1999. *Development as Freedom*. Oxford University Press.
- Sperling, D., Gordon, D. 2009. *Two billion cars : Driving toward sustainability*. Oxford University Press.
- Thiéart, R.-A., et al. 2014. *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- UN. 2015) *Transforming our world : the 2030 Agenda for Sustainable Development*.

UN. 1992. *Agenda 21 : Programme d'action pour le développement durable*. Nations unies.

UNDP. 2016. *Human Development Report 2016: Human Development for Everyone*.

Yin, R. K. 2018. *Case Study Research and Applications*. Sage Publications.

Annexes

Annexe 1 : Les documents internes et externes de l'analyse

1. Documents institutionnels et de gouvernance du Groupe

- Présentation corporate du Groupe
- Code de conduite (Code of Conduct)
- Déclaration des conflits d'intérêts (Conflict of Interest Disclosure)
- Conditions générales d'achat (Purchase Terms and Conditions)
- Politique Qualité
- Organigramme corporate (Corporate HR)
- Organigramme local – Tunisie (entité COFTN et fonction RH)

2. Politiques et procédures en matière de responsabilité sociétale et durabilité

- Politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (Corporate Social Responsibility Procedure)
- Stratégie de durabilité corporate
- Stratégie corporate de durabilité sociale
- Plan d'actions de durabilité sociale corporate
- Stratégie environnementale du Groupe (Our Environment Strategy)
- Politique environnementale
- Politique Santé, Sécurité et Conditions de Travail (OHS Policy)
- Plan annuel de Responsabilité Sociétale (Annual CSR Plan)
- Formulaire de reporting RSE (CSR Reporting Form)

3. Référentiels, normes et reporting extra-financier

- Normes GRI mobilisées dans le cadre du reporting social et sociétal :
 - GRI 1, GRI 3
 - GRI 401 (2016) – Emploi
 - GRI 402 – Relations employeur-employés
 - GRI 404 – Formation et éducation
 - GRI 405 – Diversité et égalité des chances
 - GRI 406 – Non-discrimination
 - GRI 407 – Liberté d'association et négociation collective
 - GRI 408 – Travail des enfants
 - GRI 409 – Travail forcé ou obligatoire
 - GRI 410 – Pratiques de sécurité
 - GRI 411 – Droits des peuples autochtones
 - GRI 413 – Communautés locales

- GRI 414 – Évaluation sociale des fournisseurs
- GRI 415 – Politiques publiques
- GRI 416 – Santé et sécurité des clients
- GRI 417 – Marketing et étiquetage
- GRI 418 – Protection des données personnelles

4. Ressources humaines, organisation et développement des compétences

- Manuels de compétences (Competencies Manual)
- Descriptions de poste RH (HR Job Descriptions – certains postes clés)
- Fiche de poste dédiée au reporting de durabilité (Sustainability Reporting JD)
- Stratégie Organisationnelle et de Développement (Corporate Organizational & Development Strategy 2022-2024)
- Système d'évaluation de la performance (Performance Appraisal – opérateurs locaux)
- Matrices de qualification (Qualification Matrix – niveau local et corporate)

5. Engagement des collaborateurs, diversité et bien-être

- Documentation Top Employer 2024
- Présentation sur la diversité de genre – Coficab
- Plan d'actions Diversité & Flexibilité (focus 2024)
- Instruction relative à l'engagement des collaborateurs et au bien-être (Employee Engagement & Wellbeing Instruction)
- Analyse de matérialité (Materiality Analysis)

6. Conformité, éthique et responsabilité dans la chaîne de valeur

- Reporting de sensibilisation à la conformité éthique (Ethics Compliance Awareness Reporting)
- Référentiels liés aux droits humains et pratiques sociales responsables dans la chaîne d'approvisionnement
- Évaluation sociale des fournisseurs (alignée avec GRI 414)

7. Documents opérationnels et supports projets

- Fiches activités et projets (Fiches Activités Projets)
- Documentation sectorielle
- Appliance and Energy Cables

Lien site web : <https://www.coficab.com/>

Our Vision & Strategy : <https://www.coficab.com/services/>

Our Mission & Values : <https://www.coficab.com/team/>

Product Range : <https://www.coficab.com/product-range/>

Policy- innovation- certificate etc. <https://www.coficab.com/innovation/>

Our Sustainable Goals : <https://www.coficab.com/our-sustainable-goals/>

Legal & Compliance : <https://www.coficab.com/legal/>

Media Center: <https://www.coficab.com/media-center/>

News : <https://www.coficab.com/coficab-aurubis/>

Annexe 2 : Le guide d'entretien

- Nom et Prénom
- Tranche d'âge : [18-25] ; [26-35] ; [36-45] ; [46-55]
- Genre : Homme ; Femme
- Année de recrutement et Premier poste occupé
- Poste actuel

Guide d'Entretien : Développement durable dans sa dimension sociale		
Thèmes	Sous-thèmes	Exemples de questions
Sécurité d'emploi	Stabilité de l'emploi : (Sécurité de l'emploi à long terme ; Contrats permanents vs temporaires ; Politiques de licenciement) Conditions de travail: (Sécurité sur le lieu de travail ; Conditions sanitaires ; Environnement de travail) Protection sociale : (Assurance; Congés payés et congés maladie ; parentalité Avantages sociaux) Formation et développement : (Opportunités de formation continue; Programmes de reconversion professionnelle; Développement des compétences) Rémunération et avantages: (Salaires justes et équitables; Primes et bonus ; Avantages non financiers)	Comment décririez-vous la stabilité de votre emploi actuel ? En quoi les politiques de votre entreprise contribuent-elles à cette perception de stabilité ou d'instabilité ? Quelles sont les principales conditions de travail qui affectent votre sentiment de sécurité ? Pouvez-vous parler d'une situation où la sécurité sur votre lieu de travail a été particulièrement mise en avant ? Quels types de protection sociale sont offerts par votre entreprise, et comment cela influence-t-il votre sentiment de sécurité ? Pouvez-vous partager une expérience où vous avez dû utiliser ces avantages sociaux ? Comment votre entreprise soutient-elle votre développement professionnel et personnel ? Pouvez-vous donner des exemples de formations ou de programmes de développement que vous avez suivis ? Comment évaluez-vous votre rémunération et les avantages offerts par votre entreprise ? Avez-vous déjà discuté de votre salaire ou de vos avantages avec vos supérieurs ? Si oui, comment cela s'est-il passé ?
Culture intérieure vers l'extérieur	Valeurs et croyances : (Influence des valeurs culturelles internes sur les relations externes ; Transmission des croyances et traditions; Impact de la culture interne sur la perception extérieure) Identité et image de marque : (Construction de l'identité culturelle; Promotion de l'image de marque à l'extérieur; Alignement entre culture interne et externe) Communication interculturelle : (Pratiques de communication internes ; Adaptation des messages pour un public externe; Gestion des différences culturelles) Innovation et tradition : (Équilibre entre innovation et respect des traditions ; Influence des innovations internes sur la perception externe; Adaptation des traditions aux contextes extérieurs) Engagement communautaire : (Impact de la culture interne sur les initiatives communautaires ; Partenariats avec des organisations externes ; Responsabilité sociale et environnementale)	Quelles sont les valeurs culturelles internes de votre entreprise et comment les vivez-vous au quotidien ? Comment ces valeurs influencent-elles les relations de l'entreprise avec ses partenaires externes ? Comment l'entreprise construit-elle et maintient-elle son identité culturelle ? Pouvez-vous donner des exemples où l'image externe de l'entreprise a reflété sa culture interne ? Comment les pratiques de communication internes influencent-elles les interactions avec les parties prenantes externes ? Quels défis rencontrez-vous lorsque vous devez adapter des messages pour des publics externes ? Comment l'entreprise équilibre-t-elle innovation et respect des traditions ? Pouvez-vous partager des exemples d'innovations internes qui ont eu un impact positif à l'extérieur ? Comment la culture interne de l'entreprise influence-t-elle ses initiatives communautaires ? Avez-vous des exemples de partenariats externes ou de responsabilités sociales et environnementales que l'entreprise pratique ?

Guide d'Entretien : Développement durable dans sa dimension sociale		
Thèmes	Sous-thèmes	Exemples de questions
Égalité, Équité et Justice Sociale	Égalité des chances : (Égalité d'accès à l'emploi ; Promotion de la diversité) Équité salariale : (Écart salarial entre les sexes; Écart salarial lié à l'origine ethnique ; Transparence salariale) Justice dans les politiques publiques : (Politiques anti-discrimination; Accès équitable aux services publics ; Réforme de la justice pénale) Participation et représentation : (Représentation équitable dans les instances décisionnelles; Inclusion des voix marginalisées; Participation citoyenne) Répartition des ressources : (Accès équitable aux ressources économiques ; Répartition des richesses; Politiques de redistribution)	Comment l'égalité des chances est-elle promue dans votre entreprise ? Avez-vous des exemples concrets ? Avez-vous observé des initiatives spécifiques visant à favoriser la diversité et l'inclusion ? Pouvez-vous en parler ? Comment percevez-vous l'équité salariale dans votre entreprise ? Y a-t-il des écarts que vous avez remarqués ? Quelles mesures, selon vous, pourraient être mises en place pour améliorer l'équité salariale ? Quelles politiques anti-discrimination existent dans votre entreprise, et comment sont-elles appliquées ? Pouvez-vous parler d'une situation où vous avez vu la justice sociale en action au sein de votre entreprise ? Comment l'entreprise assure-t-elle une représentation équitable dans les instances décisionnelles ? Avez-vous des exemples de situations où des voix marginalisées ont été entendues et incluses dans les décisions ? Comment l'entreprise répartit-elle les ressources économiques parmi ses employés ? Pouvez-vous partager votre perception de la manière dont la richesse est distribuée au sein de votre organisation ?

Annexe 3 : Extrait de l'entretien effectué avec le R 25 (femme)

- Pouvez-vous me parler de votre parcours et de votre intégration au sein de COFICAB ?

« J'ai débuté en tant que Corporate Environment Health and Safety EHS System Specialist. J'étais en charge de la mise en place de la norme ISO 14001, des audits et de toutes les procédures associées. Par la suite, j'ai occupé le poste de Responsable Assurance Qualité Fournisseurs au sein de l'équipe achats, gérant les audits fournisseurs, les réclamations et le système de gestion des fournisseurs. Puis, j'ai été promue au poste de Responsable Développement Fournisseurs Corporate, où je gère, avec mon équipe, l'externalisation, le développement des fournisseurs en suivant la cartographie de la supply chain, sa performance, ainsi que l'accompagnement des équipes achats et développement durable.

Concernant l'intégration, elle n'a pas été simple. La culture chez COFICAB est assez spécifique, mais au fil du temps je me suis adaptée et positionnée. Pour résumer, même si cela n'a pas été facile, il est essentiel de trouver un moyen de s'intégrer. Ma recommandation pour COFICAB concernant l'onboarding serait de renforcer la formation initiale et de présenter les équipes de manière plus formelle. Une formation adéquate et des personnes bien identifiées faciliteraient grandement l'adaptation des nouvelles recrues. »

- Ok, c'est clair. Passons maintenant au premier sujet : la sécurité de l'emploi. Pensez-vous qu'il y a une sécurité de l'emploi à long terme chez COFICAB ? Les contrats permanents et temporaires sont-ils bien définis et respectés ? Existe-t-il des politiques de licenciement claires qui protègent tous les employés ?

« Quant à la stabilité, COFICAB offre une grande sécurité. C'est une véritable école où l'on apprend beaucoup, tant sur le plan personnel que professionnel. Une fois intégré, on y reste souvent longtemps, car il y a toujours de nouvelles choses à découvrir. Donc oui, COFICAB peut être considérée comme une entreprise stable, adaptée aux personnes qui recherchent cette stabilité.

Quant aux contrats, personnellement, je n'avais pas de contrat au début. En tant que jeune, je ne me suis pas souciée de cela et je ne me suis pas renseignée auprès du service juridique. Avec l'âge, j'ai commencé à creuser ces questions pour mieux comprendre mes droits au sein de l'entreprise, mais sans formation ni documentation spécifique sur le sujet. Je sais que COFICAB travaille à la formalisation des contrats et des politiques de licenciement. Bien que ce ne soit pas mon domaine, je pense que la collaboration entre les RH et l'équipe juridique pourrait aboutir à de bonnes pratiques. Il est important que chaque employé ait une idée générale de ses droits et de la manière dont il est protégé. »

- Passons aux conditions de travail. Vous sentez-vous en sécurité sur votre lieu de travail ? Comment sont les conditions sanitaires (hygiène) et l'environnement de travail en général ? Quelles sont vos recommandations ?

« Les conditions de travail se sont nettement améliorées. Chacun a désormais son propre bureau, et en termes d'hygiène, nous sommes bien mieux lotis qu'avant, avec des vestiaires propres. Concernant le restaurant, la qualité de la nourriture a baissé par rapport à quand nous avions un autre prestataire, mais dans l'ensemble, l'environnement de travail est bon. Comme partout, il faut s'adapter, et je me suis bien adaptée. »

- Pour le troisième point : la protection sociale. Cela comprend l'assurance chômage, les congés payés et les congés maladie ou maternité, ainsi que les avantages sociaux comme l'assurance maladie ou la retraite.

« Pour être honnête, nous n'avons pas grand-chose en termes d'avantages sociaux. Les assurances sont pratiquement inexistantes, et même lorsque j'y ai eu recours, les avantages étaient minimes. Les congés sont limités à 21 jours par an, y compris les jours de maladie, ce qui est insuffisant pour quelqu'un qui tombe souvent malade. Je propose d'avoir, comme c'est le cas ailleurs en Tunisie, un mois de congé maladie et un mois de congé annuel, cumulables. Concernant la maternité, nous n'avons que deux mois payés par la CNAM, ce qui est très insuffisant. Pour les nouvelles mamans, six mois de congé seraient plus adaptés pour trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Il serait également judicieux d'instaurer des primes pour chaque enfant, comme cela se fait ailleurs, et d'augmenter la durée des congés pour permettre aux salariés de passer plus de temps avec leur famille. Le télétravail pourrait aussi être une bonne option, car il n'est pas toujours nécessaire d'être sur place. »

- Le quatrième point concerne la formation et le développement. COFICAB offre-t-elle des possibilités de formation continue, des programmes de reconversion professionnelle et des plans de développement des compétences ? La gestion de carrière est-elle bien définie ?

« En matière de formation, j'ai toujours reçu la formation nécessaire et adéquate pour mes différents postes. COFICAB ne dit jamais non à quelqu'un qui veut progresser et se

développer. Cependant, en matière de gestion de carrière, c'est assez flou. C'est à chacun de tracer son propre chemin, et c'est faisable. Personnellement, j'ai dû prendre les devants en m'informant et en me formant moi-même, sans recevoir beaucoup d'aide de la part des services avec lesquels je travaille. J'essaie de ne pas reproduire cela avec mon équipe et de leur proposer un plan de carrière clair et bien défini, en évitant les obstacles que j'ai moi-même rencontrés. »

- Le dernier point de ce premier thème concerne la rémunération et les avantages sociaux. COFICAB offre-t-elle des salaires justes et équitables pour des employés ayant des expériences, des postes et des qualifications similaires ? Qu'en est-il des primes et des incentives, ainsi que des avantages non financiers ? Avez-vous déjà discuté de votre salaire ou de vos avantages avec vos supérieurs ?

« Concernant la rémunération, c'est essentiellement ce que votre supérieur décide de vous donner. Je n'ai jamais discuté de mon salaire ou de mes avantages avec les RH ou mon supérieur. Il n'y a pas de primes de performance ou d'assiduité, juste des primes selon la stratégie de COFICAB. Concernant les avantages non financiers, nous n'en avons pas vraiment, à part une somme annuelle de 100 dinars chez Sodexo pour les vêtements, ce qui est très peu. J'aimerais voir la mise en place d'une garderie pour nos enfants à proximité de l'entreprise, des avantages similaires à ceux offerts dans d'autres entreprises, comme un voyage annuel payé ou une prime pour l'achat d'une voiture. Il serait également crucial de permettre plus de flexibilité dans les horaires de travail, avec un système basé sur des objectifs plutôt que des horaires rigides, surtout pour ceux qui voyagent beaucoup ou qui ont des contraintes familiales. »



© *Synergies Tunisie*, n° 8, Année 2025.

Revue du GERFLINT

<https://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb42723910w>

Bibliothèque nationale de France - Décembre 2025 -

<https://gerflint.com>

<https://gerflint.com/synergies-tunisie>

